

# El liderazgo de los directivos de las Pymes en Colombia

*Jenny Marcela Castaño Marín<sup>1</sup>, Leidy Steffany Hernández Díaz<sup>2</sup>, Valentina Torres Varón<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras, Fundación Universitaria del Área Andina, Calle 24 N° 8 - 55, Pereira, Colombia  
Correo [jcastano31@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:jcastano31@estudiantes.areandina.edu.co)

<sup>2</sup>Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras, Fundación Universitaria del Área Andina, Calle 24 N° 8 – 55, Pereira, Colombia  
Correo [lhernandez125@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:lhernandez125@estudiantes.areandina.edu.co)

<sup>3</sup>Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras, Fundación Universitaria del Área Andina, Calle 24 N° 8 – 55, Pereira, Colombia  
Correo [vtorres16@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:vtorres16@estudiantes.areandina.edu.co)

**Resumen** - El presente artículo es una revisión bibliográfica acerca del liderazgo de los directivos de las Pymes en Colombia, cuyos objetivos fueron identificar los tipos de liderazgo, establecer las formas de dirigir de los directivos de las Pymes y finalmente definir los tipos de liderazgo de los directivos de las Pymes en Colombia. Así mismo, la metodología se realizó en tres etapas: Recopilación de los documentos bibliográficos, revisión y selección por categoría y por último análisis y redacción de la información seleccionada. La realización de este artículo permite concluir que los directivos de las Pymes colombianas son líderes democráticos, colectivistas, mantienen un fuerte vínculo entre los miembros de su grupo, son considerados como un instrumento para promover el bienestar del grupo, es abierto a las opiniones de sus seguidores, permite su participación activa en la toma de decisiones y considera que sus seguidores se encuentran motivados a hacer lo correcto, se esfuerza por ser organizado y trabaja duro para lograr objetivos significativos y positivos, mediante la motivación del grupo y su potencial. Colombia experimenta un alto grado de diferenciación de roles de género y la masculinidad domina una posición significativa de la sociedad y de la estructura de poder. Sin embargo, un líder en Colombia debe ser una persona que empodere a los demás y que sirva como un modelo para motivar a sus trabajadores reconociendo y celebrando sus logros, lo que concluye que debe ser moderado en el establecimiento de metas y en innovación, tener habilidades para la gestión personal y la planificación.

**Palabras clave** Liderazgo, Pymes, Directivos

**Abstract** – This article is a bibliographic review about leadership of directives of smes in Colombia, whose objectives were to identify the types of leadership, to establish the ways to lead of the directives of smes and finally, to define the types of leadership of the directives of smes in Colombia. Likewise the methodology will be done in three stages collection of bibliographic files, revision and at the end analysis and redaction of the selected information. The realization of this article allows to conclude that Colombian directives of smes are democratic leaders, collectivists, maintain a strong link between the members of the group, they are considered as an instrument to promote the groups wellbeing, they are open to the opinion of the followers, allow their active participation making decisions and considers that their followers are motivated to

*do the right thing make an effort to be organized and work hard to obtain significant and positive aims through the groups motivation and its potential. Colombia should be a person who empower others and who serves as model to motivate his workers acknowledging and celebrating their achievements, what concludes he should be moderated in the stablishment of goals and innovation, and to have habiliteties in the personal management and planification*

**Keywords** Leadership, Smes, Directives

## **1. Introducción**

Para el éxito de la organización, es fundamental que el directivo cuente con las características de liderazgo necesarias, en las que se incluyen la planificación, la gestión personal, adaptación al cambio, iniciativa e innovación. Por tanto entre las características de un directivo exitoso se pueden destacar la influencia, la motivación y la orientación las cuales hacen posible el crecimiento, permanencia y sostenimiento de la empresa.

Los estilos de dirigir difieren de un individuo a otro, considerando su entorno cultural, valores, creencias e ideales; por ello, la presente investigación gira en torno a identificar los estilos de liderazgo que son más utilizados por los directivos de las Pymes colombianas, para lo cual es necesario revisar bibliografía relacionada con el tema.

