

**LIDERAZGO Y GESTIÓN FINANCIERA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL EN EL DISTRITO DE RIOHACHA**

RANDALL XAVIER SAURITH LINDO



**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MAESTRÍA EN FINANZAS
RIOHACHA, LA GUAJIRA
2020**

**LIDERAZGO Y GESTIÓN FINANCIERA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL EN EL DISTRITO DE RIOHACHA**

RANDALL XAVIER SAURITH LINDO

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Magister en
Finanzas.**

JOSÉ ZACARIAS MAYORGA SANCHEZ
Economista, Doctor en Administración, Magíster en Planeación
Socioeconómica Universidad Santo Tomas, Especialista en Finanzas de la
Universidad del Valle



UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MAESTRÍA EN FINANZAS
RIOHACHA, LA GUAJIRA
2020

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Yo, **JOSÉ ZACARIAS MAYORGA SANCHEZ**, identificado con la cédula de ciudadanía No. expedida en Armenia, Quindío, por medio del presente hago constar que el trabajo de grado, presentado por el señor **Randall Xavier Saurith Lindo**, identificado con la cédula de ciudadanía No. 80.101.997, expedida en Bogotá DC., titulado **LIDERAZGO Y GESTIÓN FINANCIERA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL EN EL DISTRITO DE RIOHACHA.**, para optar al título de Magister en Finanzas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a consideración del jurado evaluador que se designe, para su posterior sustentación en presentación pública.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, 7 de septiembre de 2020.



DR. JOSÉ ZACARIAS MAYORGA
Docente de planta categoría titular
Director del Trabajo de Grado

CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO

Como director de este trabajo de grado como requisito para optar por título de Magister en Finanzas, presentado señor **Randall Xavier Saurith Lindo**, con el título **LIDERAZGO Y GESTIÓN FINANCIERA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL EN EL DISTRITO DE RIOHACHA**, afirmo haber revisado el informe arrojado por el software con un % de coincidencias con otros trabajos y que las fuentes utilizadas detectadas por el mismo en el trabajo en mención, se encuentran debidamente citadas de acuerdo a las normas APA vigentes, por lo que el proyecto de investigación es de su total autoría.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, 7 de septiembre de 2020.



DR. JOSÉ ZACARIAS MAYORGA SANCHEZ

Docente Catedrático de la Maestría Gerencia en Finanzas

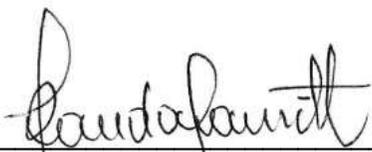
Director Trabajo de Grado

DERECHOS DE AUTOR

Yo, **Randall Xavier Saurith Lindo** identificado con cédula de ciudadanía No. 80.101.997, expedida en Bogotá DC, autor del trabajo de grado titulado: **LIDERAZGO Y GESTIÓN FINANCIERA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL EN EL DISTRITO DE RIOHACHA**, autorizo a la Universidad de La Guajira, para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y aporte a los procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando respeten mis derechos de autor (a).

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, 7 de septiembre de 2020.



RANDALL XAVIER SAURITH LINDO

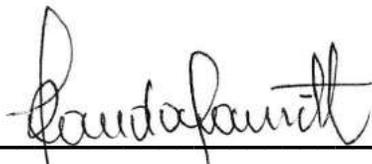
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **Randall Xavier Saurith Lindo**, estudiante del Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de La Guajira, identificado con cédula de ciudadanía No. 80.101.997, expedida en Bogotá DC, autor del trabajo de grado titulado: **LIDERAZGO Y GESTIÓN FINANCIERA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL EN EL DISTRITO DE RIOHACHA**; declaro bajo la gravedad del juramento que:

1. Este trabajo de grado es producto de mi investigación;
2. Los resultados de esta investigación reflejan fielmente la información entregada por las fuentes utilizadas.

De identificarse la presencia de fraude, plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad de La Guajira y el país.

Dado en Riohacha DETC, Departamento de La Guajira, 7 de septiembre de 2020.



RANDALL XAVIER SAURITH LINDO

DEDICATORIA

A Dios, por guiarme y darme las fuerzas necesarias para poder conseguir esta meta.

A mis Padres, por su apoyo, por no dejarme desfallecer en los momentos más difíciles.

A mis hijos, por ser mi mayor alegría y fuente de inspiración.

A mi esposa, por su amor y comprensión.

A mi familia y amigos por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la Guajira por abrirme sus puertas para conseguir este logro.

Al cuerpo docente de la Maestría en Gerencia Financiera.

Al Dr. Jaider Quintero Mendoza por sus aportes.

A la Dra. Cristina Seijo por su valioso apoyo durante el proceso y desarrollo de la investigación científica.

A La Dra. Darcy Mendoza por sus asesorías y apoyo.

Al Dr. José Zacarías Mayorga Sánchez, por su guía en la elaboración de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1. Formulación del problema	15
1.1.2. Sistematización del problema	16
1.2. OBJETIVOS.....	16
1.2.1. Objetivo General.....	16
1.2.2. Objetivos específicos.....	16
1.3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	16
1.4. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	18
2. MARCO REFERENCIAL	19
2.1. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1.1. Antecedentes de la investigación.....	19
2.1.2. Fundamento Teóricos.....	26
2.1.2.1.Liderazgo.....	27
2.1.2.1.1. Estilos de liderazgo.....	34
2.1.2.1.1.1. Estilo Coercitivo	35
2.1.2.1.1.2. Estilo Orientativo	37
2.1.2.1.1.3. Estilo Afiliativo	38
2.1.2.1.1.4. Estilo Democrático o Participativo	39
2.1.2.1.1.5. Estilo Ejemplar.....	42
2.1.2.1.1.6. Estilo Formativo – Capacitador.....	45
2.1.2.1.2. Roles de líder	48
2.1.2.1.2.1.Rol del líder formador	48
2.1.2.1.2.2. Rol Del Líder Administrador.....	49
2.1.2.1.2.3.Rol del líder coach.....	50
2.1.2.1.2.4. Rol del líder mentor	54
2.1.2.2.Gestión Financiera	57
2.1.2.2.1. Herramientas de la gestión financiera.	58
2.1.2.2.1.1. Planeación Estratégica.....	58
2.1.2.2.1.2. Presupuestos.....	62
2.1.2.2.1.3.Indicadores Comerciales	62
2.2. SISTEMAS DE VARIABLES.....	68
2.2.1. Conceptualización de las variables.....	68
2.2.3. Operacionalización de las variables	69
3.MARCO METODOLOGICO	71
3.1. ENFOQUE.....	77
3.2. TIPO DE LA INVESTIGACION.....	78
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	81
3.4. FUENTES DE RECOLECCION DE DATOS	83

3.4.1. Información primaria	84
3.4.2. Información secundaria	84
3.5 POBLACION	85
3.5.1. Población	85
2. 3.5.2. MUESTRA	86
3. 3.5.3 MUESTREO	86
3.6 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	87
3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	89
4. Resultados de la Investigación	98
2.1 Análisis y Discusión de resultados	98
4.2. MODELO DE LIDERAZGO: LIDERA MÁS	136
4.2.1 Principios Para Fortalecer Tus Roles de Liderazgo	138
4.2.1.1. Pasos para fortalecer el Rol de Formador:	139
4.2.1.2 Pasos para fortalecer el Rol de Administrador:	140
4.2.1.3. Pasos para fortalecer el Rol de Coach:	140
4.2.1.4. Pasos para fortalecer el Rol de Mentor:	141
4.2.2. Principios Para el Desarrollo de Tu Equipo	142
4.2.2.1. La Comunicación asertiva como generadora de relaciones sanas y duraderas.	143
4.2.2.2 Sentido de equipo como base fundamental para alcanzar logros.	146
4.2.2.3. Contar con colaboradores preparados para grandes retos.	148
4.2.2.4. Desarrolla un ambiente adecuado que favorezca el desarrollo.....	150
4.2.2.5. Los equipos de trabajo deben evolucionar a equipos de alto desempeño.....	151
4.2.3. Feedback o Realimentación	156
CONSIDERACIONES FINALES	160
RECOMENDACIONES	162
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS	177

LISTA DE TABLAS Y CUADROS

TABLA 1. MAPA DE VARIABLES.

TABLA 2. DIMENSIÓN: ESTILOS DE LIDERAZGO.

TABLA 3. DIMENSIÓN ROLES DE LIDERAZGO.

TABLA 4. DIMENSIÓN HERRAMIENTAS DE GESTIÓN FINANCIERA.

CUADRO 1. VALOR ESTABLECIDO PARA CADA OPCIÓN DE LA ESCALA LIKERT.

CUADRO 2. CRITERIOS DE DECISIÓN PARA LA CONFIABILIDAD DE UN INSTRUMENTO MEDIANTE EL COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH.

CUADRO 3. CATEGORÍA DE ANÁLISIS PARA LA INTERPRETACIÓN DE LA MEDIA.

CUADRO 4. CATEGORÍA DE ANÁLISIS PARA LA INTERPRETACIÓN DE LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estudio realizado por la firma Hay/Mcber sobre los estilos de liderazgo.

Gráfico 2. Estilo de liderazgo Coercitivo.

Gráfico 3. Liderazgo Orientativo.

Gráfico 4. Liderazgo Participativo.

Gráfico 5. Liderazgo Ejemplar.

Gráfico 6. Estilo formativo.

Gráfico 7. Estilo Afiliativo.

Gráfico 8. Rol de formador.

Gráfico 9. Rol de Coach.

Gráfico 10. Rol de administrador.

Gráfico 11. Rol Mentor.

Gráfico 12. Presupuestos en las empresas comerciales.

Gráfico 13. La Planeación estratégica.

Gráfico 14. La administración del capital de trabajo.

Gráfico 15. Indicadores Financieros.

Gráfico 16. Endeudamiento empresas de RIOCOMER.

Gráfico 17. Liquidez empresas de RIOCOMER.

Gráfico 18. Márgenes de Rentabilidad empresas RIOCOMER.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO.

ANEXO B CUESTIONARIO DEFINITIVO.

ANEXO C CALCULO DE ALFA DE CRONBRACH.

ANEXO D CÁLCULOS ESTADÍSTICOS.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general determinar la relación del liderazgo y gestión financiera de las pequeñas y medianas empresas del sector del comercio en el distrito especial turístico y cultural de Riohacha - La Guajira. Teóricamente se basó en las posturas de Bass y Avolio (2006), Blanchard (2004), Goleman (2005), Covey (2001), Seijo (2010), Gitman y Zutter (2012), Breal, Myers y Allen (2010), entre otros. La metodología utilizada fue catalogada con un enfoque positivista, cuantitativo, de tipo descriptiva, con un diseño campo, no experimental, transversal. Como población se tomaron a 27 empresas afiliadas a la asociación de comerciantes RIOCOMER. Se utilizó como técnica la observación por encuesta, como instrumento se realizó un (01) cuestionario, de veinticuatro (24) ítems; conformado por preguntas con alternativas de respuestas tipo Likert: con cinco (5) alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Algunas veces, Casi Nunca, y Nunca. Los instrumentos fueron validados mediante la validación de contenido. El coeficiente de Alpha de Cronbach arrojó un resultado de $r_{tt} = 0,97$. Se concluye, que los gerentes de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio del distrito especial turístico y cultural de Riohacha manejan diferentes estilos de liderazgo aunque en mayor medida usan el estilo de liderazgo ejemplar y autocrático, por otro lado manejan en moderado nivel en el uso de los roles del liderazgo para el sector comercial y un bajo nivel en el uso de las herramientas de la gestión financiera.

Palabras clave: Liderazgo, Gestión Financiera, Modelo de Liderazgo, PYMES.

ABSTRACT

The general objective of this study was to determine the importance of leadership in the financial management of small and medium-sized businesses in the commerce sector in the special tourist and cultural district of Riohacha-La Guajira. Theoretically, it was based on the positions of Bass and Avolio (2006), Blanchard (2004), Goleman (2005), Covey (2001), Seijo (2010), Gitman and Zutter (2012), Breal, Myers and Allen (2010), among others. The methodology used was cataloged with a positivist, quantitative, descriptive approach, with a field, non-experimental, cross-sectional design. As a population, 27 companies affiliated to the RIOCOMER merchant's association were taken. Observation by survey was used as a technique, as an instrument a (01) questionnaire was made, with twenty-four (24) items; made up of questions with Likert-type response alternatives: with five (5) response alternatives: Always, Almost Always, Sometimes, Almost Never, and Never. The instruments were validated by content validation. Crombrah's Alpha coefficient yielded a result of $r_{tt} = 0.93$. It is concluded that the managers of small and medium-sized companies in the commercial sector of the special tourist and cultural district of Riohacha handle different styles of leadership, although to a greater extent they use the exemplary and autocratic leadership style, on the other hand they manage at a moderate level in the use of leadership roles for the commercial sector and a low level of use of financial management tools.

KEYWORDS: Leadership, Financial management, Leadership model, SME.

INTRODUCCIÓN

Las empresas que se desempeñan en el sector comercial según estudios de Confecámaras “Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia” son más propensas a fracasar, que las de otros sectores como las de salud, servicios profesionales, servicios técnicos, entre otros. En Colombia se enfrentan a muchos retos como la competencia desleal, crisis económicas, informalidad y la misma globalización. Entonces la calidad del emprendedor o empresario debe ser con buenos estándares, para poder navegar en estas aguas turbulentas del mercado.

Al revisar la doctrina de la administración de empresas existen tres aspectos que debe dominar un gerente de empresas comerciales, el mercadeo, la gestión financiera y la gestión del talento humano. Esta investigación aborda estos dos últimos temas de interés.

Para la gestión del talento humano se toma la variable de liderazgo, entendiendo esta como una cultura que permite llegar a todos los puestos de la compañía para impulsar, las culturas de orientación al cliente y de orientación a los resultados, incluso crear comunidades de practica dentro de las empresas en donde los líderes de alto y medio nivel puedan, aprender, recordar, compartir y practicar sus competencias de liderazgo y llegar a crear equipos de alto desempeño.

Es así como para la gestión financiera se toman tres herramientas importantes, que le permitan a las pequeñas y medianas empresas entender cómo funciona su negocio, entonces se analizan los presupuestos, la planeación

estratégica y los indicadores comerciales y financieros. Esto con el objetivo de contribuir a un crecimiento sostenido en el tiempo.

La metodología empleada para lograr los objetivos antes mencionados es de naturaleza no experimental, se trata de un estudio correlacionar en la que el interés de la investigación está encaminado a establecer un modelo lógico hipotético – deductivo que explique las relaciones entre los estilos, roles de liderazgo y una buena gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector del comercio en el distrito especial turístico y cultural de Riohacha. Para ello, se utilizó fundamentalmente en el análisis relacional a través del programa SPSS para determinar qué tan importante es el liderazgo y la gestión financiera para conseguir desempeños financieros sobresalientes.

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es innegable que en un mundo globalizado como el actual, el liderazgo y la gestión financiera, fundamentado en ciencia y tecnología, están jugando un papel preponderante en las organizaciones, las cuales para lograr ser competitivas les corresponde desarrollar la innovación, adaptarla a los productos y procesos productivos así como a los servicios que presta. En un mercado global las empresas del siglo XXI enfrentan grandes retos, donde amerita un profundo cambio para lograr nuevas formas de competitividad con su entorno y adaptarse a nuevos patrones empresariales más flexibles y abiertos, basados en la calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad en la información, calidad de los procesos, calidad de las personas, calidad de la empresa y calidad de los objetivos, entre otros, interconectando los mercados tanto financieros como de bienes y servicios en la economía real.

Por ello, la aparición del fenómeno de globalización en el ámbito mundial, proceso económico, social y político al que ha llegado la humanidad producto de la masiva difusión de información, refleja hoy día el acelerado dinamismo de las organizaciones, sujeto a cambios por efecto del aumento de los niveles de comunicación; de esta forma, la importancia de la innovación tecnológica, como motor de desarrollo, la cual crece de manera constante e invita a la generación de nuevos modelos de desarrollo sostenible multilaterales a conectarse con el crecimiento económico, así como la cohesión social, para la protección del ambiente y la erradicación de la pobreza.

De igual manera, el rol de las nuevas tecnologías se propone como un medio que impulsa los cambios organizacionales, basados en el avance de la ciencia, el conocimiento y la innovación, así como los servicios de información. Las eco tecnologías permiten incrementar la productividad, convirtiéndose en factores decisivos del perfeccionamiento de la gestión, para mejorar la atención a los ciudadanos, como el verdadero camino hacia un desarrollo económico más eficiente y eficaz; muchos procesos de las empresas se están reformando para aprovechar los adelantos tecnológicos en comunicaciones e informática, adaptadas según las necesidades comunes de un planeta absolutamente diverso.

Ahora bien, la situación mundial, resultado de una secuencia de realidades históricas, señala el dominio de las principales potencias sobre los problemas comunes, donde se inmiscuye a la humanidad; hoy se habla “crisis económica” asociada a altos niveles de incertidumbre que demandan grandes cambios positivos. Lo cierto es, que la distribución del poder en el mundo está desequilibrada, los jefes de estado discuten las medidas a tomar para recuperar el control de las economías, por tanto, se requiere estabilizar el liderazgo y el pensamiento gerencial en las instituciones para poner fin a los conflictos más graves.

No hay modo que América Latina pueda evadir este proceso global tanto personal como a nivel institucional, el reto es cómo utilizar los elementos positivos y disminuir los negativos, buscando satisfacer las necesidades de la mejor manera posible, dentro de las actuales circunstancias económicas, financieras, tecnológicas, políticas, sociales y culturales, considerando que son la base de desarrollo, aunque la desigualdad y la dependencia sigue condicionando su crecimiento.

Actualmente las empresas colombianas desarrollan sus actividades comerciales bajo un panorama de incertidumbre, llevándolos a requerir nuevas herramientas para obtener resultados más eficientes y eficaces, situación que obliga al mejoramiento continuo de los procesos administrativos y sus estrategias para garantizar la toma de decisiones basados en el plan financiero concebido en el corto o largo plazo. Sin lugar a dudas, la gestión financiera es de gran ayuda para el establecimiento de los objetivos, disminuir los riesgos asociados al entorno, además proporciona una serie de estándares que permiten medir los resultados alcanzados.

En este orden de ideas y según el estudio Tendencias Globales de Talento Humano de 2017 desarrollado por la firma consultora Deloitte Touche Tohmatsu Limited, el desarrollo del liderazgo continúa siendo un reto importante para las empresas de todo el mundo, mientras la transición a la nueva organización digital crea brechas de liderazgo aún mayores, los líderes de alto rendimiento hoy en día necesitan diferentes habilidades y conocimiento que en generaciones pasadas; Aun así, la mayoría de las organizaciones no han interactuado lo suficientemente rápido como para desarrollar líderes digitales, promover a los líderes jóvenes y construir nuevos modelos de liderazgo. Es así como cabe mencionar ciertos aspectos a tomar en consideración en la presente investigación, a saber:

- La brecha de liderazgo se ha vuelto más amplia; las capacidades organizacionales para abordar el liderazgo disminuyeron un 2%.
- El 42% de las organizaciones consideran el desarrollo de liderazgo como algo muy importante.
- El porcentaje de organizaciones con programas experienciales sólidos o

adecuados para líderes aumentó un 2% este año.

Los ejecutivos a nivel mundial ven la necesidad de rediseñar la organización, en este estudio se vio reflejado que el 92% de los encuestados calificó este tema como de prioridad crítica. La “nueva organización”, como la llamaron, se construye entonces en torno a equipos calificados impulsados por un nuevo modelo de administración y gestionados por una generación de líderes más jóvenes y con mayor visión global. Para gestionar este paso hacia la nueva organización, los CEO y líderes de RRHH se están focalizando en comprender y crear una cultura compartida, diseñar un ambiente de trabajo cautivador y construir un nuevo modelo de liderazgo y desarrollo profesional.

Asimismo en el año 2019, el estudio de Deloitte mencionado anteriormente establece que para ser eficaces en el siglo XXI, los líderes deben adoptar un nuevo enfoque que permita alcanzar los objetivos de negocio tradicionales: un enfoque que considere el nuevo contexto en cual los objetivos deben ser alcanzados, y que haga uso de las nuevas competencias críticas –incluyendo el liderazgo a través del cambio, ambigüedad e incertidumbre, no obstante de la comprensión de las tecnologías cognitivas y basadas en la IA– para llegar cumplir dichos objetivos.

Entonces si es tan importante un nuevo modelo de liderazgo que soporte las competencias críticas de los equipos en las empresas, surge el interés por saber y plantearse las siguientes interrogantes:

¿Qué debe contener este modelo de liderazgo, cuál debe ser su objetivo y cómo se organiza para que realmente apoye la cultura y los resultados financieros de la empresa?

¿Quiénes serían los responsables dentro de las empresas de ejercer el

liderazgo?

¿Qué competencias deberían trabajar y fortalecer los líderes para llevar a cabo sus responsabilidades como encargados de los resultados de sus equipos?

El concepto de Liderazgo se define, desde diferentes autores, para Fiedler (1991), como la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Así mismo Blanchard (2010), lo define como un proceso de influencia sobre los pensamientos y las acciones de otros para el logro de las metas, tanto en la vida profesional, como en la personal. La capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas en las organizaciones para la obtención de un bien mayor.

De la misma manera uno de los autores considerados como maestros en liderazgo, Covey (2008), establece que, el liderazgo es comunicar la valía y el potencial de los demás con tanta claridad que se inspiren para verse en ellos mismos.

Para O'Connor (2009), una persona puede ejercer liderazgo de una manera diferente a la tradicional, direccionada a lograr que las personas no hagan las cosas "porque toca" y se constituya en un líder que "enamora" y realmente dé individualidad y potencialice a sus seguidores, con el fin de hacer las cosas mediante las herramientas que se les brindan por la vía de la capacitación; y, por otra parte, lograr que los seguidores tengan motivos propios para querer hacer las cosas, y es así como mediante un proceso científico se puede enseñar con el propósito de entrenar a otras personas para que también lo puedan alcanzar.

De acuerdo con Bracho y García (2013), el liderazgo como un proceso,

representa en las organizaciones un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas. En este sentido, contar con una dirección ajustada a los requerimientos de las empresas, representan una vía para lograr los objetivos trazados, así como conseguir el desarrollo y crecimiento sostenido.

Desde otro enfoque teórico sobre los estilos de liderazgo se pudiera inferir que existen tres dimensiones básicas en las que se centra todo líder: los resultados, las tareas y las personas. Pero cada líder suele asignar una importancia diferente a cada una de estas dimensiones, lo cual puede demarcar claramente un estilo de dirección.

Un líder eficaz se caracteriza porque sabe equilibrar su orientación hacia las personas, las tareas y los resultados; de tal manera que el equipo desarrolla la confianza y cohesión necesarias para trabajar en un clima agradable, pero adicionalmente son conscientes de la visión compartida que deben alcanzar a través de acciones y procesos eficientes utilizando los medios y recursos más apropiados.

Es así como el líder con alta orientación a los resultados centra su atención en el futuro y la visión que debe alcanzar el grupo. La ventaja de este enfoque es que el grupo se fija altos estándares y puede tener mayor probabilidad de alcanzar sus metas, pero cuando dicho enfoque es excesivamente fuerte es posible que se afecten las relaciones interpersonales o que el grupo opte por tomar atajos, con el propósito de alcanzar los resultados, lo cual termina deteriorando los intereses del grupo.

Por su parte, el líder con alta orientación en las tareas centra su atención en los

procesos, en la forma como se hacen las cosas y los medios utilizados para ello. La ventaja de este enfoque es que maximiza la eficiencia del grupo y la calidad de las tareas. Sin embargo, una orientación excesiva hacia las tareas puede deteriorar las relaciones y llevar a que se pierda la visión de largo plazo del grupo.

Finalmente, el líder con alta orientación a las personas se ocupa por crear un clima ameno al interior del grupo y que las relaciones entre los miembros se fundamenten en la confianza y la cohesión. La ventaja de este enfoque es que la confianza genera una alta satisfacción a los miembros y los conflictos se solucionan de manera constructiva. No obstante, un líder excesivamente orientado a las personas puede llevar a que el grupo pierda la noción de su objetivo y de los medios para alcanzarlo.

La firma consultora Hay/Mcber realizó una investigación con más de 3800 ejecutivos en todo el mundo y descubrió seis estilos básicos del liderazgo (coercitivo, formador, ejemplar, orientativo, Afiliativo, participativo) que pueden llegar a ser eficaces según las condiciones particulares de cada situación.

Entonces se generan las siguientes interrogantes.

¿Cuál estilo es el mejor para que un líder obtenga buenos resultados?

¿Cuál de estos estilos es el menos apropiado, ese que jamás debería utilizar un líder por el bien de la empresa?

¿Puede un líder llegar a dominar varios estilos de liderazgo y qué beneficio traería a la empresa, este tipo de líderes?

Incluso este estudio según Goleman (2005) llegó a comprobar que tanto afectan los estilos de liderazgo al clima organizacional y los resultados financieros en las

empresas, y aunque asegura que esto no quiere decir que el clima organizacional sea el único impulsor del desempeño, puesto que las condiciones económicas y las dinámicas competitivas importan enormemente. Pero su análisis sugiere fuertemente que el clima organizacional (afectado por los estilos de liderazgo) es responsable de hasta un tercio de los resultados. Y esto simplemente es un impacto muy grande como para no tomarlo en consideración.

Si ese análisis es cierto, será entonces posible plantear la siguiente interrogante ¿Los estilos del liderazgo están correlacionados con la gestión financiera y con los buenos resultados de las Pymes?

¿Los gerentes Financieros pueden aplicar liderazgo en sus equipos para conseguir mejores resultados en las empresas?

Para atender a las condiciones económicas y las dinámicas competitivas, las empresas deben tener una buena gestión de sus finanzas, que les permita reaccionar ante eventos que coloquen en riesgo su continuidad, que cada vez son más asiduos y afrontar el crecimiento que sostenga el modelo de expansión que se proponga.

Según el estudio de la empresa Deloitte Touche Tohmatsu Limited, denominado Tendencias en el área de Finanzas, Modernizando las finanzas en las compañías privadas 2018; a medida que las empresas privadas crecen, sus necesidades y expectativas puestas en el equipo financiero evolucionan. Las capacidades clave requeridas de la gestión financiera cuando la empresa está en una etapa temprana de crecimiento (transacciones, administración de efectivo e impuestos y mantenimiento de registros) continúan siendo importantes en compañías más maduras.

Sin embargo, las empresas más grandes y complejas necesitan un equipo de finanzas que también tenga un conocimiento más profundo del negocio y sea capaz de proporcionar una visión más estratégica de sus operaciones. La importancia de un equipo de finanzas maduro se demuestra cuando la empresa enfrenta un evento disruptivo, complejo, que generalmente surge de manera repentina, con un corto período de tiempo para reaccionar. Para poder sortear este tipo de eventos con éxito, las empresas privadas necesitan desarrollar las capacidades de reacción de sus equipos financieros mucho antes que se produzca dicho evento.

Los buenos líderes de la gestión financiera de las empresas privadas entienden lo que se espera de ellos, dónde y cómo están cambiando estas expectativas, y las prioridades que creen que afrontarán en el futuro. Conocen muy bien los eventos externos e internos que podrían impactar el crecimiento de su empresa. El desafío, sin embargo, es asegurarse que sus equipos tengan las capacidades para asumir las responsabilidades clave requeridas, y así ayudar a que la empresa siga teniendo éxito. Más aún, las demandas de muchas de sus actividades actuales dejan a los equipos de finanzas con el insuficiente tiempo para realinear sus roles, y desarrollar una función de finanzas más madura para el futuro.

Según Sánchez (2006), la gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

No obstante, de acuerdo a lo establecido por Córdoba (2014), las finanzas se encargan de establecer las actividades, procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad que una unidad económica optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos, durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva y los pagos de las obligaciones que se generen.

De igual forma, Gómez, Madariaga y Santibáñez (2013), las finanzas es una rama de la economía, la cual se define como el arte y la ciencia de administrar el dinero, es empleada en los diversos campos de la economía, desde los presupuestos, en empresas, en compañías financieras o en las familias e incluso están presentes en los mercados, además, están en la inversión y la financiación.

El estudio, “Tendencias en el área de Finanzas, Modernizando las finanzas en las compañías privadas 2018”, arrojó como resultado que, sin importar el entorno o el momento, todas las empresas privadas enfrentarán al menos un evento disruptivo a lo largo de su vida. Algunos serán el resultado de un crecimiento rápido, mientras que otros surgirán internamente. Otros serán el resultado de eventos externos que están fuera del control de la empresa, como un cambio importante en el mercado.

Asimismo, las empresas del sector comercial en estos tiempos de permanentes cambios, resultados del impacto de la globalización, implementación de políticas neoliberales, suscripción de tratados de libre comercio entre países, aperturas de fronteras, los líderes o CEOs de compañías deben visionar el contexto futuro de las empresas y aplicar decisiones innovadoras, articuladas con los empleados para afrontar los cambios del sector; Colombia y la región Caribe en los últimos años han experimentados los resultados de la implementación de las anteriores políticas.

En relación con las empresas del sector comercial, el informe de la Cámara de Comercio de la Guajira (2017) ilustra que para el período comprendido entre 2014-2016, el número total de empresas matriculadas y renovadas en el departamento es de 16.213. El tipo de organización jurídica que prevalece es la persona Natural, constituyendo el 84% el tejido empresarial, con un total de 13.622 empresas. Las sociedades agrupan solo el 16% de las empresas, con un total de 2.591. Dicho informe en el ítem que corresponde al análisis de las empresas por actividad económica es evidente el liderazgo que ejerce el comercio con relación a las demás actividades con 7.819 empresas (48.2%). Otras actividades que sobresalen, con menor participación son Alojamientos y Servicio de Comidas con 1.693 empresas (10.4%) y la industria manufacturera con 1.149 empresas (7.1%), estas abarcan principalmente las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir y elaboración de productos de panadería.

Como resultado, las pequeñas y medianas empresas en el ámbito comercial, parecieran no escapar de esta realidad, en virtud que son actores de múltiples negociaciones, estas actúan como representantes del grupo al cual pertenecen y por el que deben hacer frente, exigiéndoseles llegar a un posible acuerdo beneficiosos para ellos, esto a su vez implica doble comportamiento, en virtud que se pide intransigencia en la defensa inicial y por otro lado flexibilidad para poder lograr el acuerdo; los responsables de las decisiones pudieran tal vez no conservar identidad con ellos mismos, lo que no favorecería en los acuerdos. Sin embargo, estas empresas han logrado llegar acuerdos en el cual han gozado del éxito y también del fracaso.

Ciertamente, este contexto pudiera estar interfiriendo en la integración de un sistema de buenas conductas, y comportamientos que evidencien resultados exitosos en el desempeño individual, en las relaciones interpersonales, hasta en las mismas negociaciones, evitando el logro de un alto estándar de conducta ética por

parte de los gerentes, quienes son los responsables de mantener un comportamiento moral.

Al mismo tiempo, la intención de lograr ciertos acuerdos en las negociaciones ha llevado a los profesionales a emplear tácticas o estrategias, lo cual muestra una desconexión entre el liderazgo y la gestión financiera, hasta el punto de considerar que esta situación es producto del individualismo adoptado por parte del personal en las negociaciones promovidas por la gerencia, tanto internas como externas, donde se deben perseguir sus propios intereses, generando falta de credibilidad de la organización.

Se puede establecer entonces que la gestión financiera es crucial para tener éxito en todos los ámbitos de la vida, aún más cuando se trata de estas pequeñas y medianas empresas. En efecto uno de los tipos de poder más efectivo que conservan estas organizaciones es el poder de negociación, el cual procede tanto de la capacidad personal como de la posición ocupada. Es así como se propone mostrar hasta qué punto las situaciones de liderazgo tienen una fuerte carga ética, y si en esas condiciones un gerente es capaz de lograr satisfactoriamente los objetivos de las negociaciones.

Después de haber orientado al lector sobre las variables en estudio, así como el contexto donde se genera la inquietud de saber la situación real de la problemática que se busca estudiar, esta investigación pretende determinar la relación entre liderazgo y gestión financiera en pequeñas y medianas empresas, toda vez que las actuales entidades realicen una negociación la cual enfatice lo racional en las relaciones interpersonales y en el trabajo de grupo, responde a las

necesidades de conducir todas estas capacidades éticas e intelectuales que demanda actualmente la sociedad colombiana.

1.1.1. Formulación del problema

La problemática planteada conlleva a darle respuesta a la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuál es la importancia del liderazgo en la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha?

Para dar respuesta a la anterior interrogante, mediante esta investigación se proponen los siguientes objetivos.

1.1.2. Sistematización del problema

¿Cuáles son los estilos del liderazgo en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha?

¿Cómo son los roles de liderazgo que utilizan los gerentes en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha?

¿Cómo es el uso de las herramientas de la gestión financiera por parte de los líderes en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha?

¿Cuál sería un modelo de liderazgo que coadyuve la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha?

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la relación entre liderazgo y gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.

1.2.2. Objetivos específicos

Identificar los estilos del liderazgo en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.

Caracterizar los roles de liderazgo en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.

Evaluar el uso de las herramientas de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.

Proponer un modelo de liderazgo que coadyuve en la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se justifica desde el plano teórico, dado que agrega valor teórico a las variables de estudio como son: el liderazgo y la gestión financiera. Es así, como al estudiar estas variables se introducen nuevos enfoques, aportando a las teorías, una amplia conceptualización sobre el tema propuesto, dando respuesta a los planteamientos, lo cual conlleva a reflexionar sobre cómo manejar el liderazgo y la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas en el área comercial.

De ahí que, se convierte en una fuente de información para investigaciones futuras, ahondando en nuevos temas de investigación para suplir espacios del conocimiento.

Desde la perspectiva práctica, la presente investigación intenta una aproximación crítica a la realidad para de allí hacer recomendaciones necesarias para potencializar el liderazgo y la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del área comercial, al mismo tiempo que se sugiere lineamientos para propiciar negociaciones emanadas por unos principios éticos.

El hecho que los empleados que prestan la atención y el servicio en las pymes del sector comercial en el distrito de Riohacha, en su gran mayoría no tienen estudios relacionados con la actividad comercial a un buen nivel, y aparte que la mayoría de estas empresas no cuentan con unos lineamientos estratégicos, ni programas de formación estructurados, que apoyen la inducción, el entrenamiento al cargo, el acompañamiento y el seguimiento de los empleados, hace que cada vez sea más difícil conseguir dentro de las empresas comerciales equipos de alto rendimiento.

Es por eso que esta investigación se hace relevante puesto que plantea la necesidad de contar con líderes que diseñen y pongan en marcha estrategias audaces que transformen las debilidades en oportunidades de mejora y así contribuir a la solución de las empresas.