Bajo lo expuesto anteriormente, el liderazgo además de ser la gestión que realiza el directivo, es la planificación, organización y las metas de la empresa. Es importante también destacar que las Pymes difieren de las empresas grandes en su tamaño, facturación y cantidad de personal directivo y subordinado que hacen parte de ella.

## **2. Método**

El presente artículo de revisión documental es de enfoque cualitativo, de tipo descriptivo el cual pertenece a la revisión documental, la cual tiene como objeto elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el interés, en este caso el concepto “El liderazgo de los directivos de las Pymes en Colombia”.

La revisión documental presenta un diseño no experimental de corte transversal, porque se realizan observaciones en un solo momento, su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado, en este caso el liderazgo y los directivos el cual abarca las Pymes de Colombia.

La metodología utilizada fue una rejilla de análisis documental, construida en excel en donde se evidencia el autor y año, título, objetivo, método, resultados. Los documentos que se analizaron como: papers, monografías, investigaciones, libros y pagina web, recolectando y

seleccionando, analizando y presentando resultados coherentes, definidos en relación a los objetivos planteados.

El análisis de la información se realizó mediante el análisis documental del contenido, el cual se basó en tres fases: la primera la lectura/compreensión, la segunda el análisis y la tercera la síntesis.

### **3. Desarrollo del Tema**

Hoy en día el liderazgo, está fuertemente influido y determinado por las características del directivo. Asumiendo que el liderazgo, sea como valor o como proceso, se ocupa por la gestión del cambio planificado, se define que es el directivo, en tanto persona que hace las veces de líder, es un factor clave bajo cuya responsabilidad esta lograr que la transformación se realice mediante diversas acciones tales como la contextualización, la influencia, la motivación, la orientación, etc. (Villar, M. 2016. p 29-30).

De acuerdo a lo expuesto por del Rio (2015), entre las responsabilidades de los líderes figura también la de propiciar la participación y favorecer el reparto de responsabilidades. En estas y en otras esferas, los líderes desempeñan un papel destacado, tanto su ausencia como su presencia se hace notar. Ahora bien, el liderazgo implica un reconocimiento colectivo que implica capacidades como la de asumir mayores responsabilidades y ejercer una influencia especial en el grupo.

En este sentido, si no se gestiona el orden y la disciplina de manera adecuada es probable que la implementación e implantación del cambio sea un fracaso. El líder, bajo esta perspectiva y dependiendo del contexto, reparte en diferentes proporciones sus actividades entre las tareas de administrar y las de liderar. (Villar, M. 2016. p. 30).

La pro actividad en la empresa es un buen ingrediente para solucionar problemas, anticiparse a los riesgos, mirar a largo plazo las posibilidades de expansión y consolidación, explorar oportunidades, fortalecer la creatividad y la innovación. Así mismo, las empresas cualquiera que sea su estrategia pro activa lo que buscan es dar valor a los consumidores y para eso deben tener costos bajos o tener un producto diferenciado entonces la clave está en la revisión de los procesos y actividades desde el proveedor hasta el consumidor o cliente final y para eso debe hacer uso de la gestión estratégica organizacional. Hay que mencionar además un gerente eficiente es aquel que obtiene productos y servicios compatibles con los insumos utilizados y un gerente efectivo es aquel que elije las cosas que se deben hacer. (Prieto, J. 2016. p. 23)

Según Rubio, G. 2017 las organizaciones de todo el mundo y en especial aquellas de los países emergentes como es el caso de Colombia, deben redimensionar todas sus actividades: producción, mercadeo, finanzas, talento humano e investigación y desarrollo, de tal manera que puedan consolidarse frente a los escenarios globales que actualmente permean el mundo de los negocios, en particular el TLC con los EEUU, Canadá, Corea, Chile y la Unión

Europea para un total de 27 países con un mercado potencial de aproximadamente 500 millones de personas.