Teóricamente la investigación guarda relevancia en cuanto al contexto en virtud que estará representado por las empresas comerciales de la ciudad de Riohacha la Guajira Colombia, de dicha población se extrae la muestra representativa de la

población para el desarrollo del proceso metodológico que permitirá el logro de los objetivos propuestos.

En el aspecto metodológico, la investigación se apoya de las técnicas y diseños de investigación validos, para la construcción de los instrumentos de medición, los cuales permitieron recolectar la información pertinente sobre liderazgo y gestión financiera, éstos integran parte de las herramientas disponibles en las fuentes de información secundaria, para referencia o consulta.

Esta investigación ha de contribuir como aporte social a ayudar a mejorar las estructuras organizacionales de las empresas, determinando horizontes claro para un mejor desempeño de los líderes transformacionales de la ciudad de Riohacha.

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Según Tamayo y Tamayo (2007), delimitar el tema requiere colocar límites a la investigación y especificar el alcance de estos límites, por ello en toda investigación se debe delimitar demarcando un ámbito en relación con el tiempo, el espacio y la estructura temática.

Especialmente, la investigación se justifica en virtud que el contexto está representado por las empresas comerciales de la ciudad de Riohacha - la Guajira - Colombia, de dicha población se extrae la muestra representativa de la población para el desarrollo del proceso metodológico que permitió el logro de los objetivos propuestos.

Temporalmente, el estudio guarda pertinencia en aras que fue desarrollado en el período comprendido entre enero de 2017 a noviembre de 2020.

Teóricamente se fundamentó en los aportes doctrinarios de Blanchard (2010), Covey (2008), Goleman (2006), Seijo (2010), Daft (2009), Mintzberg (2009), Villagra (2004), entre otros.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

El marco teórico fundamenta los planteamientos formulados en la investigación mediante la presentación de estudios previos realizados que aportan teoría con ordenamiento lógico secuencial de la información obtenida de fuentes bibliográficas que fortalecen los aspectos investigados. El marco teórico, trata de integrar al problema dentro de un ámbito con amplio sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo, organizándolos de modo tal que resulten útil a la investigación.

2.1.1. Antecedentes de la investigación

La investigación generada estudia el comportamiento de las categorías relacionadas al liderazgo y la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del área comercial; con el propósito de apoyar la fundamentación teórica del mismo, fue necesario realizar una revisión de diversas investigaciones anteriores que han considerado variables similares a las expuestas en este trabajo y que orientaron la presente investigación en función de sus resultados.

En este sentido, se presentan investigaciones importantes que han abordado

científicamente las variables sujetas de análisis, en un primer aspecto en cuanto a la variable liderazgo se destaca el estudio realizado por Pedraza y Verastegui (2014), los cuales hicieron una investigación intitulada: Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas, cuyo objetivo principal fue caracterizar las prácticas de liderazgo en empresas del sector comercial en Tamaulipas (México). Fue una investigación de tipo cuantitativo y se usó un cuestionario revisado por expertos a una muestra de 84 gerentes. Se aplicó el análisis factorial exploratorio para identificar la estructura subyacente de las prácticas de liderazgo.

Además, los datos se analizaron con estadística descriptiva, prueba t y ANOVA. Se identificaron cinco dimensiones del Inventario de Prácticas de Liderazgo que están presentes en el ejercicio de liderazgo de la gerencia comercial de las empresas estudiadas, cuyo principal elemento fue desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón.

Esta investigación constituye un valioso aporte para el desarrollo de la presente porque guarda relevancia, en virtud que tuvo una población objetivo de empresas del mismo sector empresarial, y debido a que la metodología usada en esta investigación será la misma que se aplicó en el tercer capítulo de ésta.

Asimismo, Payeras (2004), realizó una investigación a la cual denominó: Un estado del arte del liderazgo en el siglo XX; en este artículo científico se presentó una revisión de la literatura sobre el constructo ininteligible y multi determinado del liderazgo. En él se describen los conceptos básicos y los diferentes estudios y hallazgos realizados en el siglo XX, con el objetivo de lograr identificar ventajas y limitaciones de las diferentes aproximaciones metodológicas, y con base en esto

propiciar un entendimiento adecuado de este constructo y su papel en las organizaciones humanas.

Fue una investigación de tipo documental, en este sentido, este trabajo representa un aporte al análisis del liderazgo en el contexto organizacional y brinda una aproximación metodológica a la comprensión de un fenómeno que ha marcado el desarrollo de la sociedad y las organizaciones.

Este trabajo constituye un valioso aporte y guardará relevancia en cuanto a que aportó definiciones clave para la Bases teóricas en las cuales se apoya la investigación.

Barahona, Cabrera y Torres (2011), publicaron un artículo científico intitulado: Los Líderes del siglo XXI, que estableció dos temas importantes acerca del liderazgo: la teoría del liderazgo y los nuevos paradigmas sociales con los que se encuentran los gerentes y los colaboradores líderes de las organizaciones en cualquier momento y/o contexto.

Esta investigación fue de tipo documental y llegaron a la siguiente conclusión, los autores destacan que no queda más que disponernos a participar como líderes, en los nuevos diseños organizacionales (redes), con la nueva tecnología que hará nuestros desempeños más rápidos, imaginativos y creativos y como personas a estar más comprometidos con la tarea que nos compete en todos los contextos.

Dicho estudio guarda relevancia en virtud que los autores referenciados coinciden con los utilizados en este trabajo de investigación, además abarca los

cambios tecnológicos a los que se han tenido que enfrentar las empresas en el siglo XXI.

Ortega (2015), realizó una tesis de doctorado intitolado: Liderazgo transformacional e intraemprendedurismo. Esta investigación tuvo como objetivo general mostrar la relación entre liderazgo transformacional y el intraemprendedurismo mediados por la cultura organizacional dentro de las empresas y la importancia que tienen esas tres variables para el sostenimiento de las empresas, esta investigación guardó relevancia para esta investigación, en virtud que, detalla a profundidad el estilo de liderazgo transformacional, que es el estilo en el que más se trabajará.

Por otro lado, Vega y Zabala (2013) realizaron una investigación que se trató acerca de la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (mlq forma 5x corta) al contexto organizacional chileno, el presente estudio es una investigación de tipo metodológico, descriptivo y correlacional; con un diseño no experimental, ex-post-facto y transversal. Para el logro de este estudio, se planteó como Objetivo General el adaptar al contexto cultural chileno, el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta, en sus dos versiones - Líder y Clasificador, desarrollado por los autores Bass y Avolio (2000).

Los Objetivos Específicos fueron: 1.- Traducir y transculturizar el Cuestionario a la realidad nacional, 2.- Evaluar la capacidad de discriminación de los ítems del instrumento en la muestra en la cual se aplicó, 3.- Obtener la confiabilidad del Cuestionario por consistencia interna a través del Alfa de Cronbach, 4.- Evaluar la validez de contenido del instrumento, y 5.- Evaluar la validez de constructo de instrumento.

También se presentan los factores situacionales y procesos motivacionales, que moderan los efectos y aparición de estos estilos, y el impacto en la cultura organizacional del Liderazgo Transformacional. Finalmente, se desarrolla la evolución del instrumento y sus características. Esta tesis se usó como antecedente porque aplicaron el mismo instrumento (MLQ), que fue aplicado más adelante en esta investigación.

Este instrumento (MLQ) fue creado por Bass y Avolio, quienes también fueron los creadores del estilo transformacional, que fue abordado por Bracho y García (2013) en una investigación a la cual llamaron “Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional” que tuvo como objetivo, hacer algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional.

El proceso metodológico necesitó de revisión bibliográfica, a través de la hermenéutica, concluyendo que el liderazgo transformacional implica llevar a los colaboradores a convertirse en personas creativas, motivadas al logro, comprometidas e identificadas con la organización.

Para la variable de estudio Gestión Financiera se tomaron como antecedentes, los siguientes estudios en virtud que guardan cierta relevancia con respecto a las bases teóricas, el objetivo general y los objetivos específicos.

En este orden de ideas, Sánchez, Retiz y Rodríguez (2018), presentaron un proyecto de grado intitulado: Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Se realizó la construcción de un tablero de control trabajo; éste se encuentra conformado por tres capítulos, distribuidos de la siguiente forma: El primer capítulo explica algunos elementos relacionados con

los conceptos de la planeación estratégica, para dar un panorama general del tema, haciendo resaltar su importancia dentro de la organización.

La segunda parte está enfocada a la microempresa en México, mostrando una perspectiva de la misma y su impacto en el país, haciendo referencia a los principales problemas que presenta, así como también algunas ventajas y desventajas relacionadas con la microempresa. Finalmente, el tercer capítulo aborda la situación actual en cuanto a la planeación estratégica, realizando un análisis, con el fin de investigar como realizan su planeación las microempresas y como propuesta una metodología para implementar la planeación estratégica en estas empresas.

Esta investigación guarda relevancia en virtud que los autores referenciados coinciden con los utilizados en este trabajo de investigación, además abarca los cambios tecnológicos a los que se han tenido que enfrentar las empresas en el siglo XXI.

Asimismo, Laiton y López (2018), realizaron un artículo científico donde presentan los resultados de la revisión bibliográfica realizada con el objetivo de identificar las principales problemáticas financieras que afrontan las pequeñas y medianas empresas de algunos países latinoamericanos. En este sentido, se llevó a cabo una investigación de tipo cualitativo con un alcance descriptivo, en la que, a partir del análisis de la información encontrada en la literatura, se construyeron tres núcleos problemáticos: estructura de capital, acceso a la financiación y gestión de la planeación estratégica.

Se evidenció que un gran porcentaje de estas pymes presentan similitudes en la forma en que administran sus recursos, la manera en la que toman las decisiones de financiación y los desafíos a los que se enfrentan a diario. Uno de los elementos que se consideró con detalle fue el nivel de educación del gerente de la compañía, dado que puede entenderse como un factor relevante a la hora de aprovechar las ventajas de las herramientas financieras y propiciar el crecimiento de las empresas.

Esta investigación guarda importancia en virtud que la población objetivo coincide con la utilizada en este trabajo de investigación, además considera como un factor clave el nivel de formación del gerente.

De esta misma manera Terraza (2009), realizó un trabajo de investigación con la proposición de remarcar la importancia de la gestión financiera en las organizaciones. Se formula y desarrolla el planteamiento de un modelo con un enfoque integral, sistémico y que conlleve a coadyuvar al proceso de toma de decisiones. El objetivo es hacer que la organización se maneje con eficiencia y eficacia. Se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso tan delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros en las organizaciones productoras de bienes y/o servicios. El modelo plantea el desarrollo de tres fases secuenciales y lógicas: planificación, ejecución y análisis y una última fase referida al control y la decisión.

Esta investigación guarda relevancia, en virtud que, el objetivo principal es similar al de esta investigación debido a que busca aumentar la productividad de las empresas a través de la mejora en la gestión financiera.

Correa, Ramírez y Castaño (2009), elaboraron una investigación a la que denominaron Gestión Financiera integral; fue una investigación realizada en Colombia y aseguran que las MIPYMES representan en su totalidad la mayoría de las empresas en el país. En este sentido y en vista de las exigencias y continuos cambios del entorno empresarial, estas organizaciones deben avanzar hacia la incorporación de un modelo de gestión financiera integral que permita la armonización de todas las áreas de éstas para la consecución de sus objetivos misionales. Es ahí donde el sistema de información contable, las finanzas y la planeación estratégica, juegan un papel clave en aras de una acertada toma de decisiones y una buena dirección empresarial.

Esta investigación guardó importancia con el presente estudio debido a que la población coincide con la utilizada en este estudio, además considera a las MIPYMES como la mayor fuente de empleo en Colombia.

2.1.2. Fundamentos Teóricos

La fundamentación teórica de la investigación relacionada al Liderazgo y Gestión Financiera en pequeñas y medianas empresas del sector comercial, se expondrán las bases teóricas de las variables objeto de estudio con carácter relevante, sus respectivas dimensiones e indicadores, el estudio de los diferentes autores que permitan desarrollar con éxito la presente investigación.

2.1.2.1. Liderazgo

En mundo altamente cambiante donde las transformaciones están a la orden del día y en la cual el hombre se sumerge cada día más por la búsqueda de la

certidumbre que garantice mejores escenarios de desarrollo organizacional se requiere fundamentalmente líderes capaces de adaptarse, intuitivos, estratégicos y visionarios.

Las empresas están llamadas a generar muchos de los cambios que exige el entorno, ante este panorama la figura del liderazgo se hace esencial para generar el compromiso que se requiere en todos los miembros de la organización.

El liderazgo desde hace muchos años ha sido analizado por diversos autores, que consideran este hecho en esencia como la capacidad de lograr que otros sigan un discurso, ideales, acciones que se promuevan lograr objetivos comunes para los involucrados.

Para Covey (2004), el liderazgo es la habilidad de propiciar que los demás entiendan su propio valor potencial, que sean capaces de vivir en concordancia con ellos. El autor plantea que el liderazgo son acciones que implica en sí mismo de la persona, tomar conciencia de ello, de esa manera se logra contagiar y entusiasmar a los seguidores, este efecto debe estar sumergido en características y valores propios del accionar del líder.

El liderazgo centrado en principios formulado por el autor, señala que las acciones de un líder deben estar encaminada en el centro de sus valores y principios como la norma que regula sus acciones, la cual es proyectada a través del ejemplo, un líder debe considerar esencialmente valores como la honestidad, verdad y la justicia, es lo que a largo plazo determinara su tipo de liderazgo y su trascendencia.

En este mismo orden de ideas, según Daft (2009), el líder debe actuar con los valores éticos mediante el liderazgo a través de éstos mediante los diálogos y conversaciones con su equipo de trabajo, todos los individuos aportan creencias personales y valores a su trabajo con su razonamiento moral y traducen estos valores en aspectos relacionados a la toma de decisión ética.

Los líderes son responsables de promover la cultura ética de la organización, motivando a los empleados asumir un comportamiento ético en pro de esa cultura concentrada en la misión organizacional, la visión bien articulada del líder en este sentido puede producir beneficios favorables a todos los miembros que integran la misma.

Según las definiciones del fenómeno del liderazgo, Agüera (2004), lo plantea como el proceso por el cual una persona despliega su capacidad para influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común, es importante destacar que el líder ejerce un poder sobre los demás, este puede ser otorgado por una posición jerárquica o por otras características ajenas a la posición de un cargo.

Por otra parte, el liderazgo según Warren Bennis y Burt Nanus, citado por Agüera (2004), plantean que el liderazgo constituye la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y de que , para crear organizaciones vitales y viables, es menester que, el liderazgo ayude a las organizaciones a desarrollar una nueva visión de lo que puede ser, luego las movilicen para el cambio hacia la nueva visión, esta definición exige un tipo de liderazgo de carácter estratégico, pues ubica a este como un energético fundamental en toda organización o grupo, que sabe modular el futuro con el presente, la visión con la estrategia.

El autor Blanchard (2007), asegura que el liderazgo a nivel superior va dirigido al logro del bien común, dirigida mediante el objetivo de desencadenar el poder potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor a través del desarrollo y las capacidades de las personas habilitándolas a accionar correctamente en su conducción individual, el éxito de este liderazgo de alto nivel es entender la necesidad de la satisfacción humana como hecho imprescindible en el logro de los objetivos organizacionales.

Continuando con el autor, el líder está enfocado en el aspecto humano de la relación de sus necesidades, partiendo desde allí para la conformación de equipos eficientes de trabajo con elevados criterios de desempeño, mediante una comunicación clara y asertiva de las metas que se desean lograr, reconocimiento de la libertad, la asunción de la responsabilidad como papel fundamental en el trabajo con otros, donde es trascendental la valoración y el respeto por la condición humana de los miembros de la organización.

Por otra parte, Cardona (2009), establece que la concepción del concepto del liderazgo ha sufrido cambios en este siglo, donde ya no es solo competencia de la alta gerencia, actualmente es una característica buscada en cualquier nivel de la organización y debe ser incluido como una competencia requerida en el personal, sin embargo muchas empresas siguen enfrascadas en hacer del liderazgo una cualidad relacionada al alto nivel ocupado por el cargo y la cuota de poder del mismo. El liderazgo puede ser alcanzado por cualquier miembro de la organización indistintamente del cargo que ocupe.

El liderazgo para Millán (2010), en los actuales momentos debe constar de dos componentes clave como lo son el liderazgo y la gestión financiera, el líder debe poder transmitir lo que hace, conoce el terreno que pisa y capaz de prever futuras situaciones para dar respuestas idóneas; la ética como segundo componente expresa que el líder debe transmitir valores, comunica y trabaja por el bien común. Por ello el liderazgo está basado en la inteligencia ética. Desarrollar líderes requiere por lo tanto el desarrollo de la inteligencia ética de las personas.

Es importante destacar que las sociedades actuales requieren de líderes con inteligencia ética, que le permitan conducir a las organizaciones a realmente transformar y producir cambios positivos en el colectivo; las pequeñas y medianas empresas como centros de conocimiento son las primeras hacer llamadas para establecerse como ejemplo de organizaciones que promuevan el liderazgo con elevados componentes de inteligencia y ética, capaces de impulsar comportamientos y acciones en otros basados en premisas de vida de bienestar y convivencia.

El líder es una persona inteligente que aprende a escuchar, con esa cualidad capaz de actuar con mayor inteligencia ética de la responsabilidad, inteligencia emocional, la buena gestión de los sentimientos, tiene más importancia en las relaciones entre personas, la escucha activa le permite al líder contar con la información suficiente para trabajar de la mejor manera con inteligencia y ética.

Los liderazgos fundamentados en principios y valores personales fuertemente logran incentivar en las personas el compromiso de sus empleados, credibilidad y confianza en una misión.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, deben concentrar parte de su misión en la formación de líderes en todas las áreas para las cuales se formen profesionales, son los directivos de las universidades quienes deben estar en capacidad de asumir el liderazgo desde su posición estructural pero al mismo tiempo generar nuevos liderazgos en sus equipos de trabajo, mediante la construcción de estructuras organizacionales basadas en la práctica de los valores y principios que fortalezcan su cultura.

Al abordar la variable de Liderazgo es importante resaltar que, esta es una de las habilidades gerenciales más importantes para crear y desarrollar equipos con alto nivel de desempeño llevando también a las empresas a mejores resultados, es una cultura que permite crear una empresa llena de líderes.

Se sabe que las empresas han ido evolucionando con el tiempo, las empresas ya no solamente pueden preocuparse en obtener buenos resultados al final del año, la finalidad de las empresas se ha convertido también en su aporte a la sociedad, en ese sentido el liderazgo cobra una mayor relevancia en virtud que los nuevos líderes del nuevo milenio tienen que ir más allá que sus antecesores.

Así mismo Blanchard (2014), por ejemplo, en su teoría de liderazgo al más alto nivel realiza una investigación durante muchos años llegando a una conclusión que los nuevos líderes deben ocuparse tanto por los resultados como por el desarrollo del personal a su cargo, debe ocuparse por su crecimiento personal y profesional y cumplir así con el objetivo final de las empresas.

Sharma (2019), reconocido líder formador siempre recalca que para ser un buen líder no se necesita tener un gran cargo, todas las personas pueden llegar a ser

líder desde su puesto o desde su labor. Uno de los grandes objetivos de los líderes de hoy en día es volver a su equipo de trabajo en un grupo de líderes individuales que sientan que el resultado de la compañía también depende de su labor y su liderazgo, en la función que cumple y en lo que puede llegar a aportar para la consecución de los objetivos de las compañías.

Con su libro “El Líder que no tenía cargo” motiva a las personas a encontrarse a sí mismo, a conocerse, enamorarse de ellos mismos y aclarar que no se necesita pertenecer a una jerarquía laboral para aportar al mejoramiento continuo de los resultados comerciales financieros, entre otros.

De acuerdo con Kotter (1998), muchas personas no entienden la diferencia entre un gerente con un líder, lo que se considera un gran error, el líder crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados los sigan por estar convencido de la validez de sus ideas, el liderazgo en consecuencia es mucho más que la actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos.

Kevin Murray, en el libro “El Lenguaje de los Líderes” (2012), menciona que:

“Los verdaderos líderes inspiran a sus colaboradores a obtener mejores resultados y a dar lo mejor de sí a través de la forma como se comunica con ellos. Un líder debe ser auténtico, es decir no debe tratar de impresionar a otros a través de sus palabras o actos”.

La comunicación es uno de los principales factores que determinan el éxito o el

fracaso de un proyecto, actividad o tarea grupal. A través de la comunicación asertiva se pueden generar relaciones sanas y duraderas, el líder puede crear y mantener adecuadas relaciones interpersonales con todos los integrantes del equipo, fortaleciendo los lazos existentes; así mismo, cualquier persona del equipo logra transmitir con claridad sus ideas, indicaciones y sugerencias para que sean entendidas por los demás, logrando el compromiso total de los integrantes y cumpliendo con los objetivos propuestos.

Asimismo Katzenbach (1993), considera que un equipo de trabajo es un grupo de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida.

El sentido en equipo se fortalece en cada persona a través de acciones concretas que paso a paso se van volviendo habituales, pero que requieren ser establecidas con un verdadero compromiso de cumplimiento.

Morales (1995) menciona que:

“Las personas que deciden trabajar en equipo, deben enfrentar y afrontar una serie de retos para ser parte de un equipo maduro y efectivo, donde sus actitudes y comportamientos se deberán ajustar para generar confianza en sí mismos y en los demás, es así como la comunicación y otros aspectos deberán desarrollarse para garantizar una adecuada gestión al interior del equipo.”

Para generar un equipo de trabajo efectivo cada miembro deberá desarrollar diferentes habilidades, adquirir nuevos conocimientos y modelar ciertas actitudes. No se trata simplemente de ajustarse a lo que hay, o ser conformistas con lo que se es, se hace o se sabe, el trabajo en equipo exige que cada integrante se esfuerce y

comprometa con su desarrollo y desempeño.

El proceso de formación y desarrollo de cada colaborador inicia desde el momento en que ingresa a la organización, de ahí la importancia de garantizar que éste participe en los programas de inducción de la compañía, sean a su vez transversales, se dé entrenamiento al cargo y de todos los procesos de formación que sean necesarios para su desarrollo; este proceso debe ser continuo y promovido por los líderes para fortalecer el talento y potenciar su desempeño.

2.1.2.1.1. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo según Robbins (2005), son asociados al patrón de conducta que es adoptado por el líder según las condiciones dadas en el contexto por las condiciones de mando y poder, con la única finalidad de lograr un efecto en los otros para adquirir el compromiso con los objetivos que se desean lograr.

Asimismo plantea Cardona (2009), que los estilos de liderazgos están íntimamente influenciados por la relación entre el líder y el colaborador, está centrado en la misión organizacional trazada para el logro de los objetivos, para ello plantea un liderazgo transaccional, liderazgo transformador y por último un liderazgo trascendente.

Un estudio realizado por la firma consultora Hay/Mcber con 3871 ejecutivos en todo el mundo descubrió seis estilos básicos de liderazgo que pueden ser más o menos eficaces según las condiciones particulares de cada situación. Estos son el estilo coercitivo, orientativo, Afiliativo, democrático, ejemplar y formativo (Goleman, Liderazgo que obtiene resultados, 2006).

El Dr. David McClelland, un destacado psicólogo de la Universidad de Harvard, descubrió que los líderes que tienen fortalezas en seis o más competencias de inteligencia emocional eran mucho más eficientes que sus pares que carecían de ellas.

Por ejemplo, cuando se analizó el desempeño de los encargados de área en una empresa global de comidas, descubrió que, entre los líderes con esta masa crítica de habilidades, 86% se ubicaba en el primer tercio de bonos salariales anuales basados en su desempeño de negocios. Más definitivo aún, en promedio, sus divisiones sobrepasaron los objetivos de ingresos anuales entre un 15 a 20%.

Aquellos ejecutivos que carecían de inteligencia emocional rara vez estaban clasificados como sobresalientes en sus evaluaciones de desempeño anuales y sus divisiones tuvieron en promedio un rendimiento más bajo de casi 20%.

2.1.2.1.1.1. Estilo Coercitivo

El líder que usa el estilo coercitivo según Goleman (2006), da instrucciones directas, indicando qué hacer sin escuchar opiniones, espera la obediencia inmediata. Controla estrechamente, a través de la supervisión, utiliza la retroalimentación negativa para enfatizar lo que se está haciendo de forma equivocada.

Continúa estableciendo Goleman (2006), que es fácil entender por qué de todos los estilos de liderazgo el coercitivo es el menos eficaz para la mayoría de las situaciones. Se debe considerar lo que el estilo le hace al clima de una organización.

La flexibilidad es lo más difícil de alcanzar. La toma de decisiones extremadamente vertical del líder aniquila las ideas antes de nacer.

Asimismo, asegura que la gente se siente que en la empresa no lo respetan y llegan a pensar, no se piensa llevar las ideas hacia arriba porque las descartarán. No obstante, el sentido de responsabilidad de las personas se pierde, incapaces de actuar por iniciativa propia, pierden el sentido de propiedad y sienten poca responsabilización hacia su desempeño.

Con respecto al sistema de recompensas asegura que el estilo coercitivo es perjudicial en virtud que la mayoría de los trabajadores de alto desempeño son motivados por algo más que el dinero: buscan la satisfacción de un trabajo que está bien hecho y el estilo coercitivo erosiona tal orgullo.

Según Castaño (2013), con este estilo el líder basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan el futuro del grupo es incierto, en virtud que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante, no suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es ejecutar mandatos, organizar, entre otros. Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.

Con respecto al sistema de recompensas asegura que el estilo coercitivo es perjudicial en virtud que la mayoría de los trabajadores de alto desempeño son motivados por algo más que el dinero: buscan la satisfacción de un trabajo que está bien hecho y el estilo coercitivo erosiona tal orgullo.

Es importante resaltar los postulados teóricos de un grupo de autores que también reconocen este tipo de liderazgo como autoritario; es así como según Porret (2010), el liderazgo autoritario es un estilo de liderazgo caracterizado por radicar la autoridad única y exclusiva en el jefe, toma decisiones excluyendo opiniones de los colaboradores, no está presto a la retroalimentación, los objetivos poco son comunicados, las decisiones se toman rápido al no existir interferencias.

Continuando, Robbins (2005), establece que el estilo autocrático concentra la autoridad, dicta los métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los colaboradores. De igual forma Daft (2009), plantea que este pretende en todo momento aprovechar su posición para imponer su criterio y concentrar el poder. En cuanto al aspecto autoritario, es una reacción a la anarquía que establece condiciones donde los fundamentos son censurados, y en el mejor de todos los casos sustituidos por los argumentos.

No obstante, el liderazgo autoritario no compensa los escenarios a los que las organizaciones modernas se enfrentan, específicamente las instituciones universitarias fomentan formas más liberales con trascendencia en las líneas de dirección.

2.1.2.1.1.2. Estilo Orientativo

El líder con estilo orientativo, según Goleman (2006), asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión clara a seguir, solicita opinión a los colaboradores sobre la visión, sin abandonar su autoridad, persuade a sus colaboradores explicándoles la importancia de la visión planteada, orienta el trabajo de todos hacia

un horizonte a largo plazo, utiliza la retroalimentación positiva y negativa de manera equilibrada para motivar.

Adicionalmente, el liderazgo orientativo también maximiza el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una visión mayor, el líder orientativo define los estándares que giran en torno a esa visión. Cuando el líder brinda un feedback sobre desempeño –ya sea positivo o negativo–, el criterio singular es en si ese desempeño, favorece o no a la visión. Los estándares para el éxito son claros para todos, así como las recompensas.

Finalmente, considerando el impacto de este estilo sobre la flexibilidad, establece que “un líder orientativo determina el fin, pero por lo general les da a las personas una gran libertad de acción para que conciben sus propios medios. Los líderes orientativos le dan a la gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados.

2.1.2.1.1.3. Estilo Afiliativo

Este estilo de liderazgo según Goleman (2006), gira en torno a las personas quienes lo emplean, valoran a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder Afiliativo se esfuerza para que sus empleados estén felices y la relación entre ellos sea armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos para luego recoger los resultados de este planteamiento, principalmente una fuerte lealtad.

El líder que marca como prioridad mantener un ambiente agradable entre sus colaboradores, da más valor a las necesidades de las personas que a los objetivos y funciones del equipo, presta atención a las personas y a las cosas que les hacen sentirse bien.

Da retroalimentación positiva y evita al máximo recalcar los errores de sus colaboradores. Por otro lado, Goleman (2006) asegura que este estilo gira alrededor de las personas quienes lo proponen y valoran a los individuos y a sus emociones por encima de las tareas y metas. El líder Afiliativo trabaja por mantener contentos a los empleados y por crear armonía entre ellos. Gestiona construyendo vínculos afectivos fuertes y luego cosecha los frutos de tal enfoque, principalmente, una lealtad férrea.

Asimismo, este estilo también tiene un marcado efecto positivo en la comunicación. Las personas que se caen bien hablan mucho entre ellas. Comparten ideas e inspiración. Este estilo promueve la flexibilidad: los amigos se tienen confianza, permitiendo que la innovación y la toma de riesgos sean habituales. La flexibilidad también aumenta porque un líder Afiliativo, al igual que un padre que ajusta las reglas del hogar para un adolescente que está madurando, no impone restricciones innecesarias sobre cómo deben hacer su trabajo los empleados. Les dan la libertad de hacer su trabajo en la forma que creen es la más eficaz.

2.1.2.1.1.4. Estilo Democrático o Participativo

Según Gonos y Gallo (2013), un liderazgo democrático se determina por las siguientes características: Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones, Los gerentes están constantemente tratando de obtener el

consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios, los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo, los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente, los líderes explican sus intenciones y la situación actual, y los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo.

El estilo democrático según Goleman (2006), confía en que sus colaboradores son capaces de dirigirse ellos mismos por sí solos, permite que las decisiones importantes sean tomadas entre todos, buscando el consenso, mantiene reuniones frecuentes, para conocer la opinión de todos.

Además, al invertir tiempo en obtener ideas y acuerdos de las personas, un líder construye confianza, respeto y compromiso al dejar que los trabajadores tengan el derecho de opinar en las decisiones que afectan sus metas y cómo realizan su trabajo, el líder democrático impulsa la flexibilidad y la responsabilidad al escuchar las preocupaciones de los empleados, aprende qué hacer para mantener la moral en alto.

Se concluye que, dado que tienen derecho para opinar al fijar sus metas y los estándares para evaluar el éxito, las personas que operan en un sistema democrático tienden a ser muy realistas acerca de qué puede o no ser logrado. Sin embargo, el estilo democrático tiene sus inconvenientes, razón por la cual su impacto en el clima no es tan alto como el de algunos otros estilos.

Finaliza Goleman (2006), estableciendo que algunos líderes democráticos usan este estilo para evitar tomar decisiones drásticas, a la espera que suficientes

discusiones detalladas en algún momento alumbrarán la solución. Pero lo cierto es que su gente termina sintiéndose confundida y sin liderazgo. Incluso este enfoque puede intensificar los conflictos. Este enfoque es propicio cuando es el mismo líder el que no está realmente seguro sobre la mejor dirección que debe escoger y necesita ideas, consejos de los empleados capaces. Incluso si el líder tiene una visión fuerte, el estilo democrático funciona bien para generar ideas frescas para ejecutarla.

Asimismo Lewin (1951), define que el estilo de liderazgo democrático también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas, emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.

Además, Payeras (2004), asegura que el liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización, pues se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores.

Es así como según Porret (2010), menciona que es un estilo ligado a la participación como eje de acción, toma en consideración las opiniones de los colaboradores, busca el consenso entre los participantes y examina sus opiniones, el proceso de toma de decisión es un tanto más lento con respecto al estilo autoritario dado la participación de todos.

Por su parte, Robbins (2009), es un liderazgo donde se involucra a los empleados, propicia la participación, utiliza la retroalimentación, toma decisiones consultivas, pueden derivarse del estilo democrático dos tipos, el participativo y el consultivo. El líder participativo, permite opiniones en la toma de decisiones, y el líder democrático consultivo, toma en consideración la opinión de los trabajadores, pero él toma la decisión final.

También Daft (2009), establece que el líder democrático fomenta la participación de los otros, recurre a sus colaboradores para obtener opciones ante alternativas situacionales, fundamenta su relación en el valor del respeto.

En este sentido, Agüera (2004), plantea que el líder democrático crea ambiente de participación que agiliza la toma de decisiones para el diseño del trabajo, establece una comunicación franca y espontánea con los colaboradores, lo que permite ser más prospectivo ante la evaluación de situaciones futuras.

En concordancia con los autores, el liderazgo democrático es de tipo apertura a la participación de los colaboradores, facilitando un proceso de toma de decisiones compartidas bajo un clima organizacional tranquilo con una comunicación clara de amplia fluidez.

2.1.2.1.1.5. Estilo Ejemplar

Con el estilo ejemplar según Goleman (2006), el líder dirige dando ejemplo, hace las cosas excelentemente esperando que los otros lo sigan por convicción propia, le da dificultad delegar tareas si no está seguro que la persona lo puede hacer muy

bien, no soporta la mediocridad, en ausencia del líder, los trabajadores no pueden actuar bien y su motivación se ve erosionada.

Prefiere arreglar él mismo los problemas, en lugar de enseñar cómo resolverlos a los demás, es eficaz cuando los colaboradores están altamente motivados, son competentes y, por tanto, no necesitan dirección.

Pierde fuerza cuando el líder no puede hacer todo su trabajo personalmente, cuando los colaboradores necesitan dirección, desarrollo y coordinación. Este estilo perjudica la cultura organizacional porque hacen que los trabajadores pierdan la noción de la responsabilidad con sus tareas.

Además, el líder establece estándares de desempeño muy altos y él mismo muestra cómo realizarlos. Es obsesivo en cuanto hacer las cosas de la mejor manera, y pide lo mismo de todos quienes lo rodean. De inmediato identifica a las personas de bajo desempeño y demanda más de ellas. Si no llegan a estar a la altura de la situación, las reemplaza con quienes pueden hacerlo. Usted pensaría que este enfoque mejora los resultados, pero no es así.

De hecho, según Goleman (2006), el estilo ejemplar destruye el clima. Muchos empleados se sienten agobiados por las exigencias de excelencia del líder que marca el paso, y su moral decae. Las formas de realizar las tareas para el trabajo puede que estén claras en la mente del líder, pero no las establece claramente; espera que la gente sepa qué hacer e incluso piensa “si te lo tengo que decir, eres la persona equivocada para el puesto”.

Para finalizar, el desarrollo de las funciones ya no es asunto de dar lo mejor de sí, dentro de un rumbo claro, sino que debe adivinar lo que el líder quiere. Al mismo tiempo, las personas sienten a menudo que el líder no confía en ellas para trabajar de acuerdo con su propio estilo o para tomar la iniciativa. La flexibilidad y la responsabilidad se evaporan; el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y tan rutinario que resulta aburrido.

Asimismo, según Castaño (2013), el líder ejemplar, “está disponible”, entrega la información, materiales o su opinión “si fuese necesario” pero no interviene por iniciativa propia. A menudo adopta la conducta del que trabaja como uno más, casi no interviene señalando el cometido de cada uno. Tiene una actitud pasiva “que cada uno se las arregle”, raramente comenta espontáneamente la actuación de los miembros del grupo. “Si quieren saber mi opinión ya me preguntarán”.

Cabe mencionar que a este estilo de liderazgo se conoce de igual manera como liderazgo ético; así Seijo (2010), lo define como aquel que es ejercido con la finalidad de crear un clima moral esencialmente para la convivencia social; propicia la práctica de valores por parte de la gente, saben escuchar, son motivadores, realizan procesos de comunicación efectivos y educan mediante el ejemplo.

El liderazgo ético según Treviño, citado por Seijo (2010), lo define como la demostración de la conducta apropiada normativamente a través de acciones personales y las relaciones interpersonales, así como la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de dos vías de comunicación, refuerzo y la toma de decisiones.

Para Mendoza (2009), el ejercicio de las competencias básicas e individuales en consonancia con los valores y principios morales que pueden contribuir a fomentar

un ambiente organizacional ético, se dirige desde y hacia las personas donde la confianza que genera en los otros, basado en sus acciones morales, esto le representa al líder la credibilidad entre sus seguidores, mediante la coherencia del discurso proyectado en el trabajo presentado mediante su comportamiento.

Siguiendo el planteamiento de los autores, puede determinarse que el liderazgo ético está relacionado a la cultura organizacional, su filosofía, donde la misión y visión contemplan una riqueza en la declaración de valores institucionales. El liderazgo ético es evaluado por los seguidores en rasgos de conducta ética del líder, la forma de tomar sus decisiones forja relaciones personales, ofrecen confianza, brindan respeto y aplican criterios de justicia.

2.1.2.1.1.6. Estilo Formativo – Capacitador

Los líderes que suelen usar este estilo según Goleman (2006), se enfocan en desarrollar a su gente para el futuro, ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles, anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo, proporciona orientaciones y retroalimentación para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.

Además, los líderes formativos ayudan a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades exclusivas; a vincularlas a sus aspiraciones personales y profesionales. Instan a los empleados a establecer metas de desarrollo de largo plazo y los ayudan a concebir un plan para alcanzarlas. Llegan a acuerdos con sus empleados sobre su rol y responsabilidad a la hora de ejecutar los planes de desarrollo, y les brindan instrucción y feedback.

En la misma línea, los líderes que ignoran este estilo están pasando por alto una herramienta poderosa: su impacto sobre el clima y el desempeño es marcadamente positivo. Hay que admitir que existe una paradoja en el efecto positivo del estilo formativo sobre el desempeño, puesto que se enfoca primordialmente en el desarrollo personal y no en tareas inmediatas relacionadas con el trabajo.

Aun así, el estilo formativo mejora el logro de los objetivos, en virtud que exige un diálogo continuo, y ese diálogo tiene una forma de elevar a todos los impulsores. Cuando un colaborador sabe que su jefe lo observa y se preocupa por lo que hace, se siente libre para experimentar.

En cuanto al compromiso, el estilo formativo también es de ayuda, porque el mensaje implícito de este estilo es “creo en ti, estoy invirtiendo en ti y espero tus mayores esfuerzos”. Los empleados a menudo llegan a estar a la altura de este desafío con corazón, mente y alma. El estilo formativo funciona bien en muchas situaciones de negocios, pero tal vez sea más eficaz cuando las personas que lo reciben están “dispuestas a ello”.

Este estilo funciona muy bien, cuando los empleados ya son conscientes que le está haciendo falta y quieren mejorar su desempeño. De manera similar, funciona muy bien cuando los colaboradores se dan cuenta que la práctica de nuevas competencias puede ayudarlos a progresar. En breve, funciona mejor con colaboradores que quieren ser capacitados.

Finalmente, el hecho es que muchos ejecutivos no están familiarizados con este estilo, o simplemente son ineptos a la hora de aplicarlo; particularmente, cuando se trata de brindar un feedback sobre el desempeño constante, que motive en vez de

crear miedo o apatía. Algunas empresas se han dado cuenta del impacto positivo del estilo y están tratando de hacer de él una competencia central.

De igual forma, este estilo de liderazgo es conocido como liderazgo trascendente, es de tipo colaborador donde se establece una relación personal con el colaborador, donde se busca no solo ofrecer una retribución para lograr las metas de trabajo, sino que además se busca la satisfacción de las necesidades de la persona, colectivo y sociedad, mediante la labor bien hecha, en este tipo de liderazgo no se excluye a las personas inconformistas, con visión o carisma especial, aquí el líder se coloca al servicio de los demás, haciendo la distinción del valor del proyecto, Cardona (2009).

El autor también destaca que el líder trascendente está fuertemente comprometido con sus colaboradores, tanto a nivel personal como colectivo, incluso a determinadas obras sociales. Es capaz de impulsar el mismo objetivo haciéndolo de todos, busca promover el espíritu de servicio, no se muestra interesado en retener el liderazgo a su nivel, y procura en todo momento la trascendencia en el sentido vertical de todas sus acciones, de manera que se genere bienestar común. Es un líder que genera líderes, tiene una buena capacidad para absorber, desarrollar y retener el talento de liderazgo. Procura la responsabilidad y comparte el éxito.

Por su parte Yarce (2010), define el liderazgo trascendente como una influencia positiva en los demás para el logro de un bien común, que busca la realización de valores a nivel personal y colectivo, obrando por motivos trascendentes para construir sociedad. El liderazgo trascendente se fundamenta en: los motivos trascendentes, la realización de los valores y el servicio a los demás.

2.1.2.1. Roles de líder

Mintzberg (2009), asegura que “no existe un líder para todo, hay un líder de acuerdo con el momento, contexto y la situación.” Así mismo Peters (2002), concluye que “los líderes no pueden estar en todos los momentos que se viven en el interior de la empresa, acogerá y trabajará en los contextos donde su experiencia, conocimientos y habilidades se los demande, dependiendo la coyuntura de la empresa así necesitara diferentes tipos de líderes.

2.1.2.1.2.1. Rol del líder formador

El líder formador enseña, acompaña y transmite sus conocimientos mediante su experiencia y mejores prácticas, facilitando el crecimiento y desarrollo del equipo de trabajo. Maxwell (1998), establece que una de las leyes del liderazgo es que el líder nunca deja de ser un estudiante, debe aprender a desaprender, para poder enseñar. El desarrollar este rol exige conocer de los procesos que se manejan en el área, conocer a cada integrante del equipo desde sus fortalezas y oportunidades de desarrollo.

Al asumir este rol se identifica la importancia que tiene desarrollar el potencial de cada colaborador desde el mismo momento que empieza a ser parte del equipo. Covey (2014), asegura que cuanto más profundamente comprendemos a los otros, más se aprecia y más respeto se tiene por ellos, tocar el alma del otro es como pisar tierra sagrada.

Un aspecto crítico en el rol de formador tiene que ver con los momentos en los

que esta formación se lleva a cabo. En este caso, se refiere, no al horario de las acciones (durante, antes o después de la jornada laboral), sino a los momentos en los que el profesional recibe esta formación (formación inicial y formación continua).

En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe. El rol del líder formador que afecta a la formación de los profesionales en general se enfrenta a varios obstáculos dentro de estos su propia formación de competencias.”

En el cumplimiento de esta labor el líder debe entre otras cosas asegurarse que sus colaboradores participen en el proceso de inducción, entrenamiento al cargo y formación. Compartir con el colaborador la información relacionada con los procesos y procedimientos del área y de su cargo. Reforzar la información que reciba en los procesos de formación, conocer y orientar las inquietudes que tenga el colaborador. Generar espacios de aprendizaje donde se fortalezcan o adquieran nuevos conocimientos y finalmente identificar las necesidades de formación del colaborador de acuerdo con lo establecido en su Plan de Desarrollo Individual.

2.1.2.1.2.2. Rol Del Líder Administrador

El objetivo del rol del líder administrador permitirá gestionar los recursos físicos, financieros y tecnológicos de manera efectiva, brindando condiciones óptimas en el desarrollo de la gestión y desempeño de tu equipo de trabajo.

Sin embargo, el mandato del administrador es por definición, limitado a un grupo o proyecto al cual es asignado. Por lo que cuando un líder toma una actitud administradora, hay muchos beneficios, pero también serias limitaciones. Los

líderes administradores tienen muy buenas intenciones. No obstante, su mirada está en “nosotros” y lo que pase a “ellos”, fuera del grupo, no le incumbe. El mundo de hoy es la pesadilla de cualquier líder Administrador porque los desafíos de liderazgo de hoy cruzan todas las fronteras, ya sean organizacionales, profesionales, culturales o geográficas.

Este rol implica asegurarse que los integrantes del equipo cuenten con las herramientas y recursos necesarios para el desarrollo adecuado de sus funciones, identificar habilidades y características de cada uno de los colaboradores, potenciando sus fortalezas y desarrollando sus oportunidades, definir con cada integrante del equipo objetivos claros, alcanzables y medibles, buscando aumentar la eficiencia en el logro de resultados, establecer sistemas de trabajo inteligentes, motivar la integración en pro del desarrollo y crecimiento del equipo.

2.1.2.1.2.3. Rol del líder coach

Para Roman (2008), el coaching es una habilidad esencial para el liderazgo contemporáneo, responde a los cambios que se generan profundizando aprendizajes que respondan a las exigencias del momento, posibilita al líder a aprender, modificar y cambiar un enfoque determinado a una situación empresarial específica. Cuando el líder recibe coaching y se convierte en coach, se enfoca en el talento humano, en generar confianza, credibilidad, conseguir inspirar y buscar la excelencia.

Siguiendo con lo planteado por el autor, el coaching contribuye a desarrollar la creatividad en las personas, los alienta a ser flexibles y adaptables a los cambios que puedan producirse, pretende apertura de conciencia, desarrollo de habilidades,

manejo de los estados de ánimos e instalación de prácticas que propulsen acciones y actitudes de comportamiento adecuadas.

Según Villa y Capera (2010), el líder coach, logra el desarrollo de las competencias de sus colaboradores, valorando profundamente el desempeño de los individuos y los equipos, obteniendo el mejor rendimiento direccionado al logro de los objetivos trazados, es importante destacar que ante los escenarios cambiantes esta característica del liderazgo permitirá generar la confianza e iniciativa de los colaboradores para que sean capaces de buscar soluciones y respuestas por sí mismos.

De igual forma Maestro (2009), muestra la perspectiva que las organizaciones en la actualidad que han logrado repartir las cuotas de liderazgo por la misma, están direccionando sus esfuerzos de desarrollo competencial en sus directivos y cuadros medios con la finalidad de formar un líder coach.

Este tipo de liderazgo combina la obtención, el desarrollo de competencias tanto personales como profesionales en los seguidores, focaliza a las personas en las opciones positivas de futuro y no en los errores, basa sus acciones en el diálogo, feedback, delegación, empowerment, evaluación de desempeño y orientación de carrera.

El coach contiene características que lo distinguen como líder, contribuyendo constantemente al desarrollo profesional y personal de la gente, es buen comunicador, brinda apoyo, genera confianza, proyecta una visión compartida, practica la empatía, paciencia, discreción y respeto. Ofrece un liderazgo visionario,

acompaña, gestiona el trabajo en equipo, implementa constantemente estrategias innovadoras y es altamente motivador.

Por su parte, Payeras (2004), plantea que todo líder debe ser coach, en el mismo sentido de un entrenador para sacar el mayor provecho de su equipo. Con frecuencia ciertos estilos de liderazgos leen a la organización y a las personas de forma sesgada, es importante contar con herramientas que validen esas percepciones para realizar lecturas más precisas, el coaching es una herramienta que permite esas oportunidades. El líder – coach conoce bien el lenguaje y valores organizacionales, procurando su adecuado manejo con sus colaboradores.

Continúa el autor expresando que, el líder, el equipo y la tarea forman un sistema donde una depende de otra, sin embargo, la práctica dice que es difícil el monitoreo, control de uno u otro, el rol del líder como coach ofrece la oportunidad de dirigir este proceso. El coach ofrece a sus clientes la posibilidad de resolver sus problemas por sí mismo, plantea condiciones de igualdad y no de ser superior al otro, ofrece confianza como base al desarrollo del crecimiento que se desea.

El desarrollo de las competencias en los colaboradores es una tarea de mayor reto para los directivos de hoy, quienes deben concentrarse en la responsabilidad que tienen sobre sus equipos y personas, otorgando la valoración de cada potencialidad observada para mejorar el desempeño, esto debe estar intrínsecamente enlazado al dinamismo, velocidad, complejidad actual donde la organización busca otorgar a su medio la respuesta más inmediata y efectiva.

Según Abarca (2013), el líder Coach es aquel que promueve el desarrollo y crecimiento de su equipo, potencializando y fortaleciendo las competencias con

oportunidad de desarrollo. Este líder entrena a su equipo, lo alinea con los objetivos del área, lo prepara para asumir con determinación los retos, le da las herramientas necesarias para solucionar y salir adelante ante los obstáculos. Según Jericó (2002), este líder guía y acompaña a su colaborador, lo proyecta en su vida personal y profesional y tienes las siguientes características:

- Escuchar Activamente es una habilidad que requiere estar presente, se conecte con sentimientos y se respeten puntos de vista del locutor.
- Fomentar que el Colaborador asuma responsabilidad: Que pueda asumir compromisos, tareas y se pueda movilizar hacia la acción de mejoramiento.
- Practicar lo que se predica, conlleva a establecer coherencia entre lo que se dice, se piensa y se hace.

La palabra clave en este rol es ENTRENAMIENTO, el líder debe transmitir confianza a sus colaboradores, esto permitirá que ellos se acerquen a ti sin temor para solicitar orientación y apoyo, conocer de tus colaboradores su historia de vida, sueños y expectativas, acompañándolo en su crecimiento personal y profesional, usar la escucha activa en todo momento, más aún cuando un colaborador te busque para ser orientado, parafrasear sobre la conversación, haz contacto visual, crea un ambiente de tranquilidad para que el colaborador transmita con claridad sus inquietudes, indagar asertivamente sobre las necesidades, temores, dificultades y expectativas que tenga el colaborador, preguntarle qué solución o alternativas propone para la resolución de algún caso en particular, resaltar las fortalezas que tenga tu colaborador y empoderarlo ante los procesos que tenga a cargo, resalta la importancia de la gestión de tu colaborador en el área. Finalmente pregúntale si hay inquietudes o sugerencias adicionales.

2.1.2.1.2.4. Rol del líder mentor

El rol del líder mentor según Dungy (2012), es dar ejemplo desde su comportamientos y actitudes, su transparencia, su buen actuar y su forma de expresarse, inspira a los otros a desarrollar su propio liderazgo basando su actuar. Es un consejero sabio, inspirador, estimulador de retos. Le educa y le enseña a aprender y a aceptar las dificultades que le esperan a su aprendiz. Es una persona que establece relaciones de confianza a largo plazo; escucha más de lo que habla, no juzga a priori. Es humilde para aprender y entender los retos de su colaborador.

Asimismo, asegura que lidera viviendo y transmitiendo el código de ética y buen gobierno de la organización. Aplica en tu día a día los valores corporativos, Cumple con los acuerdos que hagas con tu equipo. Respeta a todos los integrantes de tu equipo. Se equitativo, justo, transparente con todos los integrantes de tu equipo de trabajo. Transmite buenas prácticas desde tu experiencia. Crea metas retadoras que inspiren a los demás. Recuerda que un buen líder mentor es el que sirve a los demás.”

El líder Mentor orienta y aconseja a su aprendiz, lo hace “meditar” y reflexionar, le acerca al conocimiento para que desarrolle y potencie sus habilidades y su talento. Emplea el diálogo para que el discípulo aprenda por sí mismo, y de este modo, llegue a convertirse en un líder eficaz y en un hombre que piensa en libertad. Genera un ambiente de confianza, respeto, lealtad, fidelidad y cariño, entre otros.

Este tipo de liderazgo es conocido según Morcillo (2010), como el líder resiliente que está preparado, en alerta, revisa las situaciones presentes, las posibles futuras,

evaluando las posibilidades de salir favorecido ante un contexto u otro liderazgo resiliente. El líder se define por su esencia y su carácter, la capacidad de resiliencia puede explicarse como el logro de algunos individuos a sobreponerse a situaciones adversas a diferencia de sus pares.

Por su parte Grotberg (1998), adopta el concepto de resiliencia, donde se plantea la resiliencia como la capacidad del ser humano para hacer frente a las situaciones adversas que se presentan en su vida, superándolas y transformando positivamente el evento como parte de su aprendizaje. Para el líder resiliente, el fracaso se constituye en un factor de aprendizaje, se hace consciente de él y lo aproxima al éxito.

El autor establece que un liderazgo resiliente posee ciertas características como:

a) Una actitud positiva que canaliza el éxito del líder, brinda energía para seguir, propulsa el crecimiento de potencialidades en los otros, procura el beneficio común.

b) Autoestima, es un líder resiliente y revolucionario, establece su valor, se autoevalúa en sus distintos aspectos, situaciones, elige dejar de hacer juicios y transmite a los otros pensamientos positivos, reconoce que su aprendizaje puede provenir también de sus errores.

c) Autoconfianza: este líder logra debatir con su ego, vencéndolo.

La resiliencia le ofrece a las organizaciones ser inteligentes, construyendo sobre la adversidad para sobrevivir. Las organizaciones empresariales, requieren realizar ajustes de manera apremiante para la adaptación al cambio, los directivos deben mostrar amplias competencias comunicacionales y de diálogo, el desarrollo de la competencia emocional que le permite generar credibilidad, confianza, y una nueva forma que los directivos organizacionales logren en los empleados una cultura compartida, fortalecida verazmente.

En el caso de las organizaciones empresariales, su capacidad de resiliencia reside ciertamente en la resiliencia de sus líderes, en la forma como estos perciben los factores internos y externos que afectan a la organización, son también las pequeñas y medianas empresas, quienes deben promover factores de resiliencia en su comunidad interna hacia la sociedad en general. En diferentes ocasiones herramientas como el coaching contribuyen a desarrollar esta capacidad en los líderes, siendo capaces de plantear aspectos que permitan una toma de decisiones efectiva de manera más sencilla.

Es importante señalar dado lo planteado por los autores que el líder transformacional tiene características determinantes en la gerencia de los últimos años, pensamiento estratégico, visión global, pensamiento conceptual, empatía, motivación y capacidad de influencia. La capacidad de resiliencia complementa el perfil del liderazgo con una visión de flexibilidad y autoconfianza.

2.1.2.2. Gestión Financiera

Las finanzas según García (1999) tratan del dinero y los mercados, pero también de las personas. El éxito de una empresa depende de lo bien que se aproveche el trabajo de todos hacia un fin común.

Para hacer negocios, las corporaciones necesitan una variedad casi infinita de activos reales; muchos de los cuales son tangibles, como maquinaria, instalaciones y oficinas; otros son intangibles, como: la especialización técnica de los trabajadores, marcas y patentes. Por todos ellos se necesita pagar. Para obtener el

dinero necesario la corporación vende derechos sobre sus activos reales y el efectivo que generen.

La gestión financiera se basa en estas dos últimas tomas de decisiones, las decisiones de inversión y financiación.

Así mismo según el estudio “Principales conceptos financieros y contables para MiPymes”, para lograr el objetivo básico financiero de la empresa, esta debe cumplir algunas funciones que la lleven en la dirección correcta. Algunas tienen relación con los recursos de la empresa, como la consecución de fondos y la administración del capital de trabajo, otras con herramientas financieras de uso cotidiano, como un diagnóstico financiero permanente. Para esto, se utilizan indicadores financieros, análisis horizontal y vertical, análisis de fuentes y usos, entre otros.

De otro lado, las empresas deben realizar una planeación y un control financiero; no obstante que los negocios empresariales deben realizar una evaluación de proyectos de inversión. El buen uso de estos conceptos le ayudará a la empresa a cumplir con el objetivo de maximizar el valor de la empresa.

2.1.2.2.1. Herramientas de la gestión financiera

Las Herramientas de la Gestión financiera son aquellos instrumentos de las finanzas que permiten a las empresas establecer y medir los objetivos estratégicos, operativos y sus indicadores.

A esta investigación enfocada en las pequeñas y medianas empresas del distrito de Riohacha se tuvieron en cuenta tres instrumentos básicos para su análisis, la Planeación financiera, presupuestos, indicadores financieros y comerciales.

2.1.2.2.1.1. Planeación Financiera

Munch y García (2014) definen la planeación como la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema de- tallado que debe realizarse en el futuro.

Por su parte, Jones (2008) señala que la planeación es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas.

De acuerdo con Gómez y colaboradores (2013), la planeación es el proceso que permite identificar las oportunidades de mejora de la operación de la entidad con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para aprovechar de manera integral dichas oportunidades.

Por último, Burt (2000) la define como el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Un plan financiero debe contener al menos los siguientes elementos:

Plan de inversión: Este no es más que un detalle de los montos y momentos en los cuales se estarán haciendo los pagos respectivos para atender la inversión

requerida. Usualmente, estos pagos se hacen antes del inicio o puesta en marcha de la operación del proyecto. En este paso se debe incluir todo lo relacionado con la compra de equipos, maquinaria, tecnología, inmuebles, entre otros activos fijos. Sin embargo, también se deben incluir todos los gastos preoperativos. Por ejemplo, en caso de tener que entrenar personal, es necesario incluir los salarios, más el costo del entrenamiento y el arriendo a pagar mientras se hacen las reformas indispensables en el inmueble a utilizar, también puede haber costos de licencias o permisos para operar.

Plan de ventas: Las proyecciones de ventas deben estar alineadas con el plan comercial y las inversiones realizadas. Estas deben tener en cuenta los esfuerzos de mercadeo que se realicen, la cantidad de personal de ventas a contratar, el número de ubicaciones y canales por donde se venderá y la capacidad instalada que se requiere para producir u ofrecer el producto o servicio. Estos supuestos deben tomarse tanto de la experiencia, como de investigaciones o estudios que se tengan o efectúen sobre el mercado y la población objetivo.

Costos de explotación: Los costos de explotación son aquellos en los que incurre la empresa para el correcto funcionamiento de su actividad principal. Estos se pueden diferenciar entre costos fijos y variables.

a. **Costos fijos:** Son los que no están asociados al número de unidades que se produzcan, y generalmente son constantes en el tiempo. Un ejemplo de este tipo de costo puede ser un mínimo de personal de planta requerido para la prestación del servicio.

b. **Costos variables:** Son aquellos que hace sentido calcular por unidad vendida.

Se pueden estimar calculando el valor en pesos por unidad vendida o como un porcentaje del valor del ingreso recibido por unidad comercializada. Algunos ejemplos de costos variables son la materia prima, el personal de planta, lo relacionado con la distribución y los embalajes.

Gastos administrativos y de ventas: Estos gastos, si bien no siempre están directamente relacionados con conseguir el objetivo social de la compañía, son básicos para su correcto funcionamiento general. También se pueden dividir en variables y fijos.

c. Gastos variables: Las comisiones de ventas u honorarios suelen ser el gasto de ventas variable más representativo.

d. Gastos fijos: Incluye rubros como arrendamiento, personal administrativo, intereses pagados, seguros, vigilancia, entre otros.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, se puede resaltar el plan de financiación, la idea de esta herramienta es definir cuáles serán las fuentes para obtener los recursos. Esto se definirá teniendo en cuenta las necesidades de efectivo que se estiman, según las inversiones, ingresos, costos y gastos que se definieron en los puntos anteriores. Existen distintas alternativas de financiación. La más simple, pero por lo general menos común, es utilizar el capital propio.

La mayoría de los negocios requiere para iniciar que parte de la inversión sea realizada por la misma empresa o por su dueño o dueños, pues esto les demostrará a terceros (como bancos u otros inversionistas) que la persona o personas que impulsan el proyecto tienen un compromiso claro y la motivación suficiente para ser exitosos.

Otras formas de financiación que suelen complementar el uso del capital propio

son los créditos tradicionales, redescuento, plataformas de crowd funding / financiación colaborativa, a2 Censo de la Bolsa de Valores de Colombia, el leasing, los llamados inversionistas Ángel. A la hora de tomar decisiones, lo mejor es hacerlo con la mayor cantidad de información que sea viable, entendiendo los posibles beneficios o riesgos que se van a tomar. Por esto es importante estimar de la manera más realista posible los diferentes puntos mencionados anteriormente. Sin embargo, lo ideal no es sólo ser realista, sino también evaluar la posibilidad de distintos escenarios para cada uno de esos puntos.

El plan financiero ayuda a evaluar y responder preguntas como, por ejemplo: ¿Qué pasa si no se venden las unidades que proyectó el equipo de ventas, sino que sólo se llega a vender el 75% de su objetivo? ¿Qué pasaría si entra más competencia al mercado y se deben bajar los precios? Si se subestimaron los costos, ¿Aún puede ser rentable? ¿Qué tantos sobrecostos pueden tener la inversión inicial?

Aunque es evidente que se trabaja para tener los mejores resultados posibles, es importante identificar cuál es el peor de los escenarios y prepararse para él. O si no es posible prepararse completamente para contrarrestar los problemas, por lo menos estar dispuestos a asumir los riesgos que se identifican y ser conscientes de esto.

2.1.2.2.1.2. Presupuestos

Los presupuestos son las herramientas más esenciales para el funcionamiento de las empresas comerciales privadas, porque esclarece para los trabajadores su labor y como calza su esfuerzo para el sostenimiento de la compañía.

En ese mismo sentido para las empresas comerciales y su fuerza de ventas son esenciales los presupuestos, porque prepara al equipo para lo que debe generar en un determinado lapso, los más importantes son los presupuestos de venta, compra, gastos, y de los indicadores relevantes para la operación de la empresa, en este sentido, éstos varían de acuerdo con los meses del año y las diferentes temporadas comerciales del negocio.

Según Burbano (2005), el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlas, de igual forma, este autor indica que es una estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

Por su parte, Welsch y otros (2005), lo denominan el proceso de planificación y control integral de utilidades, y lo definen como un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de la planificación y control.

Asimismo Muñiz (2009), plantea que el presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada e integra, coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización y que expresa en términos monetarios, los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.

De acuerdo con Welsch y otros (2005), el sistema de planificación y control debe organizarse en forma que proporcione datos estables reales, también por área o

centro de responsabilidad, por productos y períodos de tiempo para informar externamente a los inversionistas acreedores y dependencias gubernamentales

El manejo del efectivo es una de las tareas más importantes en las empresas; permite operar de manera constante, es así como el presupuesto de efectivo es la construcción del movimiento de caja de la empresa, que incluye la estimación de todas las entradas y salidas de efectivo.

Existen tres razones para mantener efectivo en las empresas: la operativa que tiene relación con las actividades propias de la empresa, la razón de seguridad que le permite a la gerencia mantener un “colchón” de liquidez para épocas difíciles y, finalmente, la de aspectos especulativos, pues tener una reserva de efectivo le permite a la empresa acceder a negocios en condiciones favorables de precio.

Asimismo, el efectivo que debe mantener la empresa por razones operativas debe ser suficiente para poder desempeñarse de manera correcta y cumplir con los compromisos adquiridos previamente. Dentro de los usos del flujo de caja se pueden mencionar cuatro muy importantes.

El primero es la reposición de activos fijos que depende del deterioro y desgaste de estos, así como de las compras de nuevos activos fijos que ayuden a cumplir la estrategia de crecimiento y nuevos negocios de la empresa. Los valores de efectivo en este grupo de activos pueden ser importantes, dependiendo de la industria.

De manera secundaria corresponde al aumento del capital de trabajo neto operativo. Este concepto involucra tres cuentas, dos del activo, como son las cuentas por cobrar y los inventarios, y una del pasivo, las cuentas por pagar. El

cambio en estas tres cuentas consume el efectivo de la empresa y en la medida que esta crece, así mismo crece el capital de trabajo neto operativo, el uso de los otros dos conceptos depende de la estructura financiera, recordando que tiene relación con la proporción de pasivos y patrimonio.

El tercer uso es para el pago o movimiento de las obligaciones financieras, donde, de un lado, el efectivo se usa para el pago del capital adeudado y el pago de los intereses, pero también depende de los nuevos préstamos que adquiere la compañía.

Finalmente, el último uso es para el reparto de utilidades a través de dividendos, los accionistas aportan un capital para el buen desarrollo de la empresa y asumen unos riesgos, pero en contraprestación esperan además de una adecuada rentabilidad, el pago de los dividendos de la empresa.

El presupuesto de efectivo es una herramienta que soporta la planeación del negocio y la toma de decisiones. El flujo de caja se puede dividir en tres partes, una que maneje la inversión, financiación y la última el flujo de caja de la operación.

2.1.2.2.1.3. Indicadores Financieros

Un elemento clave para empezar a gestionar de manera exitosa una organización es comprender como se generan los resultados del negocio. En términos sencillos, los resultados se producen debido a la interacción de diversos componentes, tanto al interior como fuera de la organización. Villagra (2016).

Según Villagra (2016), los indicadores de gestión han cobrado una importancia muy grande en las organizaciones modernas, básicamente porque se ha hecho imprescindible crear una cultura de orientación a resultados en todos los niveles posibles de la creatividad organizacional.

Asimismo, recalca que los indicadores permiten medir y analizar el cumplimiento de los propósitos organizacionales. Lo anterior implica, de alguna manera, que los indicadores no tienen vida propia, pues, siempre son diseñados a partir de propósitos u objetivos organizacionales. Un indicador no tiene el más mínimo sentido si no representa algo que es importante para la organización: Sólo se mide lo que es importante.

Por esta razón, se podrían desarrollar indicadores a partir de todos y cada uno del resto de componentes del modelo de enfoque sistémico, debido a que, en cada uno de ellos se desarrollan implícitamente propósitos u objetivos organizacionales importantes. Se tendrían así indicadores relacionados con aspectos financieros o de cumplimiento de la misión institucional, de los clientes y mercado, gestión de los procesos, gestión de recursos humanos, gestión de la estrategia y, por último, gestión del liderazgo.

Según el club de Banquero (2020), una de las herramientas más importantes del diagnóstico financiero de una empresa es el uso de indicadores financieros. Le permite a la empresa conocer su situación financiera y realizar diferentes comparativos. Del análisis de los indicadores, la empresa puede detectar puntos fuertes y débiles y tomar acciones para el mejoramiento de las condiciones financieras. Puede, por ejemplo, compararse contra la misma empresa en períodos anteriores.

También contrastar sus indicadores contra la industria o pares. Esto le ayuda a la gerencia a posicionarse con respecto a otras empresas y entender aspectos positivos y otros a mejorar.

Es posible comparar los indicadores financieros contra los presupuestados, para revisar el cumplimiento de las metas. Los indicadores financieros se pueden clasificar en varias categorías. Una alternativa es en tres grupos: indicadores de liquidez, indicadores de rentabilidad e indicadores de endeudamiento. Dentro de los indicadores de liquidez, existen unos que muestran la foto de la situación de liquidez de la empresa, que se pueden categorizar en estáticos. Dentro de este conjunto están los tradicionales, la razón corriente y la prueba ácida, que determinan la situación de liquidez de corto plazo (menor a un año). Relacionan los activos de corto plazo (disponibles) con los pasivos de corto plazo (requerimientos).

Otro conjunto relaciona cuentas que permiten ver la liquidez en un período de tiempo, llamados dinámicos. En este grupo se encuentran todos los indicadores referentes a las rotaciones, como son la rotación del activo, rotación de las cuentas por cobrar, rotación del inventario y rotación de las cuentas por pagar. Estos definen la velocidad del movimiento del efectivo en los recaudos y pagos de la empresa. Al relacionarlos se muestra cuál es el ciclo de caja de la empresa, reflejando la situación real de liquidez.

Los indicadores de rentabilidad muestran qué tan eficientemente la empresa encuentra la retribución a la inversión y el riesgo asumido. La compañía puede calcular los indicadores de rentabilidad, sea sobre el activo o patrimonio. Estos resultados indican qué tantos ingresos están generando la empresa de acuerdo con

el uso de los activos (rentabilidad del activo) y de los recursos de los accionistas (rentabilidad del patrimonio). Otro grupo de indicadores se calcula relacionando a las utilidades en diferentes etapas del negocio sobre ventas o ingresos de la compañía.

El indicador más relevante es el margen operacional (utilidad operacional sobre las ventas) que muestra qué tanto produce la empresa según el uso de sus activos. En cuanto a los indicadores de endeudamiento, tienen una relación directa con la estructura financiera, es decir, en la proporción deuda (pasivo) y capital (patrimonio).

Esta proporción la definen los accionistas, sin embargo, la cantidad de deuda que puede soportar una empresa depende directamente del flujo de caja que genere para el pago de las obligaciones. El indicador más relevante es el nivel o porcentaje de endeudamiento que se mide como el total de pasivos sobre el total de activos. Como conclusión de los indicadores financieros, se puede decir que el flujo de caja relaciona los tres tipos de indicadores, pues afecta la liquidez, genera rentabilidad y determina el nivel de deuda de la empresa.

2.2. SISTEMAS DE VARIABLES

2.2.1. Conceptualización de las variables

En la presente sección se estableció el sistema de variables e indicadores objeto de estudio en la presente investigación: liderazgo y gestión financiera en pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha, para lo cual se establece un sistema de variables con sus respectivas dimensiones e indicadores; a modo de formular una definición conceptual y una definición operacional.

Variable 1: Blanchard (2010), lo define como un proceso de influencia sobre los pensamientos y las acciones de otros para el logro de las metas, tanto en la vida profesional, como en la personal.

Variable 2: Para hacer negocios, las corporaciones necesitan una variedad casi infinita de activos reales; muchos de los cuales son tangibles, como maquinaria, instalaciones y oficinas; otros son intangibles, como: la especialización técnica de los trabajadores, marcas y patentes. Por todos ellos se necesita pagar. Para obtener el dinero necesario la corporación vende derechos sobre sus activos reales y el efectivo que generen. La gestión financiera se basa en estas dos últimas tomas de decisiones.

2.2.3. Operacionalización de las variables

Variable 1: La variable Liderazgo se define operacionalmente como el resultado del instrumento diseñado por Saurith (2020), estructurado de acuerdo a dos (2) dimensiones de estudio, primero, los estilos de Liderazgo y por último, los roles del Liderazgo en empresas comerciales, cuya medición será ejecutada bajo los indicadores relacionados en la Tabla de Operacionalización de las variables de esta investigación, y para lo cual se utilizará como instrumento de medición un cuestionario versionado con una escala tipo Likert, necesario para recabar la información acerca del hecho sujeto de estudio. (Ver tabla 1).