A lo anterior se añade que Colombia define la Pyme según sus activos totales y el número de empleados (Ley 905 de 2004). Se puede determinar que la estructura empresarial del país establece que entre el 92% y el 97%, corresponde a Pymes, mientras que entre el 3% y el 8 % corresponde a empresas grandes, de ahí la importancia de desarrollar investigaciones en este tipo de compañías, dado el impacto que tienen en la economía de Colombia. (Marulanda, C. López, M. & López, F. 2016).

Según Saracho, J. (2015) las capacidades organizacionales han sido objeto de muchas definiciones, sin embargo el denominador común es su importancia para identificar y comparar el desempeño de una organización respecto de otras. En este sentido, se considera el liderazgo, la colaboración y el compromiso como capacidades clave, para identificar aquello que caracteriza el desempeño del gerente.

Dentro del campo del comportamiento organizacional, el liderazgo es uno de los temas que ha recibido mayor atención, tanto de los académicos como de los empresarios. En cuanto a los académicos, estos han buscado llegar a consensos respecto a su conceptualización y, referente a los empresarios, estos han tratado de comprender que modelos podían implementar en sus organizaciones a fin de mejorar su efectividad. (Esguerra, G. Contreras, F. 2016).

El liderazgo sostenible sobresale como una característica diferencial de los profesionales responsables de las organizaciones de cualquier tamaño y de cualquier sector empresarial. Además, la incorporación de conceptos y principalmente prácticas sostenibles en las estrategias empresariales, hace de ese profesional un agente de cambios en dirección hacia la sustentabilidad. Más aún, el rumbo que tomará el planeta en las próximas décadas todavía es incierto pero es posible vislumbrar perspectivas en el camino de la sustentabilidad, como el desarrollo de liderazgo sostenible. (De Mello, M. 2015).

Así mismo, un buen líder debe definir su vida en base a sus objetivos, deseos, inquietudes, retos, metas, todo aquello que le lleve a la felicidad; a continuación planifica y actúa para que su vida discorra por el camino marcado. (García, B. Marín, L. 2017. p. 10).

En relación con lo expuesto por Cañequé, M. (2017), este mundo empresarial excesivamente masculinizado quizás sea la razón principal por la que algunas mujeres han elegido adoptar un estilo de conducción masculinizado también, abandonando el que, por su naturaleza tenían. Por otro lado, los líderes con estilos masculinos de conducción siguen eligiendo personas con ese mismo estilo para que lideren sus divisiones. Suponen que ellos son más afines a su perfil y se alinean más rápidamente con sus formas de pensar y de llevar la organización. Por ello el estilo imperante en el mundo sigue siendo el masculino, ya sea de hombres o mujeres.

Cabe señalar que el liderazgo de eficiencia está basado en la continuidad, en la misión y en la visión de la empresa y en el que se basan muchos de los líderes que aprovechan una situación favorable de la empresa para impregnar una continuidad basada en la eficiencia, es decir, intentar hacer las cosas mejor, en el menor tiempo posible y con el mínimo coste incluido. (Solanelas, P. 2014. p. 76).

Conforme a lo expuesto por el autor Warrck (1981) los estilos de liderazgo se identifican por sus características, su filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propias. Las características del estilo de liderazgo describen la importancia de un líder para obtener rendimiento. Habría que decir también que, el liderazgo además de ser la gestión y la acción de una meta, también es la planificación y organización de la empresa conforme al plan de negocio, con establecer políticas y procedimientos, con crear métodos y sistemas de control y hacer los ajustes que sean pertinentes. Tanto la gestión como el liderazgo, aunque diferentes, son complementarias y un líder debe de combinar ambos para conducir el éxito de la organización. (Mahfoud, S. & Peña, D. 2017. p. 134).