Variable 2: La variable Gestión Financiera se define operacionalmente como el resultado del instrumento diseñado por Saurith (2020), estructurado de acuerdo a una (1) dimensión de estudio, las herramientas de la gestión financiera, cuya

medición será ejecutada bajo los indicadores relacionados en la Tabla de operacionalización de las variables de esta investigación, y para lo cual se utilizará como instrumento de medición un cuestionario versionado con una escala tipo Likert, necesario para recabar la información acerca del hecho sujeto de estudio. (Ver tabla 1).

Tabla 1. Mapa de Variables

LIDERAZGO Y GESTIÓN FINANCIERA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL EN EL DISTRITO DE RIOHACHA, LA GUAJIRA.			
OBJETIVO GENERAL	Determinar la relación entre liderazgo y gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.		
OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
Identificar los estilos de liderazgo en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.	LIDERAZGO	ESTILOS DE LIDERAZGO	COERCITIVO
			ORIENTATIVO
Caracterizar los roles de liderazgo en pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.	LIDERAZGO	ROLES DE LIDERAZGO	AFILIATIVO
			DEMOCRÁTICO
			EJEMPLAR
			FORMATIVO
Evaluar el uso de las herramientas de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del	GESTIÓN FINANCIERA	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN FINANCIERA	LIDER COACH
			LIDER FORMADOR
			LIDER ADMINISTRADOR
			LIDER MENTOR
			PLANEACION FINANCIERA
			PRESUPUESTOS

sector comercial en el distrito de Riohacha.			INDICADORES
Medir la correlación entre el liderazgo y la gestión financiera		Este objetivo se realizó en función de los anteriores.	
Proponer un modelo de gestión del liderazgo, para mejorar la gestión financiera en las empresas comerciales privadas en el distrito de Riohacha.			

3. MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico de la presente investigación relacionada con el liderazgo y la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas del sector comercial, presentará el enfoque epistemológico, tipo, diseño de investigación a utilizar, de igual manera la población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad de los instrumentos, finalmente la técnica de análisis de datos y el procedimiento de la investigación.

Para Díaz (2009), una investigación genera aportes valiosos a la ciencia y el conocimiento. El objetivo de la ciencia es la producción del conocimiento, es decir la profundización de las propiedades y leyes esenciales de la realidad, estando la ciencia íntimamente ligada al desarrollo de la problemática social como un todo. El conocimiento empírico está íntimamente ligado a la actividad productiva del hombre y a la forma de socialización de los fenómenos. Una perspectiva de la ciencia es la descripción de la realidad, lo cual es un momento necesario en el proceso de la investigación científica.

La investigación científica según Hernández et al (2007), está conformada por un conjunto de procesos empíricos, sistemáticos que se aplican para el estudio de un fenómeno, es cambiante, dinámica y evolutiva, pudiéndose manifestar de tres formas cuantitativa, cualitativa y mixta, en esta última se combinan las dos primeras.

En el mismo orden, Hernández et al (2007), plantean que a lo largo de la historia han surgido diversas corrientes de pensamiento tales como el empirismo, materialismo dialectico, positivismo, fenomenología, estructuralismo, así como

diversos marcos interpretativos como la etnografía y el constructivismo, que han dado como origen diferentes senderos hacia el conocimiento.

Con esto se han distinguido particularmente los enfoques cuantitativos y cualitativos de la investigación, los cuales emplean procesos cuidadosos, empíricos, sistemáticos en el esfuerzo por generar conocimiento.

Distinguen que los enfoques cuantitativos y cualitativos son paradigmas de investigación que coinciden o se relacionan en algunos de sus aspectos o fases, donde se llevan a cabo observación, evaluación de fenómenos, se establecen suposiciones e ideas producto de estos procesos, demuestran cuales de esas ideas proporcionan fundamento, conlleva la revisión de esas suposiciones, por último ambos enfoques proponen nuevas observaciones, para aclarar, modificar suposiciones y generar otras nuevas ideas.

Por su parte, Paz (2003), aborda el análisis de la ciencia desde la perspectiva de como se ha heredado su concepción desde los enfoques positivista y ciencia normativa, comentando además como se han sucedido los cambios en tales concepciones bajo el esquema positivista.

Entre tales cambios resalta aquel donde la ciencia no puede basarse únicamente en hechos, sino también en creencias y valores puesto que es una actividad humana, por ende, totalmente ligada a las circunstancias que enfrenta el individuo en su práctica, el progreso del conocimiento científico no es una variable de acumulación, sino más bien de cambios continuos en las nuevas teorías, lo que conduce al abandono de las anteriores.

Continuando con el autor, dentro de los enfoques contemporáneos, refiere diferentes enfoques epistemológicos, entre los cuales se encuentra el falsacionismo de Popper y los paradigmas de Khun, afirmando que, para este último, la ciencia es una actividad organizada, profesional, con definidos métodos de control sobre los resultados, los cuales emergen de variables lógicas, históricas y sociales. Ya iniciada la discusión al respecto de la ciencia, si bien esta envuelve intrínsecamente conceptos de saber y conocimiento, es prudente tener una aproximación formal en referencia con tales conceptos, en esta idea Paz (2003), establece que el conocer es una evidencia basada en la experiencia y la memoria, más el saber requiere una justificación, un sistema coherente de significado con sentido.

Trabajar la definición de conocimiento, implica no desligarlo de la epistemología, puesto que la palabra proviene del griego *episteme*, constituyéndose según Gutiérrez (2000), en epistemología aquella que se ocupa de la definición del saber, conceptos relacionados de las fuentes, los criterios, los tipos de conocimiento posible, el grado de certeza; así como la relación exacta entre el que conoce y el objeto conocido.

1. ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO

La epistemología según García (2013), está centrada en una reflexión crítica, basándose en la especificidad de las teorías científicas, su proceso de construcción a través de un análisis de su naturaleza interna, principios, estructura, la relación con los hechos y fenómenos que se pretenden describir, explicar o predecir, estableciendo criterios lógicos en dicha teoría para ser aceptada como verdadera o falsa. Cuando se realiza una investigación es indispensable establecer una posición epistémica del estudio que permita en concordancia con la adecuada metodología ofrecer los resultados más efectivos en el trabajo que se investiga. De acuerdo a

Martínez (2010), la investigación cualitativa es contextualizada en el post-positivismo y es caracterizada por identificar la naturaleza profunda de realidades, sistema de relacionarse, estructura dinámica, razón plena del comportamiento y manifestaciones, se trata de un todo integrado capaz de construir una unidad de análisis.

En el mismo orden de ideas se plantea que el paradigma post positivista trabaja con el modelo dialéctico, en el cual se considera que el sujeto, sus intereses valores y creencias objeto de estudio. El objeto a su vez, especialmente en el área de las ciencias humanas, es visto y evaluado por un alto nivel de complejidad estructural o sistémica producida por un conjunto de variables psicosociales que lo constituyen, estas dos formas (dialéctico y sistémico).

Lo anteriormente descrito se enmarca en el paradigma de investigación cualitativa. Al respecto, Paz (2003), menciona que a pesar de ser más común el encontrar las características de la investigación cualitativa en una definición propiamente dicha, entiende por investigación cualitativa toda aquella posible de producir resultados sin la utilización expresa de métodos estadísticos u otro tipo de cuantificación. Se refiere a investigaciones de las personas, sus comportamientos, relaciones, movimientos sociales e interacciones. Aun cuando parte de la información sea cuantificada, el análisis y las conclusiones propiamente dichas son cualitativos.

Haciendo la distinción de los elementos que la definen, según Paz (2003), incluyen características como ser de carácter fundamentalmente interpretativo, utilizar métodos interactivos y humanistas, tener un lenguaje expresivo, basando su proceso en razonamientos multifacéticos.

Es preciso señalar, que analizadas las características propias del postpositivismo o enfoque cualitativo se pueda ofrecer a una investigación, resaltando esas cualidades de evaluar la realidad sociocultural de un objeto de estudio y su forma de abordarlo, considerándola ampliamente valiosa.

Sin embargo, para efectos de la investigación relacionada con liderazgo y gestión financiera en pequeñas y medianas empresas, se pretende realizar un estudio de forma cuantitativa, estudiando un universo finito de posibilidades que permitan analizar numéricamente la relación de variables de estudio.

En este sentido, el enfoque del paradigma positivista según Hurtado y Toro (2007), lo cual expresa que el sujeto investigador es concebido como una persona capaz de despojarse de sus emociones y sentimientos, estudia el objeto a partir de una perspectiva desde afuera, sin involucrarse, atribuye la objetividad en la investigación, por tanto, su relación es independiente uno del otro.

A su vez, Aibarra (2007), expresa que el principio fundamental del positivismo se refiere a la existencia del conocimiento asentando en la percepción, sugiere la importancia de dar el rigor en las técnicas para obtener el conocimiento; se insiste en la cuantificación, y se afirma la unidad de la ciencia, es decir, la semejanza de todas las ciencias del hombre.

El positivismo concibe al conocimiento como separado de la acción, a la ciencia como "neutra". El científico debe desprenderse de sus conceptos e ideas, de la influencia del ambiente en general.

En el mismo orden, Chávez (2007), expone que la tendencia positivista sigue un enfoque que se orienta al método empírico-experimental, su objetivo implica manifestar una realidad sin modificarla, y al mismo tiempo, sostiene que todo enunciado tiene sentido si es verificable.

Para Hernández et al (2007), la investigación con enfoque cuantitativo, se recolectan datos de forma numérica a través de un proceso de investigación cuantitativa, donde se plantea una hipótesis, se recolectan datos que son medidos a través de métodos estadísticos, los estudios de este tipo siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso), buscando explicar y predecir los fenómenos investigados, busca regularidades y relaciones causales entre elementos, pretenden construir demostrando teorías, mediante herramientas que le ofrecen confiabilidad y validez.

En concordancia con los autores, para efecto de esta investigación correspondiente a las variables de estudio se define la misma dentro del enfoque epistemológico positivista, considerando la búsqueda de conocimientos para el dominio de la naturaleza y el progreso material; busca causas, efectos del fenómeno que estudiará donde el investigador se separa del hecho investigado. En este sentido el estudio sobre el liderazgo y la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas, es un aspecto importante de las ciencias sociales como parte de la ciencia del hombre, donde es importante la cuantificación de resultados y su verificación.

De acuerdo con Díaz (2009), el paradigma positivista busca los hechos o causas de los fenómenos sociales sin las posiciones subjetivas de los individuos, apoyándose en análisis estadísticos, complementados con explicaciones

motivacionales, funcionales, intencionales y relacionados al significado que le otorgan los seres humanos a las acciones. En este sentido, la investigación enmarcada en este paradigma positivista busca analizar el liderazgo y la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas.

La verificación, así como la lógica formal son garantías de los procedimientos para lograr la objetividad de la presente investigación, a fin de alcanzar la mayor objetividad en el análisis de los resultados.

Es así como según Seijo y Pelekais (2015), en la medida que el investigador empiece el proceso de investigación iniciado con un planteamiento, descripción o análisis del contexto referido a un evento, hecho o problema, se hace pertinente y necesario, responder a las interrogantes ¿Cómo?, es decir, cuáles serán los métodos, técnicas, instrumentos estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio que se desarrolla. En esta sección se presenta el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad, técnicas para el análisis de datos y procedimiento de la investigación”.

No obstante, Tamayo y Tamayo (2014) el marco metodológico se define como un proceso que, mediante el método científico procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir, o aplicar el conocimiento, este conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas.

3.1. ENFOQUE

La presente investigación se caracteriza por ser de un enfoque positivista enmarcado dentro de lo cuantitativo, desarrollándose como una investigación tipo descriptiva, de campo, no experimental y con una población finita a la cual se le aplicara un cuestionario con el objetivo de probar nuestra hipótesis del problema a

investigar.

Al respecto las autoras Seijo y Pelekais (2015) este paradigma se fundamenta en el positivismo caracterizado por: el dato, es la expresión concreta que simboliza una realidad; asume la objetividad como única vía para alcanzar el conocimiento; la finalidad de la investigación es explicar, predecir, controlar los fenómenos, verificar teorías ; el investigador asume un punto de vista externo, impersonal; Los criterios de calidad: son validez, confiabilidad, objetividad, experimentación estadística;

Según Hernández y Sampieri (2014) El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones.

Es una investigación desde dentro que supone una preponderancia de lo individual y lo subjetivo su concepción de la realidad social en la perspectiva humanística.

TIPO DE INVESTIGACION

En este punto de la investigación es preciso recordar que el contenido de los Capítulos I y II, con referencia a la información sobre liderazgo y gestión financiera en pequeñas y medianas empresas del sector comercial, donde se han revisado

importantes trabajos de investigación relacionados a las variables de estudio, artículos indexados, libros y revistas tanto a nivel nacional como internacional, que han permitido la construcción del planteamiento del problema fundamentado con unas bases teóricas que le ofrecen la rigurosidad requerida a la investigación sobre estas dos variables.

Partiendo del hecho y según soporte, la investigación sobre las variables de estudio de liderazgo y gestión financiera, el enfoque metodológico está ubicado en el paradigma cuantitativo, orientado a la explicación de una realidad social con una visión externa sobre una perspectiva externa considerada en sus aspectos más universales, utilizando para ello teoría sobre la filosofía del liderazgo y gestión financiera como hecho organizacional con sus características, componentes y estilos.

Según Sabino (2007), el tipo de investigación para este enfoque se determina como descriptivo actuando sobre la base del problema que se desea resolver, los objetivos que se pretenden lograr y la disponibilidad de los recursos con los que se cuenta, es por ello que para esta investigación el tipo será descriptivo.

El tipo de estudio descriptivo según Méndez (2008), es cuando se indica el nivel de profundidad con el cual el investigador aborda el objeto de conocimiento, destacando; un estudio descriptivo identifica formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación. En este particular, se considera que a partir de esta construcción conceptual, la modalidad para el abordaje de la presente investigación fortalecerá el enfoque cuantitativo busca proporcionar datos generales sobre una población determinada.

Al respecto, Hernández et al (2007) plantean, una investigación de tipo descriptiva está fundamentada en medición de datos con la mayor precisión posible. En este orden de ideas, en orientación a la perspectiva metodológica se ofrecerá la posibilidad de analizar, desde un punto de vista gerencial, el liderazgo y la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas del sector comercial, el potencial de la gestión directiva en este tipo de institución con la importancia que subyace en ellas desde el punto de vista organizacional y social.

En la aplicación de esta perspectiva metodológica se pudo evaluar el tipo de liderazgo y gestión financiera en pequeñas y medianas empresas, permitiendo al mismo tiempo obtener una mirada transversal global, ofreciendo la posibilidad de observar de manera diferente, determinados aspectos existenciales en el área de la gestión como líderes generadores de cambios dentro de la organización, además significativos para la investigación.

Para Hernández et al (2003), las investigaciones descriptivas, ofrecen la oportunidad de recolectar datos relacionados con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, sin realizar inferencias ni verificar hipótesis.

En concordancia con Méndez (2008), el contexto de esta investigación, la información fue recolectada en el sitio de forma directa, observando y evaluando directamente el objeto de estudio relacionado al análisis del liderazgo y la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas del sector comercial, asimismo la investigación fue válida a través del diseño y construcción de los instrumentos a utilizados para tal fin.

Se concluye para tal fin que la investigación es de tipo descriptivo no

experimental, transversal. Con respecto al contexto Hernández, Fernández y Baptista (2014) consideran que la investigación es descriptiva cuando el propósito de esta es describir situaciones, eventos o hechos, es decir, exponer el fenómeno cómo se manifiesta y cómo es. La investigación de tipo no experimental se realiza sin manipular deliberadamente la variable, los fenómenos se observan tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Para Nube (2007), el tipo de estudio y su diseño se selecciona con base a los objetivos que se han propuesto por la investigación, donde debe considerarse la disponibilidad de los recursos, siempre con aceptabilidad de tipo ético. El investigador debe especificar claramente el tipo de estudio que va a llevar a cabo ofreciendo una explicación detallada de su diseño, enunciar las estrategias, mecanismos a aplicar que le permitan reducir las amenazas y pérdida de la validez de la investigación.

El diseño de la investigación señala el camino a seguir por el investigador para lograr los argumentos a las preguntas planteadas en el estudio, siendo definido por Hernández et al (2007), como el plan o estrategia para responder a las interrogantes de la investigación.

En tal sentido, la investigación denominada liderazgo y gestión financiera en pequeñas y medianas empresas del sector comercial se define en un diseño de campo, debido a que los datos se recolectan una sola vez y momento, con datos obtenidos directamente de la experiencia empírica, denominación del hecho que

son datos de primera, originales, productos de una investigación en curso, sin la intermediación de ninguna naturaleza.

Bajo este contexto, la investigación presentada se define bajo un diseño “no experimental”, en virtud que las variables así como sus dimensiones e indicadores fueron analizados en su estado natural sin la intervención del investigador.

Por otra parte, el diseño se cataloga como Descriptivo Transeccional, en tanto que el estudio conlleva la observación del fenómeno, tal y como se presenta en su contexto natural, sin manipular las variables de investigación para después analizarlo, así como medir su incidencia en el momento dado sin condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos de estudio, observando situaciones que ya existen y los efectos que tienen en el contexto.

En este sentido, la observación se efectuó por una sola vez durante el transcurso de la investigación, empleando para ello la investigación documental de registros institucionales y el cuestionario estructurado como técnica de recopilación de información.

Es por ello, que el diseño de la investigación para analizar el liderazgo y la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas del sector comercial y en concordancia con los autores puede clasificarse como una investigación de campo, transeccional no experimental descriptiva, que se llevó a cabo en un lapso definido.

Asimismo, se caracteriza bajo las premisas de un diseño de campo en virtud que se hace necesario estar presente al momento de recolectar los datos a la muestra. El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el

investigador para responder al problema planteado. En este sentido, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. Para responder al problema planteado, Fideas (2012).

Según el autor Palella y Martins (2010), define la Investigación de campo como la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

Esta investigación se desarrolló a través de una encuesta escrita adaptando el cuestionario MLQ5 creado por Bass y Avolio, al contexto de las pymes en la ciudad de Riohacha.

3.4. FUENTES DE RECOLECCION DE DATOS

Para Hernández et al (2007), una encuesta consiste en un conjunto de preguntas de una o más variables a medir. El diseño del cuestionario propio, debe considerar las variables, dimensiones e indicadores precisos y los ítems para cada dimensión, tal como lo plantea esta investigación. En tal sentido, para Sabino (2007), la define como la interrogación a los sujetos relacionados con los hechos

estudiados, la cual puede tener lugar a través de cuestionarios escritos, entrevistas o escalas sociométricas.

Por su parte, Chávez (2007), refiere que las encuestas son medios de gran utilidad en la investigación científica, constituyendo una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos orientados a medir el comportamiento o atributo de las variables en determinadas condiciones.

Con respecto a la recolección de datos, se utilizó un instrumento de recolección conformado por dos encuestas, una para medir la variable Liderazgo y otra para la parte de la Gestión Financiera, obteniendo con ello la información necesaria para sustentar la investigación planteada, está conformado por alternativas de respuesta tipo Likert, con cinco opciones, a saber: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, en el cual cada opción recibe un puntaje comprendido del 1(uno) al 5(cinco), de acuerdo a lo indicado en el cuadro.

3.4.1. Información primaria

Para desarrollar los objetivos específicos 2,3 y 4 se realizó una encuesta a las pequeñas y medianas empresas de la asociación RIOCOMER.

3.4.2. Información secundaria

Con respecto al primer objetivo específico se ha realizado gestión documental y se encontró un estudio realizado por la firma Hay/Mcber asesorados por Daniel

Goleman, el estudio se denomina: Visión molecular: el impacto de los estilos de liderazgo en los impulsores del clima.

3.5 POBLACION

3.5.1. Población

Según Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, donde se desarrollará la investigación.

Asimismo Arias (2006) define la población como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas conclusiones de la investigación. Esta queda determinada por el problema y por los objetos de estudio.

Para el efecto de esta investigación la población se trata de las pequeñas y medianas empresas comerciales del distrito turístico y cultural de Riohacha que están asociadas al grupo de comerciantes RIOCOMER, y que en general desarrollan actividades de comercio al por mayor y menor, que deben prestar atención y servicio a los clientes interesados en sus productos o servicios

3.5.2. MUESTRA

La muestra (n) subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que deben ser representativos de esta. La muestra(n), subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos y que tiene que definirse y delimitarse de antemano, con precisión y que deben ser representativos de la población. Hernández y Otros (2014).

En tal sentido, se puede determinar la problemática en virtud que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Al contexto Tamayo y Tamayo (2014), plantea que la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población para estudiar un fenómeno estadístico.

3.5.3 MUESTREO

Con base a lo anterior, al problema planteado y a los objetivos mismos de la presente investigación, la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados del análisis del liderazgo en la Gestión Financiera, estuvo conformada por las empresas comerciales del distrito de Riohacha, registradas en RIOCOMER, para un total de ciento cincuenta (150) organizaciones, tomando como unidades de información los representantes legales de dichas empresas.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utilizó el modelo estadístico para una población finita, para el cual según Martínez (2012) la fórmula es:

n

Donde

N = población (Total de empresas registradas en RIOCOMER)

Nivel de confianza =95%, siendo Z=1.96

E = margen de error (5%)

P= probabilidad de éxito (50%)

Q= probabilidad de fracaso (50%)

n = tamaño de la muestra estimada

Entonces,

n==

n = 22 empresas comerciales objeto de estudio

3.6 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica y los instrumentos de recolección de datos son los medios de recolección de información por medio de los cuales el investigador se apoya para realizar el estudio, cada uno se debe utilizar de acuerdo con el propósito de la investigación. En relación con lo planteado, Hernández, Fernández y Batista (2014) establecen que, recolectar datos implica actividades de selección de un instrumento, el cual debe ser válido y confiable, asimismo debe ser aplicado para obtener las observaciones, y posteriormente codificar los datos de las mediciones conseguidas para que puedan analizarse correctamente.

Según Chávez (2001), los instrumentos de recolección de datos son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables. Dentro de éstos se pueden mencionar: los cuestionarios, entrevistas y escala de clasificación, entre otros.

En el caso específico de la presente investigación, se procedió a recolectar los datos a través de la aplicación de una encuesta, la cual según Arias (2006), es una técnica para obtener información suministrada por un grupo de sujetos acerca de un tema en particular.

Las preguntas de la encuesta se han diseñado utilizando la escala tipo Likert, dividiendo cada pregunta en cinco (5) posibles alternativas de respuestas: Siempre (S), Casi siempre(CS), A veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca(N), a las cuales, conforme a lo indicado por los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), se les asigna una calificación del 1 al 5 para una mejor tabulación de las respuestas de la población seleccionada, tal como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1

Valor establecido para cada opción de la escala Likert

ESCALA DE LIKERT	OPCIÓN	VALOR
Totalmente de Acuerdo	TA	5
Medianamente de Acuerdo	MA	4
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	NAND	3
Medianamente en desacuerdo	MD	2
Totalmente en Desacuerdo	TD	1

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

La validez, según Tejada (1995) expresa la validez como el grado de precisión con el cual el test utilizado mide realmente lo que está destinado a medir, es decir la validez se considera como un conjunto específico en el sentido que se refiere a un propósito en especial y a un determinado grupo de sujetos. Recomienda constatar la validez del instrumento desde tres aspectos: El contenido, criterio y constructo.

De acuerdo al contexto lo expresado por Hernández, Fernández y Batista (2014) se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Este tipo de validez no se expresa en resultados cuantitativos; a través de un índice o coeficiente, o como plantea Ruiz Bolívar (1998) es una cuestión de Juicio.

Para la validez de esta investigación el instrumento fue sometido a evaluación a través de diez (10) expertos en el área, la materia y en proyectos de investigación, los cuales revisaron la adaptación del instrumento, para la recolección de datos.

CONFIABILIDAD

Se aplicó para la investigación el cuestionario diseñado por Saurith (2019), el cual usó como base el cuestionario creado por Bass y Avolio (2000) el Multifactorial de Liderazgo (MLQ) versión corta.

Según Sabino (2000), la confiabilidad consiste en administrar el cuestionario a un conjunto reducido de personas para calcular su duración, conocer sus dificultades y corregir sus defectos antes de aplicarlo a la totalidad de la muestra. Se realizó

prueba piloto, que consistió en la aplicación del cuestionario a seis (06) sujetos con características similares al grupo de investigación y al introducir los datos en el programa SPSS 22 se obtuvo un coeficiente de Alfa Cronbach de 0.97, (Fig 1), lo que indica que el instrumento es altamente confiable, según la escala de interpretación.

Cuadro 2

Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach

Rango	0,81- 1,00	0,61- 0,80	0,41- 0,60	0,21- 0,40	0,01- 0,20
Confiabilidad (Dimensión)	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja

Fuente: Palella y Martins (2006).

Técnicas de análisis e interpretación de la información

Para realizar el análisis de la información obtenida, en una investigación fundamentada en el paradigma positivista, es indispensable la aplicación de herramientas estadísticas. Al respecto, Hernández, Fernández y Batista (2014) refieren que mediante métodos estadísticos se procesan los datos obtenidos con el propósito de describir, organizar, analizar e interpretar los resultados obtenidos.

Desde esa perspectiva, para el análisis de cada una de las variables, dimensiones e indicadores, se decide utilizar los parámetros de la estadística descriptiva, en la cual se decide utilizar la media aritmética como medida de tendencia central y la desviación estándar como medida del grado de dispersión de

las respuestas de los sujetos encuestados. Para la interpretación de los estadísticos descriptivos serán utilizados baremos de interpretación de la media y desviación estándar, los cuales se observan en los cuadros en los cuales se aprecia el rango, intervalo, categoría e interpretación.

En el anexo, se presentan los formatos del instrumento para la validación de expertos y el respectivo instrumento de recolección de datos.

Alfa de Cronbrach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] \quad [1]$$

A partir de la ecuación 1 se obtiene el valor de α para el instrumento de la presente investigación

Descripción	Valor
K : # ítems o preguntas	24
S_i^2 : varianza cada ítem o pregunta	39.1535948
S_T^2 : varianza total	553.16
$K/(K - 1)$	1.04347826
$1 - \sum S_i^2/S_T^2$	0.92921832
α	0.96961912

Fuente: Elaboración propia (2020).

El alfa se acerca a uno ($\alpha = 0,9696 \cong 1$), lo cual quiere decir que el instrumento aplicado es altamente consistente, por lo cual es confiable.

DISEÑO DEL MODELO DE REGRESION

Se escoge un modelo de regresión lineal con el objetivo de explicar si, los buenos resultados de la compañía dependen de las variables de gestión del liderazgo y la gestión financiera.

VARIABLES ESTABLECIDAS

Mediante las encuestas se establecen dos categorías de análisis principales que se representan en las siguientes variables:

- *Lg*: Liderazgo de la Gerencia, se establece como variable Dummy y es decir que si esta se presenta su valor es uno (1) y si no se presenta es de cero (0) (Ver anexo 1)
- *Gf*: Gestión Financiera, se establece como variable dummy y es decir que si esta se presenta su valor es uno (1) y si no se presenta es de cero (0) (Ver anexo 2)

A partir de lo anterior se establece realizar una regresión lineal que permita establecer la significancia de las variables independientes sobre los buenos resultados en las empresas encuestadas.

$$Br = \beta_0 + \beta_1 Lg + \beta_2 Gf + \varepsilon$$

Donde

β_i : Son los coeficientes para estimar de las variables establecidas y ε : el error.

Se realiza en primera instancia la regresión por medio de Eviews 10, donde se obtiene (Anexo 5):

Dependent Variable: BR
Method: Least Squares
Date: 09/18/20 Time: 10:29
Sample: 1 22
Included observations: 22

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LG	0.200000	0.089443	2.236068	0.0369
GF	0.800000	0.114018	7.016464	0.0000
R-squared	0.849573	Mean dependent var		0.409091
Adjusted R-squared	0.842051	S.D. dependent var		0.503236
S.E. of regression	0.200000	Akaike info criterion		-0.294491
Sum squared resid	0.800000	Schwarz criterion		-0.195305

Log likelihood	5.239398	Hannan-Quinn criter.	-0.271126
Durbin-Watson stat	1.900000		

Donde se establece la significancia de estas dos categorías de análisis, es importante resaltar que lo ideal sería establecer un modelo probabilístico logit o probit, pero dada la cantidad de datos, este no se puede correr. Por lo que la anterior regresión lineal probabilística, permite establecer que tanto el liderazgo desde la gerencia (*Lg*) como la gestión financiera (*Gf*) son variables que tienen un efecto sobre la probabilidad de que se den buenos resultados (*Br*) en las empresas estudiadas, esta relación es positiva según el signo de los coeficientes, pero el efecto como tal no se puede establecer a ciencia cierta dado el número de datos.

Matriz de Correlación

	BR	LG	GF
BR	1	0.69230769230 76924	0.9085135251589958
LG	0.69230769230 76924	1	0.628970902033151
GF	0.90851352515 89958	0.62897090203 3151	1

Se puede observar la correlación entre el liderazgo gerencial y la gestión financiera, lo cual es coherente con lo expuesto con anterioridad.

Test de bondad de ajuste

Las siguientes pruebas permiten establecer que la regresión es pertinente.

Wald Test:
Equation: Untitled

Test Statistic	Value	df	Probability
----------------	-------	----	-------------

F-statistic	102.5000	(2, 20)	0.0000
Chi-square	205.0000	2	0.0000

Null Hypothesis: C(1)=0, C(2)=0
 Null Hypothesis Summary:

Normalized Restriction (= 0)	Value	Std. Err.
C(1)	0.200000	0.089443
C(2)	0.800000	0.114018

Restrictions are linear in coefficients.

Date: 09/18/20 Time: 10:59
 Sample: 1 22
 Included observations: 22

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob
		1 0.592	0.592	8.8255	0.003
		2 0.262	-0.137	10.636	0.005
		3 -0.069	-0.257	10.767	0.013
		4 -0.322	-0.228	13.817	0.008
		5 -0.388	-0.060	18.495	0.002
		6 -0.266	0.080	20.826	0.002
		7 -0.220	-0.203	22.534	0.002
		8 -0.252	-0.328	24.924	0.002
		9 -0.283	-0.256	28.182	0.001
		10 -0.127	0.182	28.888	0.001
		11 0.030	0.082	28.930	0.002
		12 0.186	-0.132	30.767	0.002

1. Variable Liderazgo de la Gerencia

Lg	PREGUNTAS (No)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
0	3	4	4	1	3	5	3	4	3	2	2	3	3	2	2	2	4	1
1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	4	4	4	5	3	4	2	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5
1	4	5	4	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
1	4	4	4	2	4	5	3	5	3	5	3	2	5	5	4	3	5	5
1	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
0	2	3	2	2	4	5	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
1	4	4	3	5	5	4	5	2	1	4	3	3	5	3	4	3	3	4
0	2	4	5	3	4	5	2	2	2	4	4	2	2	2	1	3	4	4
0	2	4	2	1	4	5	3	2	3	4	2	2	2	2	2	3	4	3
1	4	4	4	1	2	2	2	4	4	3	2	2	2	2	3	4	4	2
0	2	3	2	1	2	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	1

1	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
1	2	4	2	3	3	4	4	4	3	5	2	2	2	2	2	3	5	4
0	1	4	4	1	4	5	3	4	2	4	3	1	2	1	1	3	1	3
1	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5
1	5	4	5	3	4	4	3	5	3	5	3	3	4	3	5	5	5	5
1	5	5	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4
1	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
0	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1
0	5	2	1	1	1	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	5	3	3	1	2	5	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1

El liderazgo de la Gerencia (Lg) toma los siguientes valores:

- $Lg = 1$, si diez (10) o más preguntas son respondidas con casi siempre (valor de 4) y/o siempre (valor de 5).
- $Lg = 0$, si entre cero (0) y nueve (9) preguntas son respondidas con casi siempre (valor de 4) y/o siempre (valor de 5).

Anexo 2. Variable Gestión Financiera

Gf	PREGUNTAS (No.)				
	19	20	21	22	23
0	3	3	2	4	1
1	3	5	5	5	5
1	4	4	5	5	3
1	5	4	5	5	2
0	4	4	5	3	2
1	5	4	5	5	4
0	4	2	3	2	1
0	3	2	1	2	2
0	3	3	1	1	1
0	2	4	1	1	1
0	2	2	3	2	2
0	1	1	1	1	1
0	4	2	2	2	2
0	2	2	2	2	2
0	2	4	2	2	2
1	5	5	5	5	5
1	4	4	5	5	5
1	5	5	5	4	5

1	5	5	5	5	5
0	3	3	4	3	3
0	1	1	1	1	1
0	1	2	2	2	2

La Gestión Financiera (Gf) toma los siguientes valores:

- $Gf = 1$, si tres (3) o más preguntas son respondidas con casi siempre (valor de 4) y/o siempre (valor de 5).
- $Lg = 0$, si entre cero (0) y dos (2) preguntas son respondidas con casi siempre (valor de 4) y/o siempre (valor de 5).

Adicionalmente, para establecer la relación entre las variables de liderazgo y Gestión financiera se aplica la técnica de correlación de Pearson, utilizando criterios de interpretación con rango y categoría, establecidos por Hernández, Fernández y Batista (2006), para realizar posteriormente el análisis del coeficiente resultante. Para la interpretación de los resultados se utilizó el baremo que se ilustra en el cuadro, en relación a la escala de interpretación para la correlación de Pearson.

Cuadro 3.

Categoría de análisis para la interpretación de la media

Intervalo	Categoría	Interpretación
4,20 < \bar{x} ≤ 5,00	Muy alto nivel	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una frecuencia muy alta.

3,40 4,20	$< \bar{x} \leq$	Alto nivel	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una frecuencia alta.
2,60 3,40	$< \bar{x} \leq$	Moderado nivel	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una frecuencia media.
1,80 2,60	$< \bar{x} \leq$	Bajo nivel	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una baja frecuencia
1,00 1,80	$\leq \bar{x} \leq$	Muy bajo nivel	Indica que la actividad que se está analizando no se está ejecutando

Fuente: Santos, Gómez y Castrillón (2018).

Cuadro 4.

Categoría de análisis para la interpretación de la desviación estándar.

Intervalo	Categoría
$1,60 < DE \leq 2,00$	Muy alta dispersión
$1,20 < DE \leq 1,60$	Alta dispersión
$0,80 < DE \leq 1,20$	Moderada dispersión
$0,40 < DE \leq 0,80$	Baja dispersión
$0,00 \leq DE \leq 0,40$	Muy baja dispersión

Fuente: Santos, Gómez y Castrillón (2018)

4. Resultados de la Investigación

En este capítulo se describe y analiza los resultados de la investigación con referencia al Liderazgo como herramienta importante para la Gestión financiera. En las empresas comerciales, pequeñas y medianas del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha. La información recogida en cuanto a los hallazgos encontrados, se constataron con las bases teóricas usadas en esta investigación, para así darle respuesta a los objetivos específicos establecidos.

Análisis y Discusión de resultados

Puesto que la teoría estadística refiere que la medición de los datos debe respetar el nivel utilizado en su recolección, es por ello que siendo que los datos recolectados en el presente estudio corresponden al nivel ordinal, que según los teóricos de esa ciencia corresponden a una categorización cualitativa discreta, se realizó de esta forma la descripción de los datos manteniendo ese mismo nivel de medición.

Luego de haber sido analizados e interpretados los datos de ambos constructos teóricos, se procede a contrastar los hallazgos a través de los fundamentos teóricos que los explican. Para ello se recurre al mismo orden del análisis de datos y de su relación con la teoría que los explica y que obedece al orden de los objetivos específicos.

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos para la investigación sobre liderazgo y gestión financiera en pequeñas y medianas

empresas del sector comercial, siendo analizados y discutidos mediante la información suministrada en los instrumentos diseñados para este fin, con ello se realizó una importante estudio del conocimiento empírico encontrado en las pequeñas y medianas empresas a través de la figura de sus directivos, traduciendo los mismos a un conocimiento científico importante sobre las variables objeto de estudio, mediante un procedimiento metodológico que permitió el estudio de la relación constante entre las dimensiones y los indicadores analizados.

Con respecto al análisis de la variable liderazgo con sus dimensiones e indicadores, llevan a importantes conclusiones sobre el estudio de su comportamiento.

Objetivo 1: Identificar los estilos del liderazgo en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el Distrito de Riohacha.

Gráfico 1 Estudio realizado por la firma Hay/Mcber sobre los estilos de liderazgo.

Goleman (2006) Visión molecular: el impacto de los estilos de liderazgo en los impulsores del clima"						
	Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Democrático	Ejemplar	Formativo
Flexibilidad	-0,28	0,32	0,27	0,28	-0,07	0,17
Responsabilidad	-0,37	0,21	0,16	0,23	0,04	0,08
Estándares	0,02	0,38	0,31	0,22	-0,27	0,39
Recompensas	-0,18	0,54	0,48	0,42	-0,29	0,43
Claridad	-0,11	0,44	0,37	0,35	-0,28	0,38
Compromiso	-0,13	0,35	0,34	0,26	-0,2	0,27
	-0,26	0,54	0,46	0,43	-0,25	0,42

<p>Impacto General a la cultura organizacional</p>
--

La firma Hay Mcker indica el siguiente resultado: Nuestro estudio investigó cómo cada estilo de liderazgo afectaba a los seis impulsores del clima y al clima organizacional. Las cifras muestran la correlación entre cada estilo y cada aspecto del clima. Por ejemplo, si se mira al impulsor del clima flexibilidad, se observa que el estilo coercitivo tiene una correlación de $-.28$, mientras que el estilo democrático tiene una correlación de $.28$, igualmente una fuerte en la dirección opuesta. Si se enfoca en el estilo de liderazgo orientativo, se encuentra que tiene una correlación de $.54$ con las recompensas—fuertemente positiva—, y una correlación de $.21$ con la responsabilidad; positiva, pero no tan fuerte.

De acuerdo con los datos, el estilo de liderazgo orientativo tiene el efecto más positivo sobre el clima, pero otros tres estilos afiliativo, democrático y formativo le siguen muy de cerca. Esto indica que no se debe depender exclusivamente de un estilo en particular, y todos tienen, al menos, usos de corto plazo.

Objetivo 2:

Caracterizar los roles de liderazgo en pequeñas y medianas empresas del sector comercial privadas en el distrito de Riohacha.

En la tabla 2 se observan los resultados obtenidos de los indicadores que corresponden a la dimensión estilos de liderazgo, la cual en la encuesta obtuvo un valor de 3.67, ubicándose en una categoría de alto nivel y una desviación estándar de 1.23 lo cual la ubica en una categoría muy alta dispersión de las respuestas de las personas encuestadas.

TABLA 2. DIMENSION: ESTILOS DE LIDERAZGO					
Ítems	Indicador	Media	Categoría	Desviación estándar	Categoría
1	Coercitivo	3,73	Alto Nivel	1,32	Alta Dispersión
2,3	Orientativo	3,70	Alto Nivel	0,95	Moderada Dispersión
4,5	Participativo	3,11	Moderado Nivel	1,25	Alta Dispersión
6	Ejemplar	4,36	Muy Alto Nivel	1,00	Moderada Dispersión
7,8	Formativo	3,45	Alto Nivel	1,32	Alta Dispersión
,10	Afiliativo	3,64	Alto Nivel	1,20	Moderada Dispersión
DIMENSION		3,67	Alto Nivel	1,23	Alta Dispersión

Los resultados muestran, de acuerdo a la información recogida, un moderado nivel en el uso del estilo de liderazgo participativo, un alto nivel en el estilo de liderazgo Coercitivo, un alto nivel de uso del estilo Orientativo, un alto nivel del estilo de liderazgo formativo, un alto nivel en la aplicación del estilo afiliativo y por último, un muy alto nivel en el uso del estilo liderazgo ejemplar.

Se puede establecer entonces que estos resultados obtenidos concuerdan con la teoría de Goleman (2005), quien asegura que los líderes suelen usar estos estilos porque tienen sellos característicos que suenan admirables, establecen estándares altos de desempeño, son obsesivos en cuanto hacer las cosas rápido y mejor. Con

estos estilos se puede identificar las personas que tiene bajo desempeño y se les puede demandar un mayor esfuerzo.

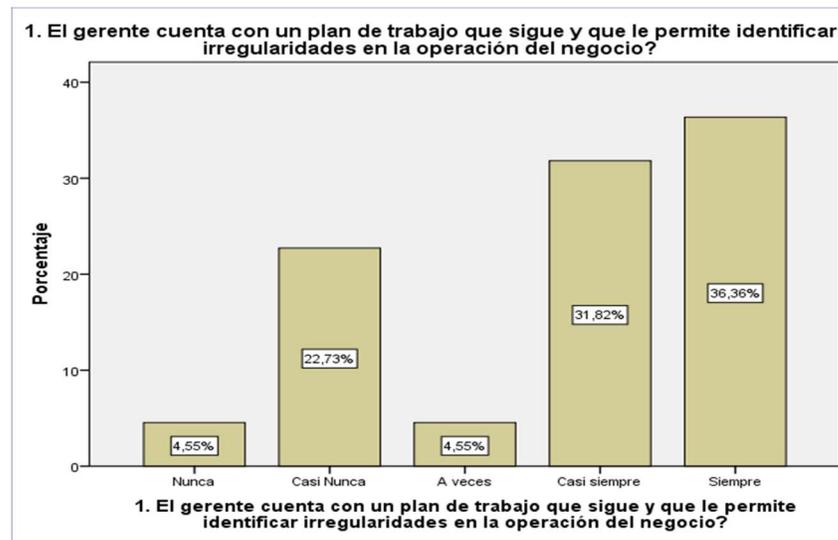
Indicador 1 Estilo de liderazgo Coercitivo

Como se puede observar en la tabla 2, el liderazgo coercitivo presenta una media de 3.73, ubicándose en un alto nivel de frecuencia y una desviación estándar de 1.32, ubicándose en alta dispersión de las respuestas. Las respuestas se encuentran en alto nivel de frecuencia, lo cual permite inducir que los gerentes en la pequeñas y medianas empresas comerciales del Distrito de Riohacha a menudo usan muestras de poder e intimidación para influenciar a sus empleados a cumplir con sus actividades asignadas.

Si se continúa la lectura en detalle la frecuencia de este estilo se ubica, por encima del promedio de la dimensión (3.67) y si se revisa los indicadores de rotación y despidos en el planteamiento del problema se puede decir que concuerda con los estudios realizados por la empresa Hay/Mcber (2004) al explicar que este estilo es uno de los más practicados por los gerentes, pero de todos los estilos es el menos eficaz para la mayoría de las ocasiones, porque perjudica la flexibilidad, responsabilidad de los empleados en el largo plazo y por último afecta el orgullo y la motivación del empleado.

Gráfico 1.

Estilo de liderazgo Coercitivo



Al observar la gráfica 1, los gerentes de las empresas comerciales pequeñas y medianas en un 68% admiten que siempre o casi siempre están al pendiente de las irregularidades que tengan los trabajadores.

Indicador 2. Estilo de liderazgo Orientativo

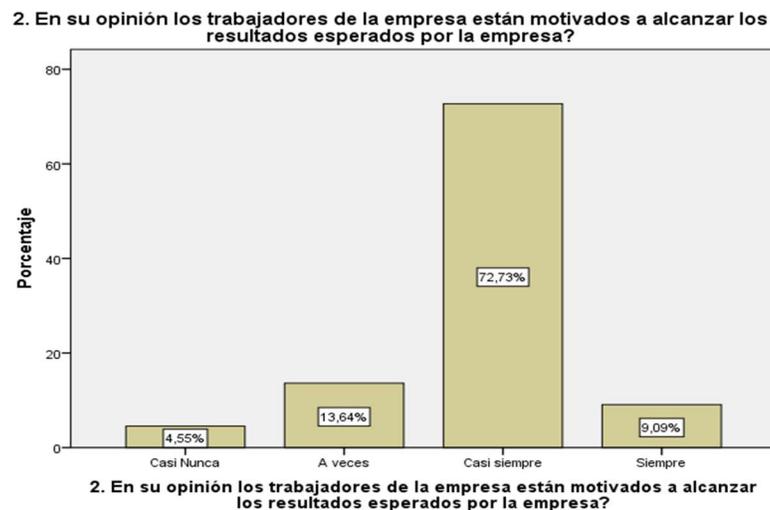
De acuerdo a la tabla 2, se recoge que en las empresas comerciales pequeñas y medianas del distrito de Riohacha se presenta en el estilo Orientativo, una media de 3.73, ubicándose en la categoría de alto nivel de uso y una desviación estándar de 0.95, ubicándose con una moderada dispersión de las respuestas.

Los resultados mencionados anteriormente, dan cuenta de lo expuesto por Goleman (2005) al exponer que los gerentes usando este estilo maximizan el compromiso hacia las metas propuestas y la estrategia de la organización, al incluir las tareas individuales dentro de una visión mayor y define los estándares que giran en torno a la visión.

Gráfico 2

Liderazgo Orientativo

Al observar el gráfico 2, se denota que los gerentes de las empresas comerciales en pequeñas y medianas del distrito de Riohacha tienen la percepción que los empleados se encuentran motivados por alcanzar los objetivos que tiene la empresa en el corto plazo.

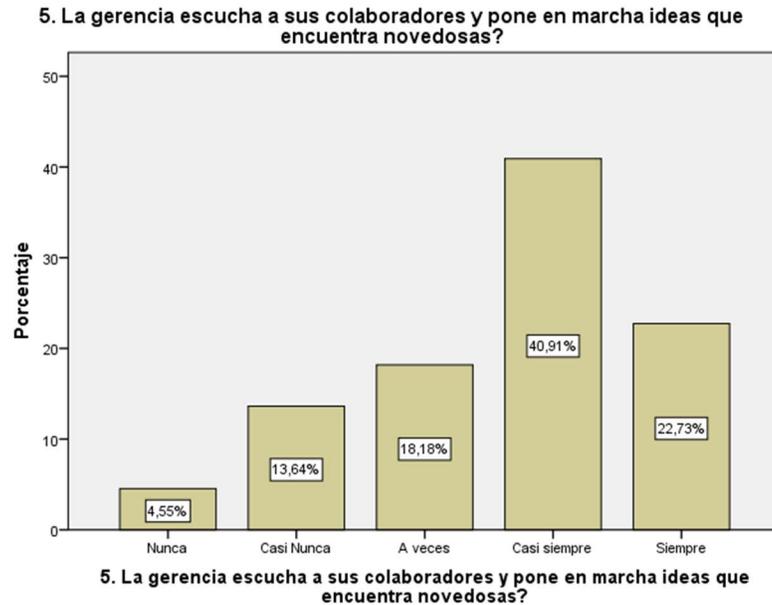


Indicador 3. Estilo de Liderazgo Participativo.

Es así como en la tabla 2, se observa que en las empresas comerciales pequeñas y medianas del distrito de Riohacha se presenta en el estilo de liderazgo participativo, una media de 3.11, ubicándose en la categoría de nivel moderado de uso y una desviación estándar de 1.32, ubicándose con una dispersión alta de las respuestas, demostrando que, de todos los estilos, los gerentes de las empresas

comerciales en pequeñas y medianas del distrito de Riohacha a este es al que menos le dan uso.

Gráfico 3 Liderazgo Participativo



A pesar de eso como se puede observar en el gráfico 3, los gerentes de las empresas comerciales aseguran que en un 63% de los casos la gerencia escucha y aplica las ideas novedosas que generan sus empleados.

Indicador 4. Estilo de Liderazgo Ejemplar.

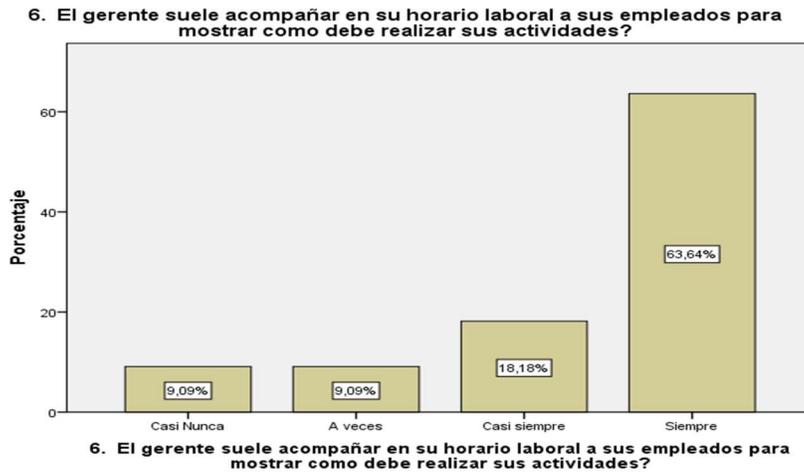
Al detenerse en la tabla 2, se observa que en las empresas comerciales pequeñas y medianas del distrito de Riohacha se presenta en el estilo de liderazgo Ejemplar, una media de 4.73, ubicándose en la categoría de muy alto nivel de uso y una desviación estándar de 1.0, ubicándose con una dispersión moderada de las

respuestas, lo cual deja inducir que este es el estilo de liderazgo que caracteriza a los gerentes de las empresas comerciales en pequeñas y medianas del distrito de Riohacha.

En este sentido, las respuestas en el estilo ejemplar estuvieron muy por arriba del promedio de la dimensión, lo cual concuerda con lo expuesto por Goleman (2005), en virtud que este estilo muestra características que son muy admirables, el líder establece muy buenos estándares de desempeño y el mismo los ejemplifica, el líder ejemplar está preocupado por realizar las actividades de forma rápida y mejor, pide lo mismo de todos quienes los rodean, las personas que no consiguen esos estándares y son reemplazadas por quienes si pueden hacerlo.

Pero como también confirma la firma Hay/mcber, este estilo acaba con el clima laboral, los empleados se sienten agobiados por las altas exigencias del líder que marca el paso y su moral decae, el líder da por sentado que los seguidores tienen las orientaciones claras y si se detiene a explicar mucho a un seguidor quiere decir que este no es el indicado, entonces el trabajo no se enmarca dentro de un rumbo claro, sino en adivinar lo que el líder quiere.

Gráfico 4
Liderazgo Ejemplar



Al observar el gráfico 4 los gerentes ejemplares se consideran a ellos mismos muy buenos en la parte técnica del negocio (Vendedores, Contadores) y consideran que los empleados deben alcanzar su nivel, por eso como muestra la gráfica pasa mucho de su tiempo haciendo el trabajo que deberían realizar sus trabajadores.

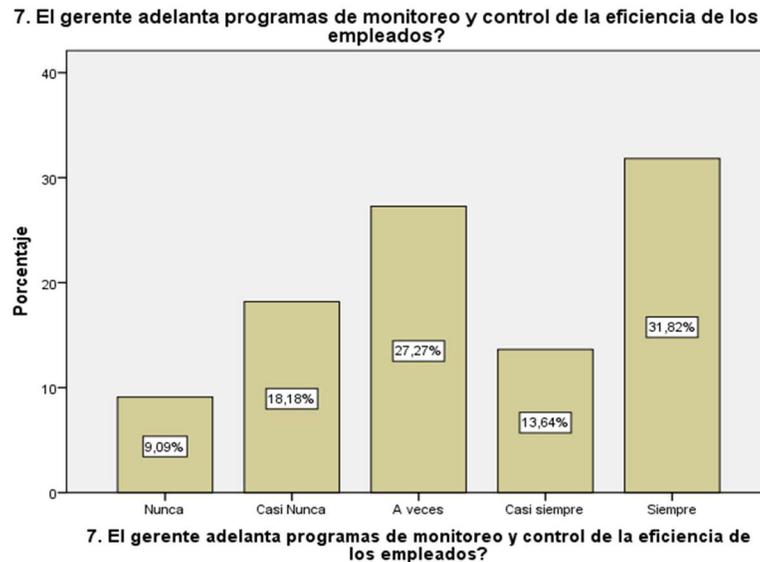
Indicador 5 Estilo de Liderazgo Formativo

Como se puede observar en la tabla 2, el liderazgo formativo presenta una media de 3.45, ubicándose en un alto nivel de frecuencia y una desviación estándar de 1.32, lo cual representa una alta dispersión de las respuestas.

Según las respuestas recogidas la frecuencia de uso de este indicador en las empresas comerciales pequeñas y medianas del distrito de Riohacha no concuerda con lo planteado por Goleman (2005), que asegura que este estilo es escasamente utilizado por los gerentes en virtud que se desconoce cuáles son sus beneficios y se aplica en reuniones que demandan mucho tiempo, se suele usar con empleados con un tiempo considerable en la compañía.

Grafica 6

Estilo formativo



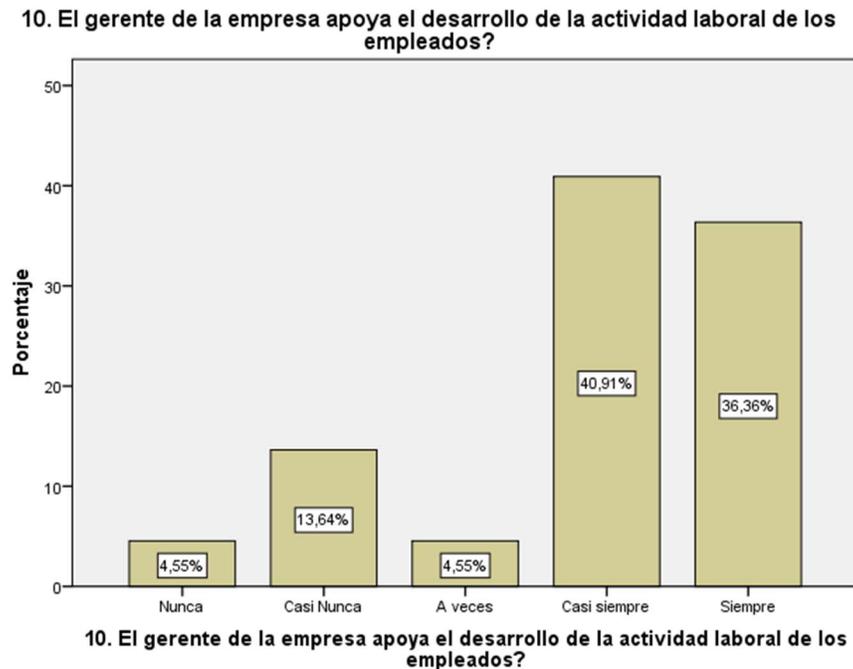
Adicionalmente de los gerentes encuestados un 44% asegura llevar siempre o casi siempre procesos de seguimiento de sus empleados que permite evaluar a sus empleados y ayudarlos a mejorar su eficiencia en el trabajo.

Indicador 6 Estilo de liderazgo Afiliativo

Si se observa la tabla 2, el liderazgo afiliativo presenta una media de 3,64, ubicándose en un alto nivel de frecuencia y una desviación estándar de 1.2, esto representa una moderada dispersión de las respuestas, estas mismas respuestas dejan interpretar que en frecuentes ocasiones los gerentes de las empresas comerciales pequeñas y medianas del distrito de Riohacha se ocupan por el bienestar de sus empleados y la armonía del ambiente laboral.

Según los resultados del indicador de frecuencia de este estilo concuerda con los estudios de la firma Hay/mcber, que asegura, que los líderes usan este estilo porque tiene varios beneficios como generar vínculos fuertes, lealtad férrea a través de una buena comunicación para después recibir beneficios de este enfoque.

Gráfico 7. Estilo Afiliativo



Según la gráfica 7 se puede observar que el 77% de los líderes de las empresas comerciales del distrito de Riohacha, apoya el desarrollo de las actividades de los empleados, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y la fidelidad del empleado para con la empresa.

Adoptando las referencias expuestas por los autores sobre el liderazgo a nivel organizacional, éste debe generarse de manera crucial en los niveles más altos de

la organización, debe estar estrechamente relacionado con la misión de la empresa, donde se ayuda a solidificar el liderazgo trascendente en la forma específica como es entendida la misma para servir y como realizar el servicio, para el líder trascendente no debe bastar con estar comprometido con un colectivo, debe impulsar el compromiso de los colaboradores.

Las pequeñas y medianas empresas son instituciones prestadoras de servicio y sus líderes deben desplegarse en ese sentido del servicio para la generación del bien común, estos directivos, su gerencia, está llamada a trascender en los diferentes ámbitos personales y sociales, ofreciendo la posibilidad de transformar realidades mediante la colaboración de los seguidores, con el único fin de producir un bienestar en quienes laboran en la organización y en sus comunidades más cercanas.

Dimensión Roles de Liderazgo

En la tabla 3 se observan los resultados obtenidos de los indicadores que corresponden a la dimensión roles del liderazgo, la cual en la encuesta obtuvo un valor de 3.31, ubicándose en una categoría de moderado nivel y una desviación estándar de 1.41, lo cual la ubica en una categoría de alta dispersión de las respuestas de las personas encuestadas.

TABLA 3. DIMENSION ROLES DE LIDERAZGO					
11,12	Formador	3,02	Moderado Nivel	1,35	Alta dispersión
13,14	Coach	3,20	Moderado Nivel	1,41	Alta dispersión

15,16	Administrativo	3,36	Moderado nivel	1,38	Alta dispersión
17,18	Mentor	3,65	Alto Nivel	1,48	Alta dispersión
Dimensión		3,31	Moderado Nivel	1,41	Alta dispersión

Los resultados muestran, de acuerdo a la información recogida, un moderado nivel en el indicador de rol del formador, un moderado nivel en el indicador del rol coach, un moderado nivel de frecuencia en el indicador rol administrativo y un alto nivel en el rol mentor.

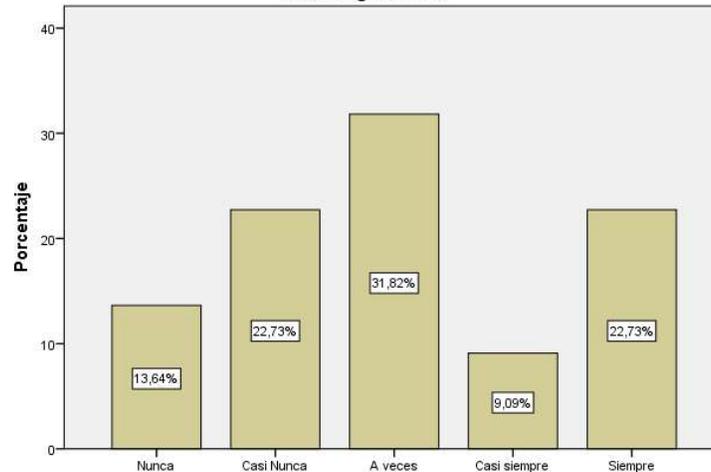
En el indicador 1 Rol del formador.

Si se observa en la tabla 3, el indicador Rol de formador presenta una media de 3.02, lo cual ubica en un nivel moderado de uso frecuencia y una desviación estándar de 1.35, ubicándose en un nivel de alta dispersión de las respuestas, la moda en las respuestas de este indicador fue 3, y según esta información recogida permite inferir que los gerentes de las empresas comerciales pequeñas y medianas del distrito de Riohacha, si realizan una inducción a sus empleados, aunque no siempre al iniciar sus labores ni tampoco tienen un programa de formación definido.

Gráfico 8.

Rol de formador.

11. La empresa cuenta con un programa de inducción a sus trabajadores que lidera la gerencia?



11. La empresa cuenta con un programa de inducción a sus trabajadores que lidera la gerencia?

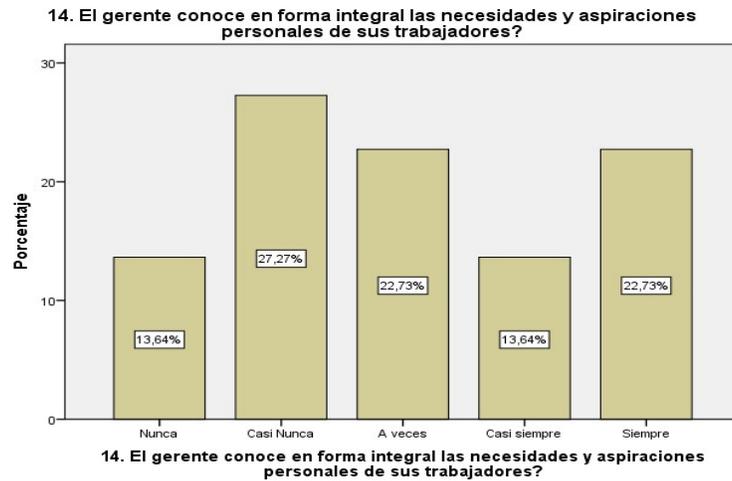
Asimismo, en el gráfico 8, los gerentes de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio en el distrito de Riohacha más del 72% presentan debilidad en el cumplimiento del rol formador, concordando con Lévy-Leboyer (1997) que asegura que, el rol del líder formador que afecta a la formación de los profesionales en general se enfrenta a varios obstáculos dentro de su propia formación de competencias.

En el indicador 2 Rol del Coach.

Según la tabla 3, el indicador Rol coach presenta una media de 3.20, lo cual lo ubica en un nivel moderado de uso frecuencia y una desviación estándar de 1.41, ubicándose en un nivel de alta dispersión de las respuestas, la moda en las respuestas de este indicador fue de tres (03), y según esta información recogida permite inferir que los gerentes de las empresas comerciales pequeñas y medianas del distrito de Riohacha, no realizan un entrenamiento al cargo de forma adecuada,

y al empleado le toca asimilar sus funciones por sus propias experiencias en el campo.

Gráfico 9. Rol de Coach



De igual forma, la gráfica 9 muestra que solo el 36% de los gerentes de las empresas comerciales del distrito de Riohacha, conocen las necesidades y aspiraciones personales de sus empleados, lo cual concuerda con lo que plantea Abarca (2002) que este líder conoce y entrena a su equipo, lo alinea con los objetivos del área, lo prepara para asumir con determinación los retos, le da las herramientas necesarias para solucionar y salir adelante ante los obstáculos.

Con relación al indicador Coach, se observó en la información analizada que los directivos consideran de suma importancia propiciar la potenciación de las capacidades de las personas que integran su equipo, brindando a sus colaboradores la posibilidad de autorregular sus potencialidades, orientando sus acciones con la estrategia a seguir para lograr el objetivo trazado.

Para realizar una discusión completa sobre este indicador, la doctrina presentada consolida desde los diferentes puntos la posibilidad de proyectar un concepto amplio dado que los resultados obtenidos así lo permiten en sus características más básicas del directivo coach, al menos a nivel de conocimiento.

De acuerdo a Roman (2008), el coaching es una habilidad esencial para el liderazgo contemporáneo, responde a los cambios que se generan profundizando aprendizajes que respondan a las exigencias del momento, posibilita al líder a aprender, modificar y cambiar un enfoque determinado a una situación empresarial específica. Cuando el líder recibe coaching y se convierte en coach.

Se enfoca en el talento humano, en generar confianza, credibilidad, conseguir inspirar y buscar la excelencia, logrando según Villa y Capera (2010), el líder coach, permite el desarrollo de las competencias de sus colaboradores, valorando profundamente el desempeño de los individuos y los equipos, obteniendo el mejor rendimiento direccionado al logro de los objetivos trazados, es importante destacar que ante los escenarios cambiantes esta característica del liderazgo permitirá generar la confianza e iniciativa de los colaboradores para que sean capaces de buscar soluciones y respuestas por sí mismos.

Altamente aceptable lo descrito por los autores, sin embargo el coach debe lograr poder profundizar en que cada persona logre autodefinirse e identificarse con sí mismo para lograr la conexión esencial del trabajo con las personas. Esta característica del liderazgo combina la obtención y el desarrollo de competencias tanto personales como profesionales en los seguidores, focaliza a las personas en las opciones positivas de futuro y no en los errores, basa sus acciones en el dialogo, feedback, delegación, empowerment, evaluación de desempeño y orientación.

Tal como lo establece, Payeras (2004), todo líder debe ser coach, en el mismo sentido de un entrenador para sacar el mayor provecho de su equipo, este conoce bien el lenguaje y valores organizacionales, procurando su adecuado manejo con sus colaboradores.

El desarrollo de las competencias en los colaboradores es una tarea de mayor reto para los directivos de hoy, quienes deben concentrarse en la responsabilidad que tienen sobre sus equipos y personas, otorgando la valoración de cada potencialidad observada para mejorar el desempeño, esto debe estar intrínsecamente enlazado al dinamismo, velocidad, complejidad actual donde la organización busca otorgar a su medio la respuesta más inmediata y efectiva.

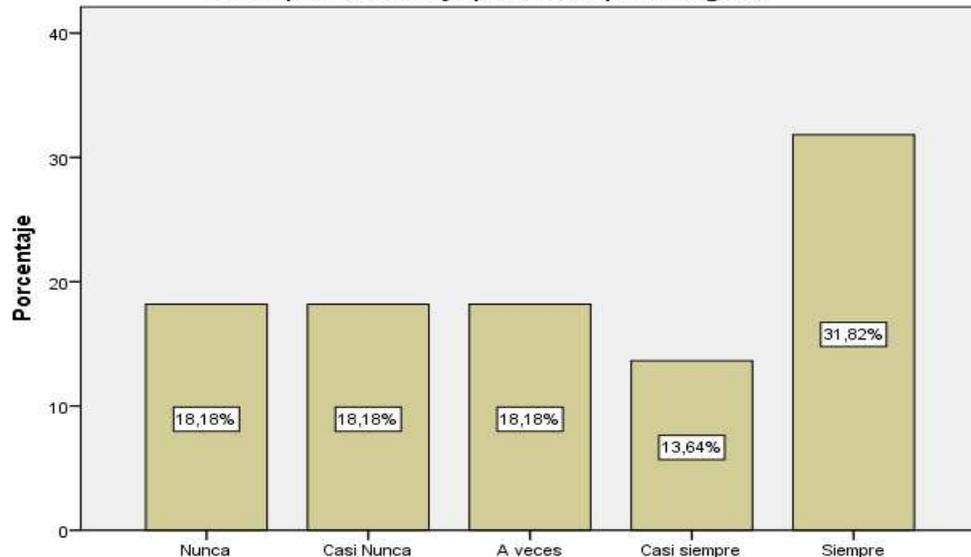
En el indicador 3 Rol de Administrador.

De acuerdo a lo establecido en la tabla 3, el indicador Rol Administrador presenta una media de 3.36, lo cual lo ubica en un nivel moderado de uso frecuencia y una desviación estándar de 1.38, ubicándose en un nivel de alta dispersión de las respuestas, la moda en las respuestas de este indicador fue de tres (03), y según la información que se recogió permite inferir que los gerentes de las empresas comerciales pequeñas y medianas del distrito de Riohacha, no están cumpliendo con las actividades asociadas a este rol, que en su mayoría no cuentan con una ruta para el desarrollo de los integrantes de su equipo.

Gráfico 10

Rol de administrador

15. Para la gerencia de la empresa las actividades de cada empleado hacen parte de un plan de trabajo periódico que se sigue?



15. Para la gerencia de la empresa las actividades de cada empleado hacen parte de un plan de trabajo periódico que se sigue?

Al revisar la gráfica 10 casi el 32% de los gerentes de las empresas comerciales pequeñas y medianas del distrito de Riohacha, concuerda con lo planteado por Gerzon (1998), en el cual el mundo necesita buenos administradores: gente que dirija y controle los recursos y las actividades de otros para el beneficio de un grupo.

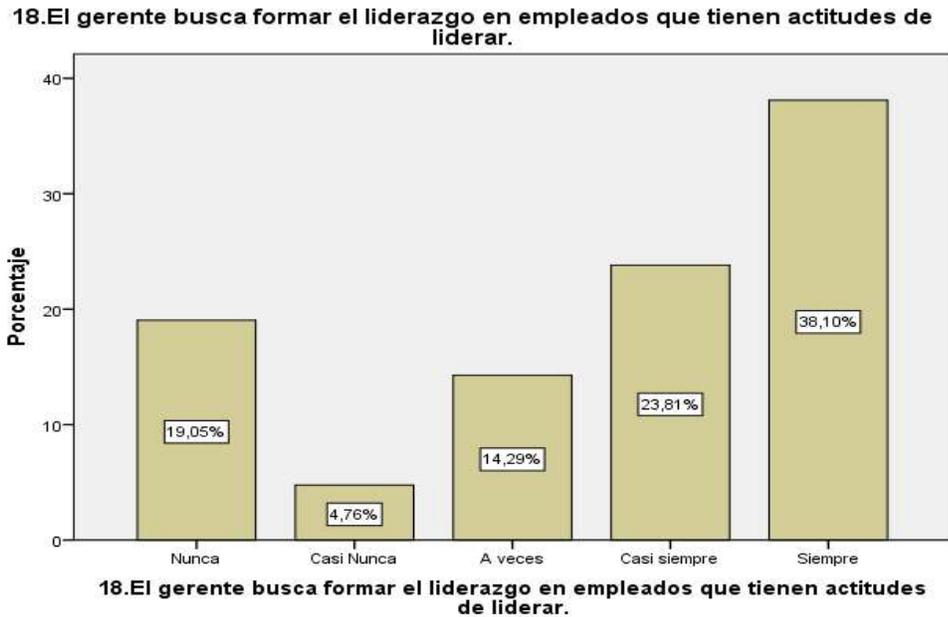
En el indicador 4 Rol de Mentor.