Al respecto conviene decir que según Bass (1985) el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, y como consecuencia se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez un beneficio para la colectividad. Este tipo de liderazgo establece una visión que articula los valores de los seguidores con los del líder, para generar procesos de cambio. Por otro lado, el liderazgo transaccional ocurre cuando la relación entre el líder y los seguidores se basa en el intercambio. Los seguidores actúan como el líder indique, siempre y cuando haya un retorno a cambio, que puede ser monetario, o de cualquier otro tipo. Este estilo implica el conocimiento formal o tácito de las condiciones establecidas para tal fin. (Contreras, F. Barbosa, D. Piñeros, R. 2016. p. 24).

Debido a lo anterior, Stogdill (1948) analiza tres (3) estilos de liderazgo: el liderazgo democrático, autocrático y liberal. El líder democrático realiza mayor énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta y de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización así como sus propios objetivos personales. Ahora bien, el líder democrático se considera como un instrumento para promover el bienestar del grupo, está abierto a las opiniones de sus seguidores, permite participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto. (Escandon, D. & Hurtado, A. 2016. p. 139).

Por su parte Warrck (1981) define que el líder autocrático se caracteriza por un alto énfasis en las personas, asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables, y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Sin embargo según Bass (2008) los líderes autocráticos asumen el ejercicio del poder mediante la coerción y la recompensa, determina

lo que se debe hacer estableciendo reglas y prometiendo recompensas por el cumplimiento de las tareas o amenazando con castigos ante su desobediencia.

Por otra parte Warrck (1981) menciona, el líder liberal posee un bajo énfasis en el rendimiento y en las personas. Se asume que las personas son impredecibles e incontrolables y que el trabajo del líder es hacer lo suficiente para sobrevivir, mantener un bajo perfil, no meterse en problemas y dejar a la gente sola tanto como sea posible.

Hay otro aspecto que define Lewin (1939) sobre este tipo de liderazgo, el líder no participa en el grupo, concede libertad a sus miembros para que decidan y actúen y su función es proporcionar los materiales necesarios para que puedan llevar a cabo sus actividades, y en ningún momento busca interferir en las actividades del grupo, solo interviene cuando le es solicitado.

Por otra parte, Pastor, L. (2016) expone, la comunicación requiere un trabajo técnico y táctico, se trata de tener éxito en el momento de contacto con quienes están a su cargo. Los mensajes previstos, el modo de iniciar el discurso, el modo de finalizarlo, la actitud, la seguridad. Ser directivo es un trabajo exigente que requiere gestionar múltiples factores, pero también es una tarea que, bien hecha, produce recompensas increíbles.

Acorde con Cleri, C. (2016), es una gran virtud amoldarse a este mundo incierto y de transformaciones aceleradas, de igual modo son las Pyme las que dan vitalidad a la sociedad, gracias a su espíritu emprendedor.

Dado que las micro y pequeñas empresas en el mundo se han visto considerablemente influidas por la extensión de la competitividad a escala global, requerimientos cambiantes de los clientes e incursión de nuevos competidores, suponen presiones por afinar orientaciones estratégicas para garantizar el mantenimiento y la ampliación de la cuota de mercado, la lógica del diseño organizacional encarga esta tarea a los directivos. Así mismo la orientación estratégica de las empresas sigue patrones originados en la manera como los directivos leen su propia realidad y la de su entorno. (Suarez, M. Vargas, S. 2015).

Según lo expuesto por Sicilia, E (2014) cada vez es más frecuente encontrarse con directivos que han tenido una experiencia en coaching ejecutivo, por lo tanto existen determinadas necesidades de desarrollo profesional (líneas de trabajo) que están generalmente admitidas en el área del desarrollo directivo. Entre las que se encuentran: mejorar el nivel de autoconocimiento en rasgos temperamentales, el nivel competencial y descubrir potencialidades.