Si se observa la tabla 3, con respecto al indicador Rol Mentor presenta una media de 3.65, lo cual lo ubica en un nivel moderado de uso frecuencia y una desviación estándar de 1.48, ubicándose en un nivel de alta dispersión de las respuestas, la moda en las respuestas de este indicador fue de 4 casi siempre, y según la información que se recogió a través de las encuestas que los gerentes de

las empresas comerciales pequeñas y medianas del distrito de Riohacha, tienen la percepción que cumplen en buena medida este rol, y que todo el tiempo muestran con su ejemplo comportamientos de transparencia y respeto.

Gráfico 11

Rol Mentor



Asimismo en el gráfico 11, los gerentes de las empresas pequeñas y medianas del sector del comercio del distrito de Riohacha buscan formar el liderazgo el 38% siempre y el 24% casi siempre, es decir que buscan conseguir esa mano derecha que también pueda encargarse del funcionamiento del negocio mientras este descansa o le toque salir de la empresa, lo cual concuerda con lo establecido con Dungy (2012) que asegura que el líder Mentor orienta y aconseja a su aprendiz, lo hace “meditar” y reflexionar, le acerca al conocimiento para que desarrolle y potencie sus habilidades y su talento.

DIMENSIÓN: GESTIÓN FINANCIERA

Objetivo 3

Evaluar el uso de las herramientas de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.

En la tabla 4 se observan los resultados obtenidos de los indicadores que corresponden a la dimensión herramientas de la gestión financiera, la cual en la encuesta obtuvo un valor de 2.97, ubicándose en una categoría de moderado nivel y una desviación estándar de 1.48, lo cual la ubica en una categoría de alta dispersión de las respuestas de las personas encuestadas.

TABLA 4. DIMENSION HERRAMIENTAS DE GESTION FINANCIERA					
19	Presupuestos	3,23	Moderado Nivel	1,38	Alta dispersión
20,21,22	Planeación	3,15	Moderado Nivel	1,53	Alta dispersión
23,24	Indicadores de Gestión Financiera	2,55	Bajo nivel	1,53	Alta dispersión
DIMENSION		2,97	Moderado Nivel	1,48	Alta dispersión

Los resultados muestran, de acuerdo con la información recogida, un moderado nivel de uso en el indicador de presupuestos, un nivel intermedio en el indicador de la planeación y un bajo nivel de frecuencia en el indicador comerciales.

En el indicador 1. Presupuestos en las Pymes del sector comercial del distrito de Riohacha.

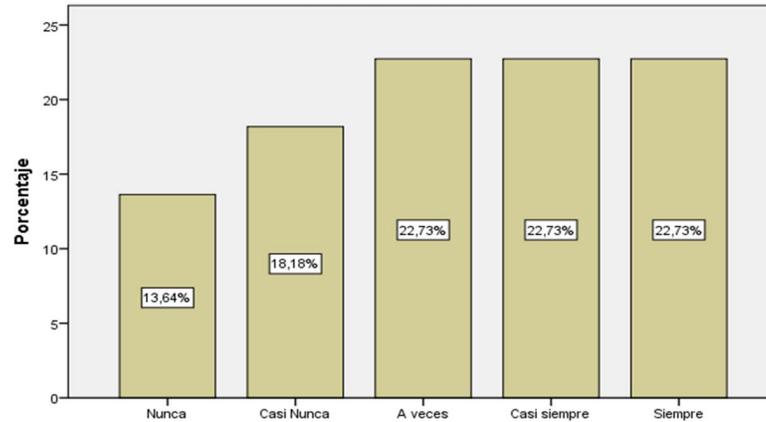
Si se observa la tabla 4, el indicador presupuesto presenta una media de 3,23, ubicándose en un moderado nivel de frecuencia y una desviación estándar de 1.38, ubicándose en alta dispersión de las respuestas, estas mismas respuestas permite inducir que esta herramienta de gestión se usa solo ocasionalmente por los gerentes de las empresas comerciales pequeñas y medianas del distrito de Riohacha, lo cual no concuerda con Muñiz (2009), quien plantea que el presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada e integra, coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización y que expresa en términos monetarios, los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.

Este hecho podría ser por la falta de formación académica en el área financiera y contable de muchos empresarios en el distrito de Riohacha.

Gráfico 12

Presupuestos en las Pymes del sector comercial del distrito De Riohacha

19. La gerencia de la empresa cuenta con un equipo de trabajo bien estructurado y con los recursos técnicos y financieros necesarios para el eficiente desarrollo de las actividades?



19. La gerencia de la empresa cuenta con un equipo de trabajo bien estructurado y con los recursos técnicos y financieros necesarios para el eficiente desarrollo de las actividades?

Por otro lado si se observa el gráfico anterior, se observa la poca importancia que los gerentes y empresarios de las empresas comerciales pequeñas y medianas del distrito de Riohacha le dan a la gestión financiera y esto podría conllevar a que sus equipos no consigan los objetivos, lo cual no concuerda con Córdoba (2012), que asegura que la gestión financiera hace referencia a la manera como el gerente financiero debe visualizar los aspectos de la dirección general y la combinación de factores como la competencia, inflación y los avances de la tecnología que suelen exigir un capital abundante

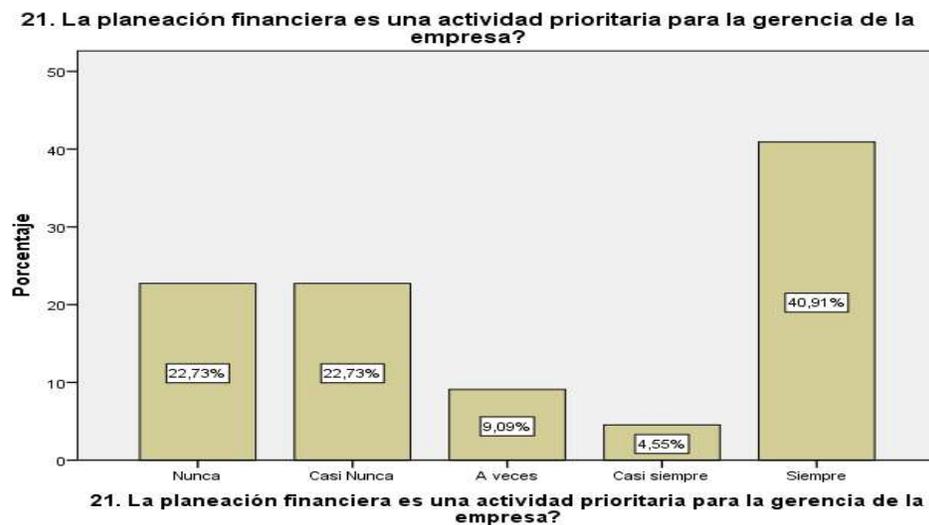
En el indicador 2. Planeación Financiera en las Pymes del sector comercial del distrito De Riohacha.

Asimismo, en la tabla 4, el indicador planeación financiera presenta una media de 3,15, ubicándose en un moderado nivel de uso frecuencia y una desviación estándar de 1.53, ubicándose en alta dispersión de las respuestas, según esta información recogida para el gerente de las pequeñas y medianas empresas

comerciales del distrito de Riohacha, la planeación estratégica no es relevante, no tiene claro sus objetivos, ni los lineamientos estratégicos.

Gráfico 13.

La Planeación Financiera en las Pymes del sector comercial del distrito de Riohacha



La planeación es el proceso del cual se sirve la gerencia para proponer objetivos y determinar cómo se va a lograr. Tanto las familias como las empresas deben planear, ya sea que se trate de vacaciones, evento social, un plan de ventas o la apertura de una sucursal. Asimismo, es una herramienta que aplican los gerentes para generar una ventaja real sobre las empresas competidoras.

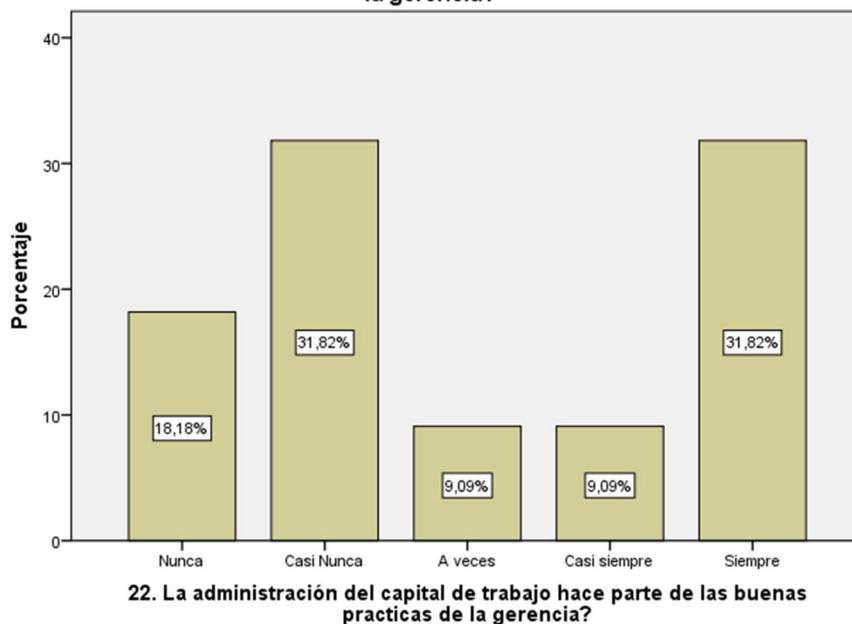
De acuerdo a lo establecido en la gráfica 13, se evidencia que más del 45% de los gerentes de las empresas pequeñas y medianas del sector comercio del distrito de Riohacha, casi nunca o nunca hacen procesos de planeación financiera, lo cual

no concuerda con Munch y García (2014) que asegura que su importancia para las empresas pequeñas y medianas se ha incrementado en los últimos años. Los gerentes han descubierto que, si definen y tienen clara en términos específicos, la misión de sus empresas será más fácil imprimirles dirección y propósito y, por consecuencia, funcionarán mejor, en virtud que responderán positivamente a los cambios del entorno.

Gráfico 14

La administración del capital de trabajo en las Pymes del sector comercial del distrito De Riohacha

22. La administración del capital de trabajo hace parte de las buenas practicas de la gerencia?



El capital de trabajo es la inversión permanente de corto plazo que realiza una organización en cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. Entendiendo que tanto las cuentas por cobrar, como los inventarios, consumen recursos de la

organización y deberán convertirse en efectivo en menos de un año. Por su parte, la cuentas por pagar utilizan recursos de terceros (proveedores) y se deben cancelar usando efectivo en el mismo lapso.

Asimismo, si se observa el gráfico 14, más del 50% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del distrito de Riohacha no llevan control sobre la administración de su capital de trabajo, generando sobre costos financieros cuando les falta liquidez, no tienen claro su estrategia financiera; de acuerdo a su negocio, lo cual no concuerda con Ortega (2015) que asegura que el capital de trabajo es la parte de la inversión de la empresa con la que esta realiza sus operaciones, por lo que entre menor sea, mayor rentabilidad y menor será el riesgo.

En el indicador 3. Indicadores de Gestión Financiera

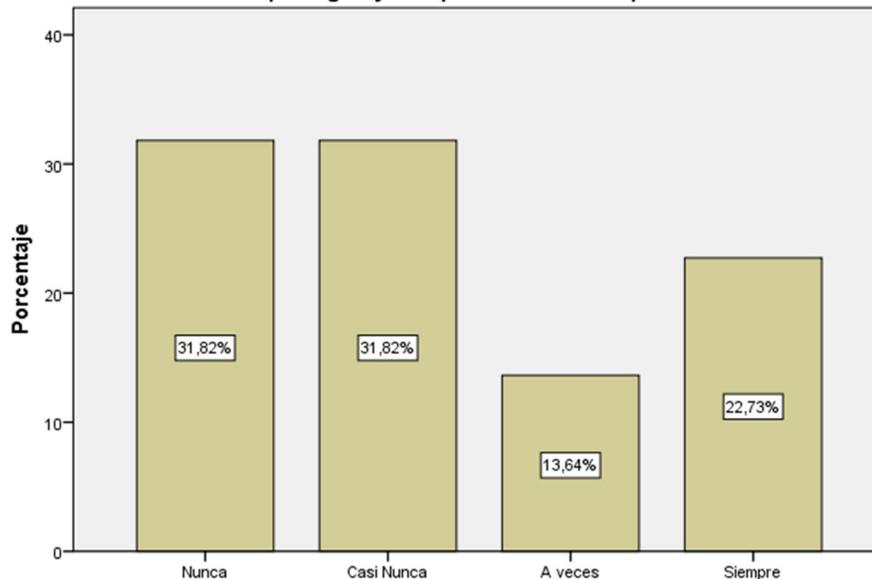
Si se observa en la tabla 4, el indicador de la parte financiera presenta una media de 2,55, ubicándose en un bajo nivel de uso frecuencia y una desviación estándar de 1.53, ubicándose en alta dispersión de las respuestas, según esta información recogida los gerentes de las pequeñas y medianas empresas comerciales del distrito de Riohacha, desconocen la importancia del manejo adecuado de los indicadores financieros para sus empresas.

Un elemento clave para empezar a gestionar de manera exitosa una organización es comprender como se generan los resultados del negocio. En términos sencillos, los resultados se producen debido a la interacción de diversos componentes, tanto al interior como fuera de la organización. Villagra (2016).

Gráfico 15.

Indicadores Financieros

24. La gerencia de la empresa cuenta con un sistema de indicadores de gestión financiera que sigue y comparte con sus empleados ?



24. La gerencia de la empresa cuenta con un sistema de indicadores de gestión financiera que sigue y comparte con sus empleados ?

Si se observa el gráfico 15 más del 63% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del distrito de Riohacha no cuenta con un sistema de indicadores comerciales ni financieros, que le permita dar a conocer a sus empleados los objetivos a alcanzar a corto y mediano plazo, además este hecho no permite que las empresas midan sus resultados y establezcan planes de mejora continua.

Los indicadores financieros se pueden clasificar de diferentes maneras, una alternativa propuesta según Córdoba (2015) se pueden dividir en indicadores de endeudamiento, liquidez y rentabilidad. Se le consultó con la Cámara de Comercio de la Guajira los estados financieros de las empresas comerciales pertenecientes a

la Asociación RIOCOMER y se encuentra que solo 4 empresas (Estelares Nr SAS, Ser solar SAS, Papelería Macondo y RYC Ltda.) entregaron la información de manera completa.

A los estados financieros de estas empresas se hizo un análisis financiero y se obtuvo los siguientes resultados.

ANALISIS MEDIANTE INDICADORES FINANCIEROS

El índice o razón es la relación entre dos cantidades. Desde el punto de vista financiero, es costumbre utilizar índices que relacionan cuentas del Balance General y del Estado de Ingresos y Egresos. Es conveniente aclarar que los índices no son por sí solos una herramienta confiable, se requiere refinar las conclusiones con otras técnicas.

Clasificación de Cuentas

Activos Corrientes

	ESTELARES	L MACONDO	SER SOLAR	RYC
Balance G	2018	2018	2018	2018
Efectivo y eq	909.850.141,51	128.645.388	11.374.958,00	57.068.000,00
cuentas com	280.630.914,03	173.683.141	422.268.010,00	484.193.000,00
cuentas x col	-	-	-	-
inventarios	878.827.054,78	605.150.000	72.843.456,00	1.123.677.000,00
activos x imp	54.361.470,00	-	63.767.037,00	0,00
otros activos	-	-	-	-
Total Activo Corriente	2.123.669.580	907.478.529	570.253.461	1.664.938.000

Activos no corrientes

	ESTELARES	L MACONDO	SER SOLAR	RYC
ACTIVOS NO	2018	2018	2018	2018
Inversiones en	4.350.000,00	-		0,00
Prop plant y eq	49.048.789,00	263.748.572	1.336.918.067,00	390.417.000,00
Propiedades	3.745.345,00	-	0,00	0,00
Credito merca	8.836.051,00	-	0,00	0,00
Otros activos	3.200.000,00	-	0,00	3.900.000,00
Activos x imp	(5.937.422,00)	-	0,00	10.000.000,00
otros activos financieros		-		
Total Activo No Corriente	63.242.763	263.748.572	1.336.918.067	404.317.000

Pasivo Corriente

	ESTELARES	L MACONDO	SER SOLAR	RYC
PASIVOS Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE	2018	2018	2018	2018
Obligaciones financieras	-	85.580.000	-	25.887.000
Cuentas x pagar	421.718.250,99	76.304.638	322.441.151,00	484.532.000,00
cuentas x pagar	116.601.455,00	-	0	729.840.000,00
Pasivos x beneficiarios	37.019.730,00	-	0	24.174.000,00
Pasivos x impuestos	117.245.279,81	-	24.051.556,00	13.353.000,00
Otros Pasivos	33.270.396,00	-	0,00	35.589.000,00
Total Pasivo Corriente	725.855.112	161.884.638	346.492.707	1.313.375.000

Pasivos no Corriente

	ESTELARES	L MACONDO	SER SOLAR	RYC
PASIVO NO CORRIENTE	2018	2018	2018	2018
Obligaciones financieras	-	29.385.687	-	52.736.000
Pasivos x beneficiarios	-	-	530.741.143,00	-
Pasivos x impuestos	28.684.030,00	22.471.000	19.981.082,00	29.617.000,00
otros pasivos financieros	-	374.490.714	-	-
Total Pasivo No Corriente	28.684.030	426.347.401	550.722.225	82.353.000

Estado de otros resultados integrales

	ESTELARES	L MACONDO	SER SOLAR	RYC
	2018	2018	2018	2018
Ingresos por actividades	1.747.012.214,0	1.986.205.606	1.709.401.466	2.892.061.000,0
Costo de ventas	1.071.897.500,0	1.731.976.000	875.217.543	2.232.754.000,0
Utilidad Bruta	675.114.714,0	254.229.606	834.183.923,0	659.307.000,0
Gastos de ventas	-398.452.600,0	-110.012.832	-220.835.569,0	-291.517.000,0
Gastos de administración	-25.895.400,0	-21.000.000	-59.121.080,0	-213.313.000,0
Otros ingresos y gastos de operación		-		
Utilidad Operativa	250.766.714,0	123.216.774	554.227.274,0	154.477.000,0
Gastos financieros	-14.325.000,0	-4.707.662	-1.562.755,0	-17.980.000,0
Ingresos financieros	-	-	33.783,0	-
Ganancia (pérdida) por venta de activos no corrientes	-	-	-	-
(Pérdida) por venta de activos corrientes	-	-	-	-
Utilidad Antes de Impuestos	236.441.714,0	118.509.112	552.698.302,0	136.497.000,0
Gasto por impuestos	-16.952.063,0	-22.471.000	-	-45.454.000,0
(Gasto) ingresos por impuestos	-	-	-	-7.329.000,0
Total impuesto	-16.952.063,0	-22.471.000	-	-52.783.000,0
UTILIDAD NETA	219.489.651,0	96.038.112	552.698.302,0	83.714.000,0

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Muestra la forma como la empresa financia sus activos. También se denominan índices de estructura.

$$\text{ENDEUDAMIENTO TOTAL} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}} = \%$$

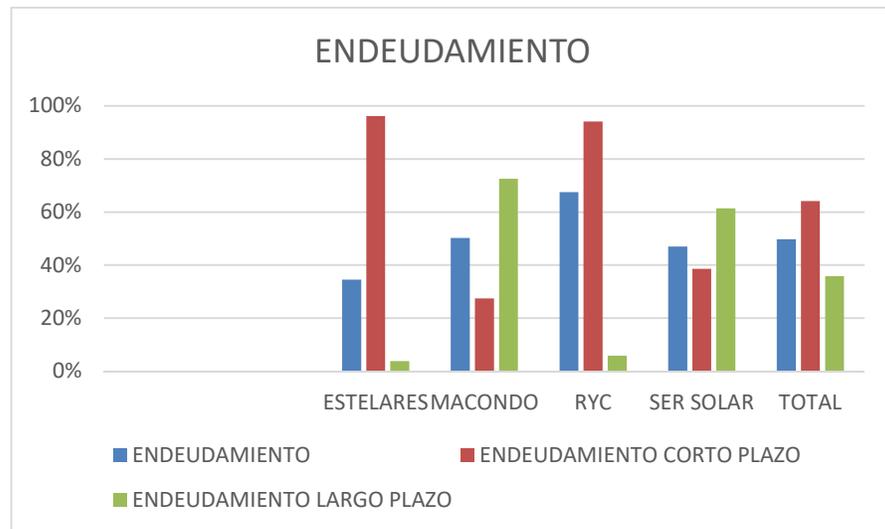
Según la muestra se plantea que proporción de la inversión en activos totales es financiada con pasivos tomados con otras empresas.

En los indicadores de endeudamiento se encuentra con que las empresas asociadas a RIOCOMER manejan un promedio del 50% de endeudamiento y que en general tienen un alto porcentaje representado en el corto plazo (64%). Es llamativo que las empresas Estelares nr SAS y RYC Ltda. manejen un 96% de concentración en pasivos de corto plazo, lo cual para la liquidez de las empresas no es bueno en virtud que se puede incurrir con facilidad en incumplimiento de pagos.

	ESTELARES	MACONDO	RYC	SER SOLAR	TOTAL
ENDEUDAMIENTO TOTAL	35%	50%	67%	47%	50%
ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	96%	28%	94%	39%	64%
ENDEUDAMIENTO LARGO PLAZO	4%	72%	6%	61%	36%

Gráfico 16

Endeudamiento empresas de RIOCOMER



Capital de Trabajo Neto

Estos indicadores buscan determinar la capacidad de pago que tiene la empresa para pagar sus compromisos a corto plazo.

	ESTELARES	MACONDO	RYC	SER SOLAR
ACTIVO CORRIENTE	2.123.669.580	907.478.529	1.664.938	570.253.461
PASIVO CORRIENTE	725.855.112	161.884.638.000	1.313.375.000	346.492.707
CAPITAL DE TRABAJO NETO	1.378.144.690	745.593.891	351.563.000	223.760.754

Por calcularse en términos absolutos puede dar una falsa idea de sus implicaciones. De ahí que se recomienda mejor interpretar la relación entre activo y el pasivo corrientes en lugar de su diferencia.

Razón corriente

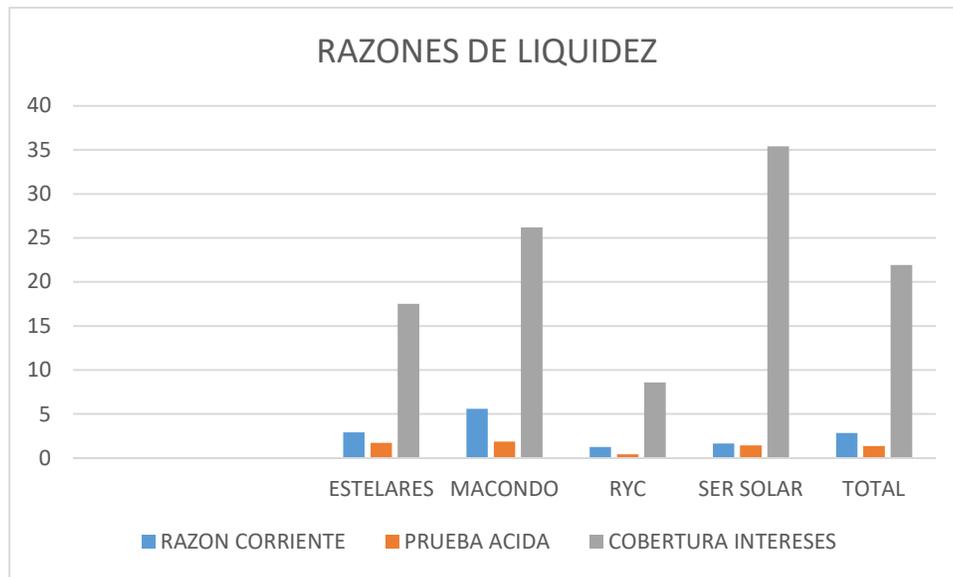
Mide el dinero en \$ que la empresa tiene disponible a corto plazo para pagar un \$ de deuda exigible en el corto plazo.

$$\text{RAZON CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \$$$

En los indicadores de liquidez se encuentra que las empresas asociadas a Riocomer promedian una razón corriente del 2.86, lo que indica que por cada 100 pesos del pasivo corriente cuentan con 286 pesos como respaldo para esos pasivos, incluso la prueba acida en promedio es positiva representada en promedio en 1.35, lo cual indica que al 31 de diciembre de 2018 las empresas de Riocomer cuentan con la liquidez necesaria para cumplir sus compromisos.

Gráfico 17

Liquidez empresas de RIOCOMER



	ESTELARES	MACONDO	RYC	SER SOLAR	TOTAL
RAZON CORRIENTE	2,9257486	5,6057112	1,2676790	1,6457877	2,8612316
PRUEBA ACIDA	1,7150013	1,8675553	0,412114	1,435556	1,357557
COBERTURA INTERESES	17,505529	26,173666	8,5916017	35,47577	21,729594

Si se analiza el indicador de cobertura de intereses también es altamente positivo, lo que muestra que actualmente los gerentes de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de Riohacha no están accediendo al sistema financiero colombiano, lo cual es una oportunidad de mejora para el crecimiento de las empresas.

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Se acostumbra a expresar estos indicadores desde dos puntos de vista: rentabilidad en relación con las ventas y rentabilidad en relación con la Inversión.

RENTABILIDAD EN RELACION CON LAS VENTAS

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

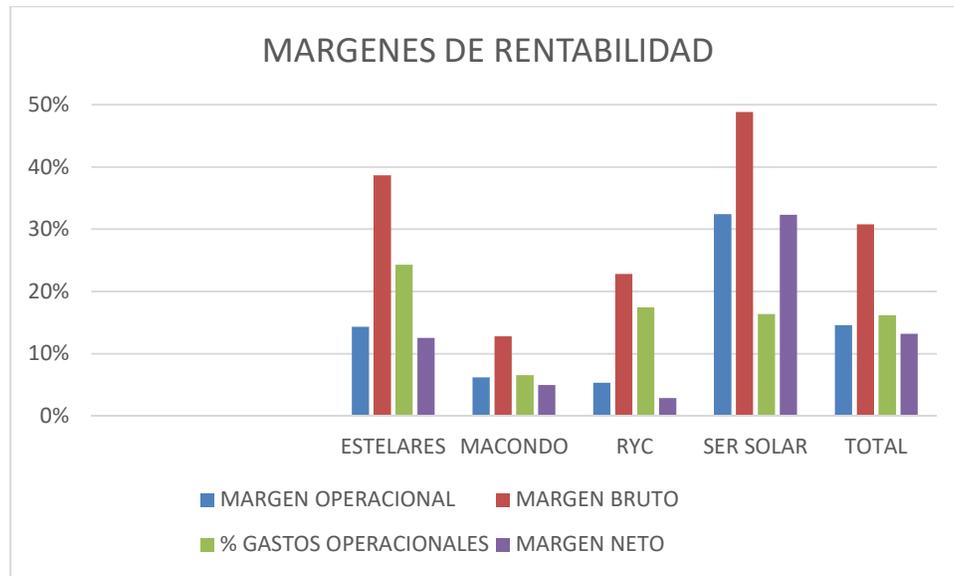
En los indicadores de rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas asociadas a Riocomer se encuentran buenos márgenes, en promedio el margen bruto representa un 31% de los ingresos obtenidos y el Margen operacional un 15% de las ventas realizadas en el año 2018.

	ESTELARES	MACONDO	RYC	SER SOLAR	TOTAL
MARGEN BRUTO	39%	13%	23%	49%	31%
% GASTOS OPERACIONALES	24%	7%	17%	16%	16%
MARGEN OPERACIONAL	14%	6%	5%	32%	15%
MARGEN NETO	13%	5%	3%	32%	13%

	ESTELARES	L MACONDO	SER SOLAR	RYC
ROA	20%	36%	29%	8%
ROI	10,04%	11,8%	30,19%	18%

Gráfico 18

Márgenes de Rentabilidad empresas RIOCOMER



Si se observa la gráfica anterior, el margen neto varía mucho entre las empresas, en promedio es del 13% y sobresale entre todas las empresas; Ser Solar está dedicada además del comercio de sus productos, también a la instalación de soluciones energéticas.

Se puede inferir que los activos han tenido a través del tiempo un peso significativo dentro del activo corriente. El no considerarlos como alternativa de liquidez implicó tener un respaldo aparentemente bajo para pagar un \$ 1.00, de deuda a corto plazo.

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES

Mide la capacidad de la empresa de generar un volumen dado de ventas a partir de una inversión determinada en activos totales.

$$\text{ROTACION DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos Totales}} \text{ Veces}$$

Ha mostrado mejoría a través de los años. Sin embargo, esta manera usual de calcular la rotación no toma en cuenta la valorización de los activos, ni el promedio de inversión, en virtud que sólo registra el saldo final de activos fijos en cada año, que por lo regular no es el representativo de ese período. Por otra parte, por el efecto de la depreciación, los activos fijos depreciables disminuyen, de ahí que se recomienda tomar como base de cálculo los activos fijos brutos y no los netos, en ausencia de activos fijos valorizados objetivamente.

RAZON DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

El índice de apalancamiento financiero muestra el grado de endeudamiento de la empresa en relación con el patrimonio.

$$\text{RAZON DE APALANCAMIENTO FINANCIERO} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio}}$$

EMPRESAS	ESTELARES	MACONDO	RYC	SER SOLAR
<u>TOTAL ACTIVO</u>	2.186.912.343	1.171.227.101	2.069.255.000	1.907.171.528
PATRIMONIO	1.432.377.201	582.995.062	673.527.000	1.009.956.596
RAZON APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,53	2,01	3,07	1,89

Este índice da la idea del grado de endeudamiento que tiene una empresa en relación con el patrimonio. Si el endeudamiento es nulo, el índice se hace igual a uno, en virtud que el monto en \$ de los activos tendría como única fuente de financiamiento el patrimonio.

$$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}}$$

4.2. MODELO DE LIDERAZGO: LIDERA MÁS

INTRODUCCION

Mediante los procesos de formación, certificación, acompañamiento y el reconocimiento, se desarrolló las competencias clave para que el gerente guie y acompañe a su equipo promoviendo los valores de la empresa.

De esta forma, se contribuyó al crecimiento sostenido de las ventas afianzando la innovación como ventaja competitiva, ofreciendo valor diferencial a los clientes y generando una cultura de liderazgo, construyendo así un mejor lugar para trabajar.

OBJETIVO

Esta guía hace parte del programa **LIDERA MAS**, el cual tiene como objetivo generar una cultura orientada al liderazgo a través del fortalecimiento de las competencias y roles de nuestros líderes, promoviendo el desarrollo de equipos de alto desempeño, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y contribuyendo a la construcción del mejor lugar para trabajar.

PLAN DE FORMACION

El plan de formación es la agrupación de programas destinados al fortalecimiento de las competencias de cada líder de la compañía; este plan incluye cursos, talleres y charlas, entre otros, cada una de los cuales tienen como propósito el desarrollo de equipos, fortalecimiento de las competencias y revivir los valores corporativos.

Como líder será su responsabilidad desarrollar en su totalidad este plan de formación y adquirir las herramientas necesarias para desarrollar tu equipo, fortaleciendo el desempeño, cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

4.2.1 Principios para fortalecer tus roles de Liderazgo

Generar una cultura orientada al liderazgo a través del fortalecimiento de las competencias y roles en nuestros líderes, promoviendo el desarrollo de equipos de alto desempeño, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y contribuyendo a la construcción del mejor lugar para trabajar.

4.2.1.1. Pasos para fortalecer el Rol de Formador

Cómo líder formador es necesario que se establezcan hábitos de seguimiento y asesoría con su equipo de colaboradores, algunas acciones que le ayudaran a fortalecer este rol son:

- + Asegúrese que tus colaboradores participen en el proceso de inducción, entrenamiento al cargo y formación como se muestra en el esquema.
- + Comparte con el colaborador la información relacionada con los procesos y procedimientos del área y de su cargo.
- + Refuerza la información que reciba en los procesos de formación; conoce y orienta las inquietudes que tenga el colaborador.
- + Genera espacios de aprendizaje donde se fortalezcan o adquieran nuevos conocimientos.
- + Identifica las necesidades de formación del colaborador de acuerdo con lo establecido en su Plan de Desarrollo Individual, asegurándote que asista a los programas definidos en la Academia.

4.2.1.2 Pasos para fortalecer el Rol de Administrador

- + Garantiza que los colaboradores de su equipo cuenten con un puesto de trabajo adecuado y con los recursos tecnológicos y físicos necesarios para desempeñar sus funciones adecuadamente, (computadores, impresoras, papelería, teléfono, entre otros.)
- + Verifica que sus colaboradores tengan acceso a los diferentes aplicativos que se requieran para garantizar y facilitar el desarrollo de sus funciones.
- + Organiza actividades de integración en pro del desarrollo y crecimiento de su equipo.
- + Orienta a sus colaboradores en la optimización de los recursos, a imprimir en papel reciclado solamente lo necesario.
- + Conoce, implementa y promueve las recomendaciones brindadas en el programa Orden y Aseo.

4.2.1.3. Pasos para fortalecer el Rol de Coach

- + Transmite confianza a sus colaboradores, esto permitirá que ellos se acerquen sin temor para solicitar orientación y apoyo.
- + Conoce de sus colaboradores su historia de vida, sueños y expectativas, acompañándolo en su crecimiento personal y profesional.
- + Usa la escucha activa en todo momento, más aún cuando un colaborador le busque para ser orientado.

- + Parafrasea sobre la conversación, haz contacto visual, crea un ambiente de tranquilidad para que el colaborador transmita con claridad sus inquietudes.
- + Indaga asertivamente sobre las necesidades, temores, dificultades y expectativas que tenga el colaborador.
- + Pregúntale qué solución o alternativas propone para la resolución de algún caso en particular.
- + Resalta las fortalezas que tenga su colaborador y empodérelo ante los procesos que tenga a cargo. Resalta la importancia de la gestión de tu colaborador en el área.
- + Finalmente pregúntale si hay inquietudes o sugerencias adicionales.

4.2.1.4. Pasos para fortalecer el Rol de Mentor

- + Lidera viviendo y transmitiendo el código de ética y buen gobierno de la organización.
- + Aplica en su día a día los valores corporativos.
- + Cumple con los acuerdos que haga con su equipo.
- + Respeta a todos los integrantes de su equipo.
- + Debe ser equitativo, justo, transparente con todos los integrantes de su equipo de trabajo.
- + Transmite buenas prácticas desde tu experiencia.
- + Crea metas retadoras que inspiren a los demás.
- + Recuerda que un buen líder mentor es el que sirve a los demás.

4.2.2. Principios para el desarrollo de su equipo

“Llegar juntos es el principio, mantenerse juntos es el progreso, y trabajar juntos es el éxito”.