De acuerdo con Lazzati, S. (2016), cuando se pretende caracterizar la diferencia entre una Pyme y una empresa grande, se recurre a indicadores de tamaño, facturación, cantidad de personas, etc. Sin perjuicio de ello, existe otra dimensión diferenciadora, que es el grado de desarrollo organizacional. Se supone que en principio habrá de existir cierta correlación entre el tamaño y dicho desarrollo, sin embargo, no siempre es así. Por otra parte, muchas Pymes

son empresas familiares; pero hay Pymes que no lo son; y a su vez, hay empresas familiares que ya dejaron de ser Pymes. Ahora bien, en relación con la forma en que los gerentes dirigen las Pymes, cabe la pena mencionar que la dirección tal vez alcance un esquema que está compuesto por el dueño, su equipo directivo, los que siguen y tienen gente a cargo, y por último sus subordinados.

Según Bass (2010), el liderazgo es un fenómeno universal que depende de valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura, razón por la cual los aspectos culturales afectan la forma en que se ejerce el liderazgo, las metas trazadas, las estrategias utilizadas para lograrlas, la percepción que tengan los seguidores sobre el actuar del líder. Por otra parte Grueso (2010) explica que el intercambio de actividades, de información y recursos dentro y fuera de las organizaciones, todo ello se aproxima a los planteamientos de los modelos ecológicos de cultura organizacional, desde los cuales es posible explicar el comportamiento de las organizaciones.

Así pues, Villas, M (2016) el concepto de estilo de liderar puede describirse como la forma que adopta el comportamiento del directivo frente a la toma de decisiones en su relación con otras personas, situaciones y cosas, considerando la base de su personalidad, sus competencias y premisas adquiridas previamente por este, condicionada por las situaciones, cultura y contexto.

Ahora bien, según el género (hombre o mujer) se ejercen diferentes estilos de liderazgo. Por un lado, las mujeres han sido catalogadas más transformacionales que los hombres, que se consideran, por el contrario, más transaccionales. Más aún, en el mundo laboral y de las organizaciones, el género se ha enfocado en las capacidades físicas de los hombres y de las mujeres, así como las de liderazgo y de los cargos de poder. Dicha desigualdad ha planteado el desarrollo de líneas de pensamiento y abierto la puerta hacia nuevas problemáticas. Según estos lineamientos, hombres y mujeres gestionan los negocios en forma distinta, por lo tanto, el liderazgo es uno de los tantos elementos en el que difieren. (García, M. Salas, L. & Gaviria E. 2016).

Por su parte, Newstrom (2011) describe los estilos de liderazgo mediante la alusión a la disposición de los líderes para integrar las opiniones de los subordinados en la toma de decisiones, descentralizar la autoridad y reconocer la capacidad de los demás para aportar en el desarrollo de las ideas y actividades.

Por otra parte, García, F. (2017) aclara que todo empresario debe tener siempre en mente que una crisis es un cambio importante que se presenta durante su proceso administrativo, lo cual siempre representa una situación complicada, difícil, de inestabilidad motivada generalmente por factores externos a la empresa: carestía, escasez, cambios en los factores sociales o gubernamentales e incluso desastres naturales. Sin embargo importantes y exitosos empresarios alrededor del mundo, experimentados en estas situaciones han sostenido que toda crisis es también una oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Por lo tanto, según lo expuesto por Matviuk (2007) en Colombia se entiende que un líder debe ser una persona que empodere a las demás, que sirva como un modelo de rol y motive a los trabajadores reconociendo y celebrando sus logros, al mismo tiempo que debe ser moderado en el establecimiento de metas y en innovación, lo que concluye que un líder en Colombia debe tener habilidades para la gestión personal, planificación e innovación. (Robles, V. Contreras, F. Barbosa, D. 2013).

Es así que García, F. (2017) para sobrevivir en los ámbitos competitivos, las organizaciones están obligadas a transformarse continuamente para no desaparecer como empresas, intentarlo y lograrlo conlleva que los directivos de empresas adopten los principios de las teorías administrativas en particular en este milenio en el que el conocimiento y las tecnologías forman parte de la actividad empresarial.