ANÓNIMO

El desarrollo de los equipos de trabajo se basa principalmente en el conocimiento y fortalecimiento de las competencias, conocimientos, intereses, motivaciones, necesidades de desarrollo y expectativas de cada colaborador que conforman el equipo, facilitando así su desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de una manera eficiente, obteniendo resultados excepcionales y oportunos.

Asimismo, desarrollar el equipo garantiza que las personas que lo conforman afronten los retos y metas con determinación, motivación, criterio y positivismo.

Cada líder tiene la responsabilidad de conocer y colocar en práctica principios y pautas para desarrollar a sus equipos; a continuación, se describirán cinco (05) principios clave y acciones de desarrollo que como líder podrá emprender para desarrollar y conformar un verdadero equipo de alto desempeño

4.2.2.1. La Comunicación asertiva como generadora de relaciones sanas y duraderas.

Kevin Murray, en el libro “El Lenguaje de los Líderes” 2012, menciona que:

“Los verdaderos líderes inspiran a sus colaboradores a obtener mejores resultados y a dar lo mejor de sí a través de la forma como se comunica con ellos. Un líder debe ser auténtico, es decir no debe tratar de impresionar a otros a través de sus palabras o actos”.

La comunicación es uno de los principales factores que determinan el éxito o el fracaso de un proyecto, actividad o tarea grupal. A través de la comunicación asertiva se pueden generar relaciones sanas y duraderas, el líder puede crear y mantener adecuadas relaciones interpersonales con todos los integrantes del equipo, fortaleciendo los lazos existentes; así mismo, cualquier persona del equipo logra transmitir con claridad sus ideas, indicaciones y sugerencias para que sean entendidas por los demás, logrando el compromiso total de los integrantes y cumpliendo con los objetivos propuestos.

Los líderes que se expresan asertivamente lo hacen con seguridad y fluidez, hablan con honestidad, saben decir “no” sin afectar los derechos o sentimientos del otro. Escuchan activamente, son más racionales y respetan las emociones de las demás personas.

El manejo de la información también es parte importante en la comunicación, pues fortalece la confianza y camaradería entre los integrantes del equipo, así mismo hace que los procesos fluyan en la dirección correcta y evita incurrir en tareas repetitivas o dobles esfuerzos gracias a la documentación y organización de la información.

La comunicación es parte fundamental en la solución de conflictos y alineación de intereses, pues no todos los integrantes piensan igual o los motiva lo mismo, dependerá entonces del líder fomentar la comunicación en todos los momentos que se requiera.

Pasos para fortalecer su comunicación asertiva.

- + **Cuide su lenguaje verbal**, el tono de su voz y sus palabras, aún más si se está llamando la atención a un colaborador, por más grave que haya sido el error debe ser tratado con respeto.

- + **Examine su lenguaje no verbal**, mantenga una postura erguida pero relajada, cuide los gestos que hace cuando se exprese, evite hacer señalamientos con sus manos u otro tipo de ademanes fuertes que afecten la tranquilidad del otro.

- + Siempre haga **contacto visual** al momento de dialogar con alguien. No descalifique lo que la otra persona le esté comunicando, asiente con la cabeza, la otra persona percibirá que le está prestando atención.
- + **Argumenta con claridad sus ideas**, prepare sus discursos antes de transmitirlos, use las palabras adecuadas teniendo en cuenta a quien se dirige, no genere ambigüedad cuando no tenga claro una idea o concepto.
- + **Escuche activamente** al momento de comunicarse con otra persona, no lo interrumpa mientras esté expresando alguna idea, busque el momento adecuado para intervenir.
- + Desarrolle el hábito de **hacer las preguntas correctas** cuando quiera obtener la información deseada.
- + Busque **espacios adecuados para dar realimentación** a sus colaboradores, primero resalte sus fortalezas y luego las oportunidades de mejora.
- + **Documente los procesos**, reuniones y decisiones generadas en la dinámica del equipo, organiza la información de tal forma que sea de fácil uso para otros y comparte lo que considere es de interés para los demás.

- + Promueva estos hábitos en cada integrante de su equipo.

4.2.2.2 Sentido de equipo como base fundamental para alcanzar logros

“La capacidad para percibir, entender y aceptar el trabajo en conjunto, organizado y colaborativo como ventajas competitivas que sobrepasan ampliamente con resultados y logros al trabajo individual, en virtud que se comparten recursos y conocimientos, se armonizan intereses y se contribuye al alcance de los objetivos comunes”.

De la misma manera, Jon Katzenbach (La disciplina de los equipos, 1993), considera que un equipo de trabajo es un grupo de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común y responsabilidad mutua compartida.

El sentido en equipo se fortalece en cada persona a través de acciones concretas que paso a paso se van volviendo habituales, pero que requieren ser establecidas con un verdadero compromiso de cumplimiento.

Algunas de las acciones que fortalecerán su sentido de Equipo y el de sus colaboradores son:

- + Haga sentir a cada integrante del equipo como parte esencial del mismo, ayúdelos a encontrar un **sentido especial - propósito** en el trabajo que realice.
- + Establezca **roles y responsabilidades** de acuerdo con sus habilidades, conocimientos e intereses.
- + Sea claro y **demuestre su conocimiento** de los objetivos, metas y proyectos del área, garantizando que cada integrante del equipo los conozca y se alinee con ellos.
- + Comparta con los integrantes de su equipo **espacios y momentos diferentes a los laborales**, donde se compartan historias de vida, esto permitirá generar relaciones de confianza verdaderas y duraderas.
- + Establezca y promueva un ambiente de convivencia sano y agradable, basado en la **tolerancia y el respeto** por los demás, sus ideas, contribuciones y opiniones.
- + Realice periódicamente **reuniones efectivas de seguimiento**, acompañamiento, orientación y lluvia de ideas para el mejoramiento continuo y alcance efectivo de los objetivos.

- + Genere **hábitos de reconocimiento** hacia y entre su equipo, resaltando primero las fortalezas y siendo objetivo con los aspectos menos fuertes.
- + Implemente metodologías de **trabajo colaborativo**, donde cada integrante sienta que tiene el apoyo y las herramientas necesarias para lograr los objetivos.

4.2.2.3. Contar con colaboradores preparados para grandes retos

Mario Morales establece que las personas que deciden trabajar en equipo, deben enfrentar y afrontar una serie de retos para ser parte de un equipo maduro y efectivo, donde sus actitudes y comportamientos se deberán ajustar para generar confianza en sí mismos y en los demás, es así que la comunicación y otros aspectos deberán desarrollarse para garantizar una adecuada gestión al interior del equipo.

Para generar un equipo de trabajo efectivo cada miembro deberá desarrollar diferentes habilidades, adquirir nuevos conocimientos y modelar ciertas actitudes. No se trata simplemente de ajustarse a lo que hay, o ser conformistas con lo que se es, se hace o se sabe, el trabajo en equipo exige que cada integrante se esfuerce y comprometa con su desarrollo y desempeño.

Se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones que garantizarán que su equipo esté preparado para afrontar retos:

- + Oriente a sus colaboradores en la **creación de metas retadoras** y que le permitan desarrollar su potencial.
- + Evalúe de forma objetiva a los integrantes de su equipo, **no sobrevalore las competencias** por temor a crear una imagen negativa de usted.
- + Identifique las **fortalezas y oportunidades de desarrollo** de cada integrante del equipo para garantizar su crecimiento.
- + Oriente al colaborador en la definición de su **Plan de Desarrollo Individual** y haga acompañamiento y seguimiento al mismo periódicamente.
- + Brinde **retroalimentación constante** y resalte las fortalezas que cada colaborador tiene.

4.2.2.4. Desarrolle un ambiente adecuado que favorezca el desarrollo

Los equipos de trabajo están conformados por personas con diferentes personalidades, estilos de comunicación, motivaciones, sueños, ideas y percepciones; el líder es responsable de generar y promover un ambiente donde las diferencias no sean un factor que afecte la armonía del equipo, por el contrario, las diferencias deben ser percibidas como aspectos que contribuyan a la conformación de equipos integrales y que complementan la gestión.

Asimismo, el reconocimiento del equipo tanto al interior como al exterior de éste elevará los niveles de motivación, autoestima y confianza, manteniendo altos estándares de desempeño.

- + **Fortalezca las relaciones** entre los integrantes del equipo, abra espacios de participación, integración y diálogo constructivo.
- + Intervenga de manera oportuna y neutral en la **solución de conflictos**, escuche con atención los argumentos de las personas involucradas y llegue a acuerdos con ellas.
- + El feedback no debe ser sólo de arriba hacia abajo, **puede preguntar a su equipo** acerca de qué valores que la empresa promueve no son percibidos en el equipo o lugar de trabajo.
- + Comuníquese asertivamente y **escuche activamente las ideas**, opiniones y sugerencias de todos de forma imparcial.

- + Reconozca de manera individual y grupal el esfuerzo, los resultados y los logros obtenidos; de la misma forma, **extienda este reconocimiento** a otras áreas alimentando la autoestima y la motivación de las personas.

4.2.2.5. Los equipos de trabajo deben evolucionar a equipos de alto desempeño.

Un grupo evolucionará en la medida en que los participantes pasen por ciertas etapas, en las cuales se desarrollan habilidades, actitudes y conocimientos que los lleve a conformarse y caracterizarse como un equipo de alto desempeño.

El rol de líder es importante en este proceso de transformación, en virtud que debe brindar el apoyo necesario que cada persona necesita para desarrollar competencias en cada una de las etapas.

De acuerdo con Mario Morales las etapas que un grupo de trabajo debe experimentar para conformarse como un equipo de alto desempeño son:

DEPENDENCIA

En esta primera etapa los integrantes de un grupo de trabajo sentirán dependencia de la autoridad formal, es decir del liderente inmediato. La dependencia se caracteriza porque se presentan ciertos grados de incertidumbre en el colaborador debido al desconocimiento de los objetivos grupales y de las funciones que tendrá que desarrollar en su gestión.

Para fortalecer la confianza y seguridad de los integrantes de su equipo tenga en cuenta lo siguiente:

Transmita de manera clara las funciones y responsabilidades que el colaborador tendrá dentro del equipo.

Delegue tareas que le faciliten al colaborador familiarizarse y empoderarse con su gestión, así descubrirá su rol dentro del grupo.

Comparta a su equipo la información corporativa necesaria como correos, campañas, actividades, políticas, novedades, nuevos proyectos y temas de información general, entre otros.

Acompañe a cada integrante de su equipo constantemente, aún más si se presentan dificultades que le impidan desarrollar sus actividades o alcanzar sus objetivos, encontrando soluciones efectivas.

CONTRADEPENDENCIA

En esta segunda etapa los integrantes del equipo afirman su identidad dentro del mismo, se experimentan algunos momentos de tensión o incluso de impotencia al percibir que los procesos o proyectos se pueden desarrollar de manera diferente pero no se sienten completamente seguros de proponer mejoras; también se pueden crear controversias con otros integrantes del equipo y se empiezan a identificar alianzas entre los integrantes.

En esta etapa se puede incentivar a su equipo a que exprese con tranquilidad sus ideas, puntos de vista y opiniones frente a cualquier situación teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Demuestre mayor apertura, disponibilidad y escucha activa para su equipo

Aclare los objetivos propuestos y demuestre conocimiento de los procesos para aclarar y orientar las acciones de los integrantes del equipo.

Aproveche las alianzas generadas al interior de equipo y promueva el trabajo colaborativo.

Valore las diferencias y saberes de cada persona y constituya un **equipo integral** desde las fortalezas de cada uno.

INDEPENDENCIA

- + En este momento cada integrante del equipo ha identificado su rol dentro del mismo, existe una conciencia de equipo y los esfuerzos se enfocan a conseguir resultados grupales más que individuales. Así mismo al interior

de los equipos se conforman alianzas y sinergias; cada integrante ha identificado con que persona se siente más cómoda trabajando y se apoya en ella desarrollando un trabajo colaborativo.

- + Se pueden crear fronteras invisibles, así como conflictos al interior del equipo al existir percepciones diferentes de cómo resolver cada situación.

Apoye fuertemente a su equipo en esta etapa para que logre consolidarse como un equipo de alto desempeño siguiendo las siguientes recomendaciones:

- + Resuelva con prontitud los conflictos que se presenten al interior del equipo.
- + Aliente y motive al equipo a lograr resultados diferentes y excepcionales.
- + Rételos a dar lo mejor de cada uno y recuérdelos que los logros son el fruto de un esfuerzo grupal.
- + Resalte las buenas prácticas y las lecciones aprendidas para que sean tenidas en cuenta para nuevas tareas y proyectos.

INTERDEPENDENCIA

En esta etapa cada integrante del equipo comprende mejor la manera de pensar, sentir y reaccionar del otro, existe una comunicación abierta y directa, las relaciones son sanas y se construye desde las diferencias.

Existe conciencia de las competencias de cada persona; se aceptan las diferencias individuales y se hacen complementarias. Existe mayor auto exigencia, las tareas son distribuidas de acuerdo con las capacidades. Ante los obstáculos o dificultades se generan alternativas creativas e innovadoras.

Si ya ha conformado un equipo de alto desempeño, siga motivándolo y retándolo, tenga en cuenta las siguientes sugerencias para mantener el ritmo de trabajo y la consecución de objetivos:

- + Estimule la **creatividad y la innovación**.
- + Oriente a sus colaboradores a crear **metas más retadoras**.
- + Planee con estrategia los **procesos y proyectos** de su área.
- + Promueva la realización de **planes de trabajo** para cada actividad que se realice.

El desarrollo de equipos es un proceso gradual, pero si hace un adecuado acompañamiento y orientación en cada una de las etapas podrá formar un equipo propositivo, orientado a resultados y que estará enfocado a la consecución de los objetivos propuestos.

4.2.3. Feedback o Retroalimentación

Es un diálogo que causa un efecto significativo en la persona, basándose en percepciones, datos y hechos concretos relacionados con sus habilidades, actitudes y/o comportamientos, buscando generar una mayor motivación y compromiso y en muchos casos redefinir acciones que le permitan alcanzar los objetivos planteados.

¿Para qué sirve la **retroalimentación**?

- + Fortalece el compromiso de los colaboradores.
- + Aumenta la satisfacción.
- + Cuenta con equipos alineados e integrados.
- + Dispone de más tiempo para la estrategia.

Paso 1: Conozca muy bien a su Colaborador

Tenga presente indagar sobre sus aspectos:

- + **Personales:** ¿Casado/Soltero?, ¿Con/Sin Hijos?, ¿Momento de vida?, ¿Planes a corto/mediano plazo?
- + **Laborales:** ¿Cuáles han sido sus éxitos?, ¿Experiencia en otras organizaciones?, ¿Resultados visibles?

Paso 2: Generar y analizar el informe

- + Identifique cada una de las percepciones de los evaluadores.
- + Reafirme en la retroalimentación la percepción que tuvo durante la evaluación.
- + No desvirtúe la herramienta.

Paso 3: Repase los objetivos y beneficios del proceso de gestión por competencias y la fase de retroalimentación.

Recuerde que los objetivos del proceso son:

- + Identificar su nivel de competencias.
- + Identificar colaboradores con potencial para ocupar cargos de mayor nivel
- + Definir planes de desarrollo y formación.

Dentro de los objetivos de la sesión se encuentran:

- + Dar a conocer los resultados del informe.
- + Fortalecer la autoestima del colaborador.
- + Fortalecer sus competencias de liderazgo y desarrollo de equipos.

- + Acompañar al colaborador en su desarrollo a través de la definición del plan individual, así podrá aportar en el crecimiento personal y profesional.

Paso 4: Bienvenida y validación de objetivos

Salude cordialmente a su colaborador

- + Identifique su estado emocional a través de su lenguaje corporal.
- + Valide sus expectativas frente al proceso de realimentación.
- + Genere un clima de confianza y amabilidad.
- + Recuerde los objetivos del proceso y de la sesión, alinéelos con sus expectativas.

Paso 5: Reconocimiento de logros

- + Reconozca los logros que identificó antes de la sesión.
- + Haga sentir lo valioso que es su gestión para el equipo y los objetivos de la organización.

Paso 6: Presentación del Informe

Realice preguntas poderosas como, por ejemplo:

- + ¿Cuáles son las competencias que usted considera son una fortaleza?
- + ¿Cómo la ha desarrollado?
- + ¿Qué competencias cree usted que debes fortalecer?

Paso 7: Definición del PDI-Plan de Desarrollo Individual

Solicite a su colaborador que plantee acciones en función de la realimentación y que cumplan con la **metodología 70-20-10**:

- + **70%** son acciones propias.
- + **20%** son acciones de acompañamiento del líder.
- + **10%** son acciones de autoformación que requiere para el desarrollo de las competencias.

Paso 8: Cierre

- + Solicite al colaborador que haga un recuento de la sesión.
- + Aclare cualquier duda que haya surgido.
- + Defina la próxima sesión de seguimiento.

CONSIDERACIONES FINALES

A continuación se presentan las conclusiones sobre la investigación intitulada liderazgo y gestión financiera en pequeñas y medianas empresas del sector comercial, ofrece asimismo respuesta a los objetivos trazados para la misma, obteniendo resultados que han sido analizados, discutidos y apoyados en las diferentes doctrinas que soportan las variables objeto de estudio presentadas.

Seguido de aplicar el instrumento de recolección de datos a los 22 gerentes de las Pequeñas y medianas empresas de la asociación RIOCOMER y analizarlos mediante el uso de la estadística descriptiva, contrastando sus resultados con la postura de varios autores con los que se fijó una posición en el marco teórico se da lugar a las siguientes conclusiones:

En el objetivo uno (01), que trató de identificar los estilos de liderazgo que se usan en las empresas comerciales se constató que existen seis (06) estilos definidos que los gerentes generalmente usan de acuerdo con su inteligencia emocional, ello siguiendo los planteamientos de Goleman (2006). De esta manera los estilos, coercitivo y ejemplar si se usan continuamente tienen un efecto negativo en la cultura organizacional y por ende en los resultados financieros.

Con respecto al objetivo dos (02), que buscó caracterizar los estilos de liderazgo que usan con más frecuencia los gerentes de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio del distrito de Riohacha, se

encontró que el estilo ejemplar, es el que predomina, a través del estudio se encontró que entre los gerentes existen los paradigmas que el gerente debe estar en la empresa para que las cosas funcionen bien y que el dinero de la empresa solo lo debe manejarlo el gerente.

En referencia al objetivo de evaluar el uso de las herramientas de la gestión financiera por parte de los gerentes de las empresas comerciales del Distrito, se encuentra que muchas oportunidades de mejora de las pymes comerciales muy poco realizan presupuesto, desconocen la planeación financiera, y por falta de información financiera y contable, no manejan los indicadores que permita mejorar sus resultados.

Asimismo, los gerentes del distrito de Riohacha deben reforzar la capacitación en los indicadores no financieros, aquellos que están relacionados con aspectos indispensables para la sostenibilidad de los negocios. En última instancia, el alcance de buenos resultados en estos indicadores debería asegurar el éxito de una empresa respecto a los aspectos financiero-contables. De esta manera, Kaplan y Norton propusieron que, adicionalmente a los indicadores contable-financieros, también deberían llevarse los indicadores de, clientes y mercado, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Luego de establecer estadísticamente la relación entre ambas variables; se procedió a determinar la misma, a través de las tres (03) condiciones que de dicho cálculo estadístico se origina; estos son:

(a) Existe relación para el único momento de medición.

(b) La dirección de la relación es positiva o directamente proporcional. Ello se explica porque los puntajes registrados de ambas variables crecen en una misma dirección.

(c) La intensidad de la relación entre ambos conjuntos de puntajes de las variables es muy fuerte. Eso quiere decir que cuando una variable registra altos valores en su medición, la otra variable en su anotación por puntajes pares, registra también alto valor en la otra.

Es por ello, que al estudiar la variable liderazgo y gestión financiera puede concluirse que es factor determinante del liderazgo, dado que alimenta el ser de la persona en sus acciones éticas, siendo tan necesarias para impulsar un liderazgo concentrado en la práctica de los valores, ocupado en la fundamentación de la trascendencia en el liderazgo que conlleve la organización a categorizarse como éticamente inteligente.

RECOMENDACIONES

Ante las conclusiones obtenidas para la investigación intitulada Liderazgo y Gestión Financiera en las pequeñas y medianas del sector comercial del distrito Riohacha, pueden generarse una serie de recomendaciones presentadas a continuación:

Luego de aplicar el instrumento de recolección de datos a los 22 gerentes de las pequeñas y medianas empresas asociadas a Riocomer se da lugar a las siguientes recomendaciones:

- Proporcionar a la directiva empresarial y a la Cámara de Comercio de la Guajira los resultados obtenidos en esta investigación para la puesta en práctica de la propuesta realizada para que se tomen las medidas pertinentes y así mejorar la gestión financiera de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del distrito de Riohacha, donde se presentan lineamientos teóricos gerenciales que conducen a la consolidación de las instituciones como organización éticamente inteligente, considerando cada lineamiento planteado con las actividades y tácticas que permiten su realización, así como los lapsos de tiempo para implementarlos considerando los recursos necesarios para tal fin.
- Promover una cultura organizacional con fundamentación ética para el fortalecimiento de los principios universales e institucionales que consoliden la plataforma ética de la organización, mediante la implementación de actividades prácticas, talleres de formación en el área ética accionando en las personas su

aspecto individual con relación a sus principios, valores, comportamiento ajustado a la moral y su impacto en el colectivo.

- Revisar de manera constante la práctica de los valores en el colectivo; la justicia, libertad, igualdad, respeto y responsabilidad social, brindar como base de la filosofía institucional la importancia al hombre y su humanización, con programas que se generen para sensibilizar el desarrollo del liderazgo y la gestión financiera en la búsqueda de la excelencia y emprender acciones orientadas a fortalecer los valores en la comunidad de las pequeñas y medianas empresas.
- Implementar talleres de formación, desarrollo del individuo, autoconocimiento para el manejo de las emociones en los ámbitos personales y profesionales del personal que conduzcan la vida organizacional de todas las personas que laboran en la institución; procesos de formación que deben estar dirigidos a todo el personal.
- Internalizar en todos los empleados características de líderes que puedan conducir sus propios procesos y los del equipo de trabajo, mediante la instauración de jornadas de formación, valoración de estilos de liderazgo y su impacto mediante instrumentos que permitan evaluar y ofrecer resultados a la organización empresarial.
- Gestionar equipos de trabajo autogerenciados a través de técnicas motivacionales para sus participantes, con instructores y/o asesores expertos que proporcionen talleres de aprendizaje colectivos, con asesores externos e invitados especialistas en el manejo de equipos de alto desempeño.

- Diseñar planes de acción en aras de generar un clima organizacional con predominio de un ambiente de valores compartidos en todo nivel organizacional que permiten alcanzar las metas, implementados por la Dirección de ética institucional, generando así espacios de valores compartidos convertidos en guías y acción.
- Planificar actividades de integración con el personal de las instituciones a fin de generar una convivencia armónica que permita el desarrollo de un clima organizacional fundamentado en valores de confianza, compromiso y respeto que solidifiquen la identidad corporativa del ente empresarial, con sentido de pertenencia en cada uno de sus integrantes.
- Evaluar periódicamente, la ética institucional tanto a nivel interno como la relación con la comunidad en la cual se desarrolla la entidad empresarial, creando espacios donde el intercambio de ideas conduzcan a la aplicación y fortalecimiento del liderazgo y la gestión financiera como base fundamental del desarrollo de una organización inteligente, esta evaluación debe estar a cargo de un ente regulador de estas prácticas, puede estar a cargo de la Dirección de ética institucional, siendo eje transversal de la cultura organizacional.
- Llevar a la práctica el modelo de liderazgo propuesto en esta investigación.
- Publicar los resultados de esta investigación en revistas científicas, artículos, ponencias, departamento de emprendimiento de la Universidad de la Guajira, donde se pueda dar a conocer la relevancia de ésta, el auge en pequeñas y medianas empresas, con el interés e impulso del desarrollo del liderazgo y la gestión financiera, así como la puesta en marcha del constructo teórico generador de una propuesta de gran contribución al desarrollo y fortalecimiento de la cultura

organizacional y sirva de apoyo para los nuevos emprendedores que se inserten en el área.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abarca, A (2013). **Técnicas cualitativas de investigacion**. Primera edicion. Editorial UCR.
- Aibarra, A (2007). **Metodología de Investigación**. Disponible en: <http://www.aibarra.org/investig/tema0.htm>. Diciembre-02. 10:35pm.
- Agüera, E (2004). **Liderazgo y Compromiso Social**. Impreso por Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. México.
- Arias, F (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. Quinta edición. Editorial Episteme.
- Barahona, H, Cabrera, D, Torres, U (2011). **Los líderes del siglo XXI**. Entramado, vol. 7, núm. 2. Cali, Colombia.
- Bass, B, Avolio, L (2000). **“Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”**. En: European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9-13.
- Blanchard, K, (2004). **Liderazgo al más Alto Nivel**. Grupo Norma. Bogotá. Colombia.
- Blanchard, K. (2007). **Liderazgo a nivel superior**. Grupo Norma. Bogotá. Colombia.

- Bracho, O, Garcia, J (2013). **Algunas consideraciones teoricas sobre el liderazgo transformacional**. Telos Revista de Estudios interdisciplinarios en ciencias sociales Universidad Rafael Beloso Chacin. Maracaibo, Venezuela.
- Brealy, R, Myers, S y Allen, F (2010). **Principio de finanzas corporativas**. Novena Edición. Mc Graw-Hill
- Burt, K (2000). **Principios de la Investigación**. Editorial Bloom, Santiago Chile
- Cámara de Comercio de la Guajira (2017). **Informe de actividad empresarial del Departamento de la Guajira**. Colombia
- Castaño, C (2013). **Enseñar y aprender en entornos M-Learning**. Editorial Síntesis. Madrid, España.
- Cardona, P (2009). **El liderazgo Centrado en la Misión**. Harvard Deusto business review ISSN 0210-900X, N.180.
- Chávez, N (2007). **Introducción a la Investigación Educativa**. Editora la Columna. Primera Edición en Español C.A. Maracaibo, Venezuela.
- Club Banquero (2020). **Herramientas Financieras**. Colombia.
- Covey, S (2004). **Los Siete Hábitos para la Gente Altamente Efectiva**. Editorial Paidos. Barcelona España.
- Covey, S (2008). **El líder interior**. Ediciones Paidos Iberica. Barcelona, España.

- Correa, C, Ramírez, F, Castaño, M (2009). **Caracterización de la gestión contable y financiera en mipymes del oriente de antioquia**. Institucion Universitaria ESUMER Antioquia, Colombia.
- Daft, R (2009). **Teoría y diseño organizacional**. Cengage learning. México.
- Deloitte, H (2016). **Tendencias Globales en Capital Humano 2016 La nueva organización : un diseño diferente**. Barcelona, España.
- Díaz, N, Víctor, P (2009). **Metodología de Investigación y Bioestadística para estudiantes de ciencias de la salud**. RIL editores. Santiago de Chile.
- Dungy, J (2012). **Building a culture of evidence in student affairs administrators leadership: strategies and competencies for success**. Washington, United States.
- Fidias, A (2012). **El proyecto de la investigación introducción a la metodología científica**. Sexta Edición. Editorial Episteme.
- Fiedler, F (1991). **A theory of leadership effectiveness**. Mac Graw Hill.
- García, A (2013). **Nuevos principios de lógica y epistemología**. Palibrio. Estados Unidos.
- García, G (1999). **Interacciones contextuales en la didáctica de las matemáticas**. Universidad Complutense de Madrid.

- Gitman, L, y Zutter, C (2012). **Principios de administración financiera Pearson Educación** (Vol. 12). <https://doi.org/10.1073/pnas.0703993104>
- Goleman, D (2005). **Liderazgo que obtiene resultados**. Harvard Business Review, 83(11), 109–122.
- Goleman, D (2006). **La práctica de la inteligencia emocional**. Editorial Cairós. Barcelona, España.
- Gómez, F, Madariaga, J, Santibañez, J (2013). **Inversión y Financiación empresarial**. España.
- Gonos, J, Gallo, P (2013). **Model of leadership style evaluation**, *Journal of Management*, 18 (2), 157-168.
- Grotberg, E (1998). **The international resilience project**. 55th annual Convention, International Council of Psychologists, Graz Austria.
- Gutiérrez, R (2000). **Introducción a la filosofía**. Editorial Esfinge. España.
- Harris, J (2008). **Leading system transformation. School Leadership and Management**. Georgia, United States.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P (2006). **Metodología de investigación**. Mc Graw - Hill. México.

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P (2014). **Metodología de Investigación**. Mc Graw - Hill. México.

Jericó, P (2002). **Gestión del talento**. Editorial Prentice-Hall. España.

Katzenbach, J (1995). **Equipo de trabajo efectivo**. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 89, Nº. 11, 2011

Kotter, J (1998). **Liderazgo de Matsushita: Lecciones del empresario mas destacado del siglo XX**. Granica. Barcelona, España.

Laiton, A Lopez, J (2018). **Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para America latina**. Revista Escuela De Administración De Negocios, (85), 163-179.

Lewin, A (1951). **Prolegomena on Convolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forums**, *Organization Science*, 10, 5: 519-534.

Murray, K (2012). **El lenguaje de los lideres**. Editorial 3R Editores.

Maestro, J (2009). **Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder**. Profit Editorial. Barcelona. España.

Maxwell, J (1998). **Las 21 leyes irrefutables del liderazgo**. Thomas Nelson Publisher. Tennessee, Estados Unidos.

- Méndez, C (2008). **Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación**. Mac.Graw - Hill, México.
- Mendoza, U (2009). **Aggregate Shocks, poor households and children: transmission channel and policy reponses, global social policy**, 9 (1) : 55-78
- Millán, J (2010). **Los Nuevos Liderazgos Políticos**. Editorial UOC. Barcelona, España.
- Mintzberg, H (2009). **Learning 1, Planning 0: Reply To Igor Ansoff**. En: **Strategic Management Journal**, Vol. 12, 6, Pp. 463 – 466. Porter, M.
- Morcillo, F (2010). **Cuadernos de Información económica**, ISSN 1132-9386, N° 225, 2011, págs. 169-172.
- Morales, M (1995). **Equipo de trabajo efectivo**. Tecnología de Organización Personas capacitación y desarrollo. Colombia.
- Munch, L Garcia, J (2014). **Fundamentos de Administracion**. Decima Edición. Editorial Trillas. Maracaibo, Venezuela.
- Muñiz, L (2009). **Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto**. Editorial Profit. Barcelona, España.

- Myers, S, Brealey, R, Allen, F (2010). **Principios de Finanzas Corporativas**. Mac Graw- Hill, México.
- Nube, S y Sánchez, M. (2007). **Guía práctica de investigación Cualitativa – Cuantitativa**. Candidus. Venezuela.
- O'Connor, M (2009). **Writing scientific research articles strategy and step**. Editorial Offices.
- Ortega, B (2015). **Liderazgo transformacional e intraemprededurismo. Una relación mediada por la cultura organizacional**. Valencia, Venezuela.
- Parella, S, Martins, F (2010). **Metodología de la investigación cuantitativa**. Segunda Edición. Editorial Fedupel. Caracas, Venezuela.
- Payeras, J (2004). **Liderazgo y Coaching**. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Paz, M (2003). **Investigación cualitativa en educación**. Mc Graw - Hill. España.
- Pedraza, N, Verástegui, J, (2014). **Evaluación de la calidad del servicio en la administración pública en México: Estudio multicaso en el sector salud**. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (23), 25-49. doi:10.5354/0717-8980.2015.36814
- Peters, M (2002). **Education Policy Research and the Global Knowledge Economy**. Atlanta, United States.

- Porret, M (2010). **Gestión de Personas**. Alfaomega. Madrid, España.
- Robbins, S, Cutler, S. (2005). **Administración**. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Robbins, S, Judge, T (2009). **Comportamiento Organizacional**. México. Decimo tercera Edición. Editorial Pearson. Prentice Hall.
- Roman, J, Fernández, M (2008). **Amertown Internacional**. Libros en red.
- Sabino, C (2007). **El proceso de investigación**. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Sánchez, N (2006). **El derecho humano frente a la mundialización del mercado**. Editorial IEPALA. Madrid, España.
- Sharma, R (2019). **El líder que no tenía cargo: Una fábula moderna sobre el liderazgo en la empresa y la vida**. Editorial Grijalbo, España.
- Tejada, J (1995). **El papel del profesor en la innovación educativa. Algunas implicaciones sobre la práctica innovadora**. ISSN-e 2014-8801, N° 19, 1995 págs. 19-32
- Terrazas, A (2009). **Modelo de gestión financiera para una organización perspectiva**. Núm. 23, enero-junio, 2009, pp. 55-72. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia

- Sánchez, R, Rodríguez, L (2018). **Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control.** Rev.Univ.Empresa [Online]. 2019, vol.21, n.37, pp.228-262. ISSN 0124-4639.
- Seijo, C, Fuenmayor, R, Barrios, L (2010). **Las inteligencias múltiples: una aproximación hacia la inteligencia ética como característica congruente de la actuación humana.** Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Seijo, C, Pelekais, C, El Kadi, O, Neuman, N (2015). **El ABC de la Investigación. Pauta Pedagógica.** Ediciones Astro Data. Maracaibo, Venezuela.
- Tamayo, M (2006). **El Proceso de la Investigación Científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación.** Editorial Limusa.
- Vega, C, Zabala, G (2013). **Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo.** Santiago de Chile, Chile.
- Villagra, J (2016). **Indicadores de gestión: un enfoque práctico.** Primera Edición. Cengage Learning.
- Villa, J, Capera, J (2010). **Manual de Marketing. Cómo mejorar el rendimiento de las personas.** Editorial Profit. Barcelona, España.
- Yarce, J (2010). **El Poder de los Valores en las Organizaciones.** Ediciones Ruf. México.

Welsch, G &Cols (2005). **Presupuestos**. Sexta Edición Editorial Pearson, México.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO

**LIDERAZGO Y GESTION FINANCIERA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL DISTRITO DE RIOHACHA, LA
GUAJIRA.**

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

RANDALL XAVIER SAURITH LINDO



**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA
RIOHACHA, LA GUAJIRA
2020**

Riohacha, 26 de mayo de 2019

Señor

Jaider Quintero

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración para la revisión del instrumento de recolección de información, que forma parte del trabajo de grado titulado: **LIDERAZGO Y GESTIÓN FINANCIERA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL DISTRITO DE RIOHACHA, LA GUAJIRA**. Exigido como requisito para optar el título de Magister en Finanzas.

Por lo cual se requiere que usted analice cada uno de los ítems, tomando en consideración su pertinencia con la variable, objetivos, dimensiones e indicadores, así como la redacción y facilidad de comprensión. Las sugerencias que considere pertinentes serán de gran ayuda para su diseño y validación.

Agradeciéndole la atención prestada a la presente.

Atentamente,

RANDALL XAVIER SAURITH LINDO

1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y apellidos: _____

Institución donde labora: _____

Cargo: _____

Título de pregrado: _____

Título de maestría: _____

Institución donde lo obtuvo: _____

2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

LIDERAZGO Y GESTION FINANCIERA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL EN EL DISTRITO DE RIOHACHA, LA GUAJIRA.

3. Objetivos de la Investigación

3.1. Objetivo General.

Determinar la relación entre liderazgo y gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.

3.2. Objetivos Específicos

Identificar los estilos del liderazgo en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.

Caracterizar los roles de liderazgo en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.

Evaluar el uso de las herramientas de la Gestión Financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.

Proponer un modelo de liderazgo que coadyuve la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.

4. Sistema de Variables.

4.1. Definición Nominal

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Gestión Financiera.

4.2. Definición Conceptual.

Variable 1: Blanchard (2010) lo define como un proceso de influencia sobre los pensamientos y las acciones de otros para el logro de las metas, tanto en la vida profesional, como en la personal.

Variable 2: Para hacer negocios, las corporaciones necesitan una variedad casi infinita de activos reales; muchos de los cuales son tangibles, como maquinaria, instalaciones y oficinas; otros son intangibles, como: la especialización técnica de los trabajadores, las marcas y patentes. Por todos ellos se necesita pagar. Para obtener el dinero necesario la corporación vende derechos sobre sus activos reales y sobre el efectivo que generen. La gestión financiera se basa en estas dos últimas tomas de decisiones, las decisiones de inversión y las de financiación

4.3. Definición operacional.

Variable 1: La variable Liderazgo se define operacionalmente como el resultado del instrumento diseñado por Saurith (2020), estructurado de acuerdo a dos(2) dimensiones de estudio, primero, los estilos de Liderazgo y

por último, los roles del Liderazgo en empresas comerciales, cuya medición será ejecutada bajo los indicadores relacionados en la Tabla de operacionalización de las variables de esta investigación, y para lo cual se utilizará como instrumento de medición un cuestionario versionado con una escala tipo Likert, necesario para recabar la información acerca del hecho sujeto de estudio. (Ver cuadro 1).

Variable 2: La variable Gestión Financiera se define operacionalmente como el resultado del instrumento diseñado por Saurith(2020),estructurado de acuerdo a dos(2) dimensiones de estudio, primero, las herramientas de la gestión financiera y por último, cuya medición será ejecutada bajo los indicadores relacionados en la Tabla de operacionalización de las variables de esta investigación, y para lo cual se utilizará como instrumento de medición un cuestionario versionado con una escala tipo Likert, necesario para recabar la información acerca del hecho sujeto de estudio. (Ver cuadro 1).

Operacionalmente la variable 1 y 2 será medida a través de las siguientes dimensiones e indicadores.

Variable 1: Liderazgo en empresas comerciales

Dimensión 1: Estilos de Liderazgo

Indicadores

Estilo Coercitivo: También conocido como estilo autoritario, se caracteriza por la amenaza y el miedo que genera un líder. Para Goleman (2006), de todos los estilos de liderazgo el coercitivo es el menos eficaz para la mayoría de las

situaciones, se considera así lo que el estilo le hace al clima de una organización, la flexibilidad es lo más difícil de alcanzar, la toma de decisiones extremadamente vertical del líder mata las ideas antes de nacer.

Estilo Orientativo: Según Goleman (2006), el orientativo es un visionario; motiva a las personas, aclarándoles cómo su trabajo calza dentro de la visión mayor de la organización, las personas que trabajan para estos líderes entienden que lo que hacen importa ya que, el liderazgo orientativo también maximiza el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización.

Estilo Afiliativo: Según Goleman (2006), el líder afiliativo que marca como prioridad mantener un ambiente agradable entre sus colaboradores, les da más valor a las necesidades de las personas que a los objetivos y funciones del equipo, presta atención a las personas y a las cosas que les hacen sentirse bien.”

Estilo Democrático: Según Goleman (2006), el líder democrático invierte tiempo en obtener ideas y acuerdos de las personas, un líder construye confianza, respeto y compromiso. Al dejar que los trabajadores tengan el derecho de opinar en las decisiones que afectan sus metas y cómo realizan su trabajo, el líder democrático impulsa la flexibilidad y la responsabilidad.

Estilo Ejemplar: según Goleman (2006), el líder dirige dando ejemplo, hace las cosas excelentemente esperando que los otros lo sigan por convicción propia, le da dificultad delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien, no soporta la mediocridad, en ausencia del líder, los trabajadores no pueden actuar bien y su motivación se ve erosionada.

Estilo Formativo: Según Goleman (2006), los líderes formativos ayudan a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades exclusivas, y a vincularlas a sus aspiraciones personales y profesionales. Instan a los empleados a establecer metas de desarrollo de largo plazo y los ayudan a concebir un plan para alcanzarlas.

Liderazgo Transformacional: Para Velásquez (2006), el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización, lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores. Este último autor citado afirma, que el liderazgo transformacional implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional.

Dimensión 2: Roles del Líder

Indicadores

ROL DEL LÍDER FORMADOR

John Maxwell (1998) establece que una de las leyes del liderazgo es que el líder nunca deja de ser un estudiante, debe aprender a desaprender, para poder enseñar. El desarrollar este rol exige conocer de los procesos que se manejan en el área, conocer a cada integrante del equipo desde sus fortalezas y oportunidades de desarrollo.

Indicadores:

ROL DEL LIDER ADMINISTRADOR

Según Gerzon (1998), el mundo necesita buenos administradores: gente que dirija y controle los recursos y las actividades de otros para el beneficio de un grupo. Sin embargo, el mandato del administrador es por definición, limitado a un grupo o proyecto al cual es asignado. Por lo que cuando un líder toma una actitud administradora, hay muchos beneficios, pero también serias limitaciones.

Indicadores:

ROL DEL LIDER COACH

Según Abarca (2013), el líder Coach es aquel que promueve el desarrollo y crecimiento de su equipo, potencializando y fortaleciendo las competencias con oportunidad de desarrollo. Este líder entrena a su equipo, lo alinea con los objetivos del área, lo prepara para asumir con determinación los retos, le da las herramientas necesarias para solucionar y salir adelante ante los obstáculos.

Indicadores:

ROL DEL LIDER MENTOR

El rol del líder mentor según Dugy (2012), es dar ejemplo desde su comportamientos y actitudes, su transparencia, su buen actuar y su forma de expresarse, inspira a los otros a desarrollar su propio liderazgo basando su actuar. Es un consejero sabio, inspirador, estimulador de retos. Le educa y le enseña a aprender y a aceptar las dificultades que le esperan a su aprendiz. Es una persona

que establece relaciones de confianza a largo plazo; escucha más de lo que habla, no juzga a priori. Es humilde para aprender y entender los retos de su colaborador.

Variable 2: Gestión Financiera

Dimensión 1: Herramientas de la Gestión Financiera

Indicadores

PRESUPUESTOS

Muchas empresas arrancan sin planeación los presupuestos son esenciales para el funcionamiento de las empresas comerciales privadas, porque esclarece para los trabajadores su labor y como calza su esfuerzo para el sostenimiento de la compañía.

Indicadores

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación es el proceso básico el cual nos sirve para elegir nuestros objetivos y determinar cómo los alcanzaremos. Tanto las personas como las empresas deben planear, ya sea que se trate de unas vacaciones, un evento social, un nuevo plan de ventas o la apertura de una sucursal. Asimismo, es una herramienta que aplican los gerentes para obtener una ventaja real sobre las empresas –

INDICADORES COMERCIALES

Los indicadores sirven para medir los aspectos claves del resultado de la operación, en las empresas comerciales se usan varios como: unidad promedio por factura, el

valor promedio por factura, el valor promedio por artículo, la venta por metro cuadrado.

4.4 Cuadro de Operacionalización de las variables.

LIDERAZGO Y GESTIÓN FINANCIERA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIALES EN EL DISTRITO DE RIOHACHA, LA GUAJIRA.			
OBJETIVO GENERAL	Determinar la relación entre liderazgo y gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.		
OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR
Identificar los estilos de liderazgo en pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.	LIDERAZGO	ESTILOS DE LIDERAZGO	COERCITIVO
			ORIENTATIVO
			AFILIATIVO
			DEMOCRATICO
			EJEMPLAR
			FORMATIVO
Caracterizar los roles de liderazgo en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.		ROLES DE LIDERAZGO	LIDER COACH
			LIDER FORMADOR
			LIDER ADMINISTRADOR
			LIDER MENTOR

Evaluar el uso de las herramientas de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el distrito de Riohacha.	GESTION FINANCIERA	HERRAMIENTAS DE GESTION FINANCIERA	PLANEACION FINANCIERA
			PRESUPUESTOS
			INDICADORES
Proponer un modelo de liderazgo que coadyuve en la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del distrito de Riohacha.			Este objetivo se realizó en función de los anteriores.

Fuente: Elaboración propia (2020).

5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se caracteriza por ser de un enfoque positivista enmarcado dentro de lo cuantitativo, desarrollándose como una investigación tipo descriptiva, de campo, no experimental y con una población finita a la cual se le aplicara un cuestionario con el objetivo de probar nuestra hipótesis del problema a investigar.

Al respecto las autoras Seijo y Pelekais (2015) este paradigma se fundamenta en el positivismo caracterizado por: el dato, es la expresión concreta que simboliza una realidad; asume la objetividad como única vía para alcanzar el conocimiento; La finalidad de la investigación es explicar ,predecir, controlar los fenómenos, verificar teorías ; el investigador asume un punto de vista externo, impersonal; Los criterios de calidad: son validez, confiabilidad, objetividad, experimentación estadística;

Según Hernández, Fernández y Batista (2014) El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones.

6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación llevara a cabo un diseño de campo ya que se hace necesario estar presente al momento de recolectar los datos a la muestra.

El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. Así mismo, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. Para responder al problema planteado, Fideas (2012).

Por Según el autor Santa Paella y feliberto, Martins (2010), define: La Investigación de campo es la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

Esta investigación se desarrollará a través de una encuesta escrita adaptando el cuestionario MLQ5 creado por Bass y Avolio, al contexto de las pymes en la ciudad de Riohacha.

7. POBLACIÓN Y MUESTRA

A fin de desarrollar una investigación es necesario determinar el universo que

verdaderamente aportará los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación. En este orden de ideas, Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2013 p, 248) afirman que la población es el conjunto de todos los sujetos, sobre los que queremos conocer cierta información relacionada con el fenómeno que se estudia.

A su vez Hueso y Cascant (2012, p 7), establecen que la población es el conjunto de individuos o personas o instituciones que son motivo de investigación”. Ahora bien, en el caso de esta investigación, la población universal estará compuesta por las empresas comerciales privadas a la asociación de comerciantes de Riohacha RIOCOMER.

Por lo tanto, con relación a la muestra Hernández, Fernández y Baptista (2014), la muestra es en esencia un subgrupo de la población, que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

La muestra (n) subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que deben ser representativos de esta. La muestra(n), subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos y que tiene que definirse y delimitarse de antemano, con precisión y que deben ser representativos de la población. Hernández y Otros (2014).

La muestra(n), es la que puede determinar la problemática en virtud que le es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Al contexto Tamayo y Tamayo (2014), afirma que la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población para estudiar un fenómeno estadístico.

La muestra para esta investigación serán 5 comercios escogidos entre las 150 empresas asociadas a RIOCOMER.

8. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Todo proyecto de investigación implica la toma de decisiones en cuanto a las técnicas e instrumentos por medio de los cuales se recogieron los datos. Al respecto, Tejada (2014, p 123), los autores afirman que “al elegir la forma más adecuada para recoger la información, se debe disponer de algún plan y de instrumentos en los cuales anotar, ya sea respuestas a preguntas que se formulan, las descripciones de las observaciones, etc. (cuestionarios, pautas de entrevistas, hojas de observación etc.)”

Así mismo, Hueso y Cascant (2012, p 18), se interpretó por técnica de investigación, el procedimiento de carácter específico para conseguir fundamentos e información. El autor quiere demostrar que la aplicación de la técnica lleva a cabo la elaboración de una información específica a la disciplina, por lo que sirve de complemento al método científico, el cual posee una aplicación general pertinentes para verificar o responder las interrogantes formuladas.

Para la presente se utilizó como técnicas la observación directa y la encuesta. En cuanto a esta última, Hueso y Cascant (2012, p 21), establecen que esta técnica, mediante la utilización de un cuestionario estructurado o conjunto de preguntas, permite obtener información sobre una población a partir de una muestra”. Precisando una vez, la manera de recolectar la información por parte del investigador a través de un cuestionario.

Para la medición se utilizó la escala tipo Likert con cinco (5) alternativas de respuestas: siempre (5), casi siempre (4), Algunas Veces (3), casi nunca (2) y nunca (1), que midieron las variables. Así mismo se indica que en esta investigación se aplicó un (1) cuestionario estructurado, dirigido al personal del área gerencial y personal involucrado en la administración de almacenes del sector comercial en el distrito de Riohacha, La Guajira.

JUICIO DEL EXPERTO PARA EL INSTRUMENTO

Considera usted que los elementos que comprenden el cuestionario miden los indicadores de manera:

Suficiente x Moderadamente suficiente__ Insuficiente -----

Observaciones: Seguir las observaciones hechas de forma individual para cada ítem.

Considera usted que los elementos que comprenden el cuestionario miden las dimensiones de manera:

Suficiente ----- Moderadamente suficiente__ Insuficiente -----

Observaciones: Seguir las observaciones hechas de forma individual para cada ítem.

Considera usted que los elementos que comprenden el cuestionario miden Suficiente ----- Moderadamente suficiente__ Insuficiente -----

Observaciones: Seguir las observaciones hechas de forma individual para cada ítem.

6Según su opinión, como experto en el área, el instrumento diseñado es:

Válido X No Válido -----

Observaciones: _____

Recomendaciones generales para el instrumento elaborado:

Recomendaciones generales para la investigación que se realiza:

Realizar las observaciones hechas a la redacción de los objetivos y en bases a estas actualizar el cuadro de variables.

Nombre del Evaluador: Jaider José Quintero Mendoza
Título que posee: Dr. En Gestión de la Ciencia y la Tecnología.
Institución en la cual labora: Universidad de la Guajira



Firma y Cédula
C.C. 84.035.444

CONSTANCIA

Yo, Jaider José Quintero Mendoza, portador de la cédula de ciudadanía No. 84.035.444, por medio de la presente hago constar que, el instrumento de recolección de información que presenta(n)

_____, cursante de

en la universidad de _____, en la presentación de su trabajo de _____
titulado _____

_____, ha sido aprobado y avalado por mí.

Riohacha, La Guajira a los _____ días del mes de _____ del año de.



Firma y Cédula
C.C. 84.035.444

ANEXO B

CUESTIONARIO DEFINITIVO

VARIABLE: LIDERAZGO						
AFIRMACIONES	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
DIMENSION ESTILOS DE LIDERAZGO						
Indicador: Liderazgo Coercitivo						
1	¿El gerente cuenta con un plan de trabajo que sigue y que le permite identificar irregularidades en la operación del negocio?					
Indicador: Liderazgo Orientativo						
2	¿En su opinión los trabajadores de la empresa están motivados a alcanzar los resultados esperados por la empresa?					
3	¿El clima laboral de la empresa es un objetivo estratégico de la gerencia de la empresa?					
Indicador: Liderazgo Participativo						
4	¿Los trabajadores de la empresa participan en el diseño de los lineamientos estratégicos de la empresa?					
5	¿La gerencia escucha a sus colaboradores y pone en marcha ideas que encuentra novedosas?					
Indicador: Liderazgo Ejemplar						
6	¿El gerente suele acompañar en su horario laboral a sus empleados para mostrar cómo debe realizar sus actividades?					
Indicador: Liderazgo Afiliativo						
7	¿El gerente adelanta programas de monitoreo y control de la eficiencia de los empleados?					

8	¿El gerente conoce y desarrolla con los trabajadores las funciones de la gerencia?					
	Indicador: Liderazgo Capacitador					
9	¿Para el gerente de la empresa, la conservación del medio ambiente es una filosofía de la empresa?					
10	¿El gerente de la empresa apoya el desarrollo de la actividad laboral de los empleados?					
	DIMENSION ROLES DE LIDERAZGO					
	Indicador: Rol Formador					
11	¿La empresa cuenta con un programa de inducción a sus trabajadores que lidera la gerencia?					
12	¿La empresa tiene un programa de capacitación de buenas prácticas empresariales que se desarrolla en la empresa?					
	Indicador: Rol Coach					
13	¿La creatividad e innovación son motivados y estimulados por la gerencia de la empresa?					
14	¿El gerente conoce en forma integral las necesidades y aspiraciones personales de sus trabajadores?					
	Indicador Rol Administrador					
15	¿Para la gerencia de la empresa las actividades de cada empleado hacen parte de un plan de trabajo periódico que se sigue?					
16	El gerente comparte con los empleados el éxito o fracaso en los resultados de su gestión					

	Indicador Rol Mentor					
17	EL gerente tiene un amplio conocimiento de las competencias y capacidades laborales de su equipo de trabajo					
18	El gerente busca formar el liderazgo en empleados que tienen actitudes de liderar.					
VARIABLE: GESTION FINANCIERA						
DIMENSION. HERRAMIENTAS DE GESTION FINANCIERA						
Indicador: Presupuestos						
19	La gerencia de la empresa cuenta con un equipo de trabajo bien estructurado y con los recursos técnicos y financieros necesarios para el eficiente desarrollo de las actividades					
Indicador: Planeación estratégica						
20	El gerente en el desarrollo de las actividades de la empresa recibe el apoyo y compromiso total de sus colaboradores					
21	La planeación financiera es una actividad prioritaria para la gerencia de la empresa					
22	La administración del capital de trabajo hace parte de las buenas practicas de la gerencia					
Indicador: Indicadores Comerciales						
23	La gerencia de la empresa cuenta con un sistema de indicadores de gestión financiera que sigue y comparte con sus empleados					

24	La gerencia de la empresa cuenta con un sistema de control, que apoya y contribuye a alcanzar los resultados					
----	--	--	--	--	--	--

ANEXO C

**CÁLCULO DE ALFA DE
CRONBRACH**

VARIABLE	LIDERAZGO												GESTION FINANCIERA													
DIMENSION	ESTILOS DE LIDERAZGO												ROLES EN EL LIDERAZGO						HERRAMIENTAS DE LA GESTION FINANCIERA							
INDICADOR	ESTILO COERCITIVO	ESTILO ORIENTATIVO		ESTILO PARTICIPATIVO		ESTILO EJEMPLAR	ESTILO FORMATIVO		ESTILO AFILIATIVO		ESTILO CAPACITADOR		ROL COACH		ROL ADMINISTRATIVO		ROL MENTOR		PRESUPUESTOS		PLANEACION FINANCIERA			INDICADORES COMERCIALES		
Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19			20	21	22	23	24
1	3	4	4	1	3	5	3	4	3	2	2	3	3	2	2	2	4	1	3		3	2	4	1	1	
2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3		5	5	5	5	5	
3	5	4	4	4	5	3	4	2	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4		4	5	5	3	3	
4	4	5	4	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5		4	5	5	2	2	
5	4	4	4	2	4	5	3	5	3	5	3	2	5	5	4	3	5	5	4		4	5	3	2	2	
6	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		4	5	5	4	3	
7	2	3	2	2	4	5	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4		2	3	2	1	1	
8	4	4	3	5	5	4	5	2	1	4	3	3	5	3	4	3	3	4	3		2	1	2	2	1	
9	2	4	5	3	4	5	2	2	2	4	4	2	2	2	1	3	4	4	3		3	1	1	1	1	
10	2	4	2	1	4	5	3	2	3	4	2	2	2	2	2	3	4	3	2		4	1	1	1	1	
11	4	4	4	1	2	2	2	4	4	3	2	2	2	2	3	4	4	2	2		2	3	2	2	2	
12	2	3	2	1	2	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	1	1		1	1	1	1	1	
13	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4		2	2	2	2	2	
14	2	4	2	3	3	4	4	4	3	5	2	2	2	2	2	3	5	4	2		2	2	2	2	2	
15	1	4	4	1	4	5	3	4	2	4	3	1	2	1	1	3	1	3	2		4	2	2	2	2	
16	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5		5	5	5	5	5	
17	5	4	5	3	4	4	3	5	3	5	3	3	4	3	5	5	5	5	4		4	5	5	5	5	
18	5	5	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5		5	5	4	5	5	
19	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5		5	5	5	5	5	
20	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3		3	4	3	3	3	
21	5	2	1	1	1	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	
22	5	3	3	1	2	5	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	2	2	2	2	

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	21	95,5
	Excluido ^a	1	4,5
	Total	22	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	24

ANEXO D

CÁLCULOS ESTADÍSTICOS

VARIABLE	LIDERAZGO												GESTION FINANCIERA													
	ESTILOS DE LIDERAZGO												ROLES EN EL LIDERAZGO						HERRAMIENTAS DE LA GESTION FINANCIERA							
	INDICADOR	ESTILO COERCITIVO			ESTILO ORIENTATIVO		ESTILO PARTICIPATIVO		ESTILO EJEMPLAR	ESTILO FORMATIVO		ESTILO AFILIATIVO		ESTILO CAPACITADOR		ROL COACH		ROL ADMINISTRATIVO		ROL MENTOR		PRESUPUESTOS		PLANEACION FINANCIERA		
Sujeto		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	3	4	4	1	3	5	3	4	3	2	2	3	3	2	2	2	4	1	3	3	2	4	1	1		
2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5		
3	5	4	4	4	5	3	4	2	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	3		
4	4	5	4	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	2		
5	4	4	4	2	4	5	3	5	3	5	3	2	5	5	4	3	5	5	4	4	5	3	2	2		
6	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3		
7	2	3	2	2	4	5	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	2	1	1		
8	4	4	3	5	5	4	5	2	1	4	3	3	5	3	4	3	3	4	3	2	1	2	2	1		
9	2	4	5	3	4	5	2	2	2	4	4	2	2	2	1	3	4	4	3	3	1	1	1	1		
10	2	4	2	1	4	5	3	2	3	4	2	2	2	2	2	3	4	3	2	4	1	1	1	1		
11	4	4	4	1	2	2	2	4	4	3	2	2	2	2	3	4	4	2	2	2	3	2	2	2		
12	2	3	2	1	2	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1		
13	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	2		
14	2	4	2	3	3	4	4	4	3	5	2	2	2	2	2	3	5	4	2	2	2	2	2	2		
15	1	4	4	1	4	5	3	4	2	4	3	1	2	1	1	3	1	3	2	4	2	2	2	2		
16	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
17	5	4	5	3	4	4	3	5	3	5	3	3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5		
18	5	5	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5		
19	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
20	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3		
21	5	2	1	1	1	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
22	5	3	3	1	2	5	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2		

RYC

Balance General (Millones \$)	2018	2017	%V 1-2	%H 1-2
Efectivo y eq de Efectivo	57.068.000,00	66.627.000,00	3,30%	16,8%
cuentas comerciales x cobrar y otras cuentas	484.193.000,00	451.014.000,00	22,34%	-6,9%
cuentas x cobrar a partes relacionadas	-	-	0,00%	
inventarios	1.123.677.000,00	1.077.192.000,00	53,36%	-4,1%
activos x impuestos	0,00	0,00	0,00%	
otros activos financieros	-	-	0,00%	
Total Activo Corriente	1.664.938.000	1.594.833.000	79,00%	-4,2%
ACTIVOS NO CORRIENTES	-	-		
Inversiones en asociadas	0,00	0,00	0,00%	
Prop plant y Equipo	390.417.000,00	408.657.000,00	20,24%	4,7%
Propiedades de Inversion	0,00	0,00	0,00%	
Credito mercantil	0,00	0,00	0,00%	
Otros activos intangibles	3.900.000,00	5.200.000,00	0,26%	33,3%
Activos x impuesto diferidos	10.000.000,00	10.000.000,00	0,50%	0,0%
otros activos financieros	-	-	0,00%	
Total Activo No Corriente	404.317.000	423.857.000	21,00%	4,8%
Total Activos	2.069.255.000	2.018.690.000	100,00%	-2,4%
PASIVOS Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE	-	-		
Obligaciones financieras	25.887.000	26.854.000	1,33%	3,7%
Cuentas x pagar comerciales y otras	484.532.000,00	539.932.000,00	26,75%	11,4%
cuentas x pagar a apartes relacionadas	729.840.000,00	715.044.000,00	35,42%	-2,0%
Pasivos x beneficios a empleados y ptros	24.174.000,00	21.348.000,00	1,06%	-11,7%
Pasivos x impuestos	13.353.000,00	(30.257.000,00)	-1,50%	-326,6%
Otros Pasivos financieros	35.589.000,00	107.868.000,00	5,34%	203,1%
Total Pasivo Corriente	1.313.375.000	1.380.789.000	68,40%	5,1%
PASIVO NO CORRIENTE	-	-		
Obligaciones financieras	52.736.000	32.822.000	1,63%	-37,8%
Pasivos x beneficios a empleados	-	-	0,00%	
Pasivos x impuestos diferidos	29.617.000,00	26.248.000,00	1,30%	-11,4%
otros pasivos financieros	-	-	0,00%	
Total Pasivo No Corriente	82.353.000	59.070.000	2,93%	-28,3%
Total Pasivo	1.395.728.000	1.439.859.000	71,33%	3,2%
PATRIMONIO				
Capital	250.000.000,00	250.000.000,00	12,38%	0,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	83.714.000	42.805.000	2,12%	-48,9%
Ganancias Acumuladas	214.813.000	161.026.000	7,98%	-25,0%
Otras Participaciones en el patrimonio	125.000.000	125.000.000	6,19%	0,0%
Patrimonio Atribuibles a propietario de Controladora	-	-	0,00%	
Participaciones No contraladoras	-	-	0,00%	
Total Patrimonio	673.527.000	578.831.000	28,67%	-14,1%
Total Pasivo Y Patrimonio	2.069.255.000	2.018.690.000	100,00%	-2,4%

SER SOLAR

Balance General (Millones \$)	2019	2018	%V 1-2	%H 1-2
Efectivo y eq de Efectivo	11.374.958,00	138.192,00	0,60%	8131,3%
cuentas comerciales x cobrar y otras cuentas	422.268.010,00	89.653.964,00	22,14%	371,0%
cuentas x cobrar a partes relacionadas	-	-	0,00%	
inventarios	72.843.456,00	252.275.958,00	3,82%	-71,1%
activos x impuestos	63.767.037,00	21.032.000,00	3,34%	203,2%
otros activos financieros	-	-	0,00%	
Total Activo Corriente	570.253.461	363.100.114	29,90%	57,1%
ACTIVOS NO CORRIENTES	-	-		
Inversiones en asociadas			0,00%	
Prop plant y Equipo	1.336.918.067,00	491.918.067,00	70,10%	171,8%
Propiedades de Inversion	0,00	0,00	0,00%	
Credito mercantil	0,00	0,00	0,00%	
Otros activos intangibles	0,00	0,00	0,00%	
Activos x impuesto diferidos	0,00	0,00	0,00%	
otros activos financieros			0,00%	
Total Activo No Corriente	1.336.918.067	491.918.067	70,10%	171,8%
Total Activos	1.907.171.528	855.018.181	100,00%	123,1%
PASIVOS Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE	-	-		
Obligaciones financieras	-	-	0,00%	
Cuentas x pagar comerciales y otras	322.441.151,00	30.284.772,00	16,91%	964,7%
cuentas x pagar a apartes relacionadas	0	0	0,00%	
Pasivos x beneficios a empleados y ptros	0	0	0,00%	
Pasivos x impuestos	24.051.556,00	18.661.417,00	1,26%	28,9%
Otros Pasivos financieros	0,00	0,00	0,00%	
Total Pasivo Corriente	346.492.707	48.946.189	18,17%	607,9%
PASIVO NO CORRIENTE	-	-	0,00%	
Obligaciones financieras	-	-	0,00%	
Deudas con el Accionista	530.741.143,00	340.000.000,00	27,83%	56,1%
benefucios empleados	19.981.082,00	7.593.447,00	1,05%	163,1%
otros pasivos financieros	-	-	0,00%	
Total Pasivo No Corriente	550.722.225	347.593.447	28,88%	58,4%
Total Pasivo	897.214.932	396.539.636	47,04%	126,3%
PATRIMONIO				
Capital	290.000.000,00	290.000.000,00	15,21%	0,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	552.698.303	55.917.624	28,98%	888,4%
Ganancias Acumuladas	167.258.293	112.560.921	8,77%	48,6%
Otras Participaciones en el patrimonio	-	-		
Total Patrimonio	1.009.956.596	458.478.545	52,96%	120,3%
Total Pasivo Y Patrimonio	1.907.171.528	855.018.181	100,00%	123,1%

LIBRERÍA MACONDO

Balance General (Millones \$)	2019	2018	%V 1-2	%H 1-2
Efectivo y eq de Efectivo	128.645.388	200.736.253	12,63%	56,0%
cuentas comerciales x cobrar y otras cuentas	173.683.141	448.410.748	28,22%	158,2%
cuentas x cobrar a partes relacionadas	-	-	0,00%	
inventarios	605.150.000	684.130.000	43,06%	13,1%
activos x impuestos	-	-	0,00%	
otros activos financieros	-	-	0,00%	
Total Activo Corriente	907.478.529	1.333.277.001	83,92%	46,9%
ACTIVOS NO CORRIENTES	-	-		
Inversiones en asociadas	-	-	0,00%	
Prop plant y Equipo	263.748.572	255.483.900	16,08%	-3,1%
Propiedades de Inversion	-	-	0,00%	
Credito mercantil	-	-	0,00%	
Otros activos intangibles	-	-	0,00%	
Activos x impuesto diferidos	-	-	0,00%	
otros activos financieros	-	-	0,00%	
Total Activo No Corriente	263.748.572	255.483.900	16,08%	-3,1%
Total Activos	1.171.227.101	1.588.760.901	100,00%	35,6%
PASIVOS Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE	-	-		
Obligaciones financieras	85.580.000	108.920.000	6,86%	27,3%
Cuentas x pagar comerciales y otras	76.304.638	342.626.730	21,57%	349,0%
cuentas x pagar a apartes relacionadas	-	-	0,00%	
Pasivos x beneficios a empleados y ptros	-	-	0,00%	
Pasivos x impuestos	-	-	0,00%	
Otros Pasivos financieros	-	-	0,00%	
Total Pasivo Corriente	161.884.638	451.546.730	28,42%	178,9%
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones financieras	29.385.687	228.417.820	14,38%	677,3%
Pasivos x beneficios a empleados	-	-	0,00%	
Pasivos x impuestos diferidos	22.471.000	14.479.000	0,91%	-35,6%
otros pasivos financieros	374.490.714	185.837.000	11,70%	-50,4%
Total Pasivo No Corriente	426.347.401	428.733.820	26,99%	0,6%
Total Pasivo	588.232.039	880.280.550	55,41%	49,6%
PATRIMONIO				
Capital	50.000.000	50.000.000	3,15%	0,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	96.038.112	75.436.365	4,75%	-21,5%
Ganancias Acumuladas	436.956.950	583.043.986	36,70%	33,4%
Otras Participaciones en el patrimonio	-	-	0,00%	
Patrimonio Atribuibles a propietario de Control:	-	-	0,00%	
Participaciones No contraladoras	-	-	0,00%	
Total Patrimonio	582.995.062	708.480.351	44,59%	21,5%
Total Pasivo Y Patrimonio	1.171.227.101	1.588.760.901	100,00%	35,6%

ESTELARES NR SAS

Balance General (Millones \$)	2018	2017	%V 1-2	%H 1-2
Efectivo y eq de Efectivo	909.850.141,51	218.464.646,00	23,22%	-76,0%
cuentas comerciales x cobrar y otras cuentas	280.630.914,03	40.309.032,00	4,29%	-85,6%
cuentas x cobrar a partes relacionadas	-	-	0,00%	
inventarios	878.827.054,78	578.996.263,49	61,55%	-34,1%
activos x impuestos	54.361.470,00	39.636.692,00	4,21%	-27,1%
otros activos financieros	-	-	0,00%	
Total Activo Corriente	2.123.669.580	877.406.633	93,28%	-58,7%
ACTIVOS NO CORRIENTES	-	-		
Inversiones en asociadas	4.350.000,00	4.350.000,00	0,46%	0,0%
Prop plant y Equipo	49.048.789,00	49.048.789,00	5,21%	0,0%
Propiedades de Inversion	3.745.345,00	3.745.345,00	0,40%	0,0%
Credito mercantil	8.836.051,00	8.836.051,00	0,94%	0,0%
Otros activos intangibles	3.200.000,00	3.200.000,00	0,34%	0,0%
Activos x impuesto diferidos	(5.937.422,00)	(5.937.422,00)	-0,63%	0,0%
otros activos financieros	-	-	0,00%	
Total Activo No Corriente	63.242.763	63.242.763	6,72%	0,0%
Total Activos	2.186.912.343	940.649.396	100,00%	-57,0%
PASIVOS Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE	-	-		
Obligaciones financieras	-	-	0,00%	
Cuentas x pagar comerciales y otras	421.718.250,99	361.567.059,00	38,44%	-14,3%
cuentas x pagar a apartes relacionadas	116.601.455,00	46.273.504,00	4,92%	-60,3%
Pasivos x beneficios a empleados y ptros	37.019.730,00	0,00	0,00%	-100,0%
Pasivos x impuestos	117.245.279,81	814.400,00	0,09%	-99,3%
Otros Pasivos financieros	33.270.396,00	19.954.395,00	2,12%	-40,0%
Total Pasivo Corriente	725.855.112	428.609.358	45,57%	-41,0%
PASIVO NO CORRIENTE	-	-		
Obligaciones financieras	-	-	0,00%	
Pasivos x beneficios a empleados	-	-	0,00%	
Pasivos x impuestos diferidos	28.684.030,00	1.397.980,00	0,15%	-95,1%
otros pasivos financieros	-	-	0,00%	
Total Pasivo No Corriente	28.684.030	1.397.980	0,15%	-95,1%
Total Pasivo	754.539.142	430.007.338	45,71%	-43,0%
PATRIMONIO				
Capital	50.000.000,00	50.000.000,00	5,32%	0,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	219.489.651	237.752.407	25,28%	8,3%
Ganancias Acumuladas	1.159.487.550	219.489.651	23,33%	-81,1%
Otras Participaciones en el patrimonio	3.400.000	3.400.000	0,36%	0,0%
Patrimonio Atribuibles a propietario de Controladora	-	-	0,00%	
Participaciones No contraladoras	-	-	0,00%	
Total Patrimonio	1.432.377.201	510.642.058	54,29%	-64,4%
Total Pasivo Y Patrimonio	2.186.916.343	940.649.396	100,00%	-57,0%