Así mismo, Tarapuez, E. Guzmán, B. Parra, R. (2016) la necesidad de preparación para responder a los desafíos de la globalización y a los nuevos retos y exigencias del entorno destaca la necesidad de contar con políticas claras del Estado, que propicien marcos para el desarrollo de la innovación, la cual es considerada como un factor clave para el aumento de la competitividad de las empresas, por otra parte, resalta la importancia de fomentar la apertura mental del empresario colombiano como un requisito fundamental para promover la innovación al interior de las organizaciones.

Los estudios sobre cultura organizacional han evidenciado el efecto que tiene sobre el rendimiento de las organizaciones. Sin embargo los diferentes tipos de culturas o características presentadas por los autores, a través del tiempo, dan muestra de resultados inconsistentes. Por una parte, muchos estudios establecen que las culturas orientadas a la preocupación por el empleado y de carácter familiar generan mejores resultados (Fekete & Bocskei 2011), mientras que otros estudios identifican que la orientación al resultado y la innovación contribuyen a tener un mejor rendimiento (Ogbonna & Harris, 2000). Así, pese a que se han realizado muchas investigaciones que relacionan cultura organizacional y rendimiento, algunas carecen de coincidencia para facilitar el crecimiento de la empresa. (Salas, L. García, M. & Murillo, G. 2017).

Ahora bien, en el campo del diseño de políticas, si bien los pequeños empresarios enfatizan la necesidad de una solución inmediata a los problemas de hoy, los programas diseñados para apoyar a las Pymes en cuanto a innovación, creación de empleo, financiamiento, deben responder a políticas de largo plazo. Además las decisiones de regulación deben tomarse informada y cuidadosamente. (Briozzo, A. et. at. 2016).

Conforme Peluffo, M. (2015) las pequeñas y medianas empresas constituyen un componente central de la estructura industrial de los países de América Latina y del sur de Europa, por ello es indudable su contribución a elementos determinantes como el PIB y el empleo, pero también a la cohesión social y al desarrollo territorial, con implicaciones obvias en todos los ámbitos como la educación, la sanidad, entre otros.

Según Valencia, M. (2015). Los cambios tecnológicos han constituido un factor estratégico para el beneficio de la organización frente a los competidores y en conformidad con el resto de sus funciones estratégicas. Por tanto la innovación es un recurso generador del mejoramiento de la competitividad y uno de los recursos con más dificultad para gestionar. Expone Moreta, M (2017) la falta de planeación estratégica afecta el desempeño de las Pymes en muchas ocasiones por lo tanto, el estudio de estas empresas cada vez es más importante para la ciencia y gerencia, ya que son entes que contribuyen con empleo, riqueza y bienestar social.

Para el caso colombiano, Restrepo, J. & Vanegas, J. (2015) sugieren en su publicación que se plantea que el modelo de internacionalización debe considerar el fortalecimiento del entorno empresarial para bordar un proceso de globalización gradual y exigente, tomando el tema de la exportación como el primer paso para posicionarse en el escenario mundial.

Se puede definir la internacionalización de las Pymes como un proceso de implicación creciente en operaciones internacionales, y este proceso suele ser gradual y secuencial Ruzzier, Hisrich & Antoncic, (2006). Por ello en cualquier situación empresarial saber distinguir los factores que llevan al éxito de una empresa es una cuestión capital. No menos importante, en una etapa de globalización de los mercados en la que nos encontramos, es analizar los factores que llevan al éxito de una empresa exportadora. Esto es así, ya que el número de empresas exportadoras en la mayoría de los países aumenta de forma progresiva. Si a esto unimos factores clave para el éxito exportador de pequeñas y medianas empresas. (Rondan, F. Navarro, A. Arenas, J. 2016).

Así pues, las estrategias de posicionamiento en el exterior pueden variar en función de la operativa y el tamaño de la empresa que se quiera implantar en el exterior. De igual modo, la pregunta básica que debe hacerse un empresario que quiera internacionalizar su empresa es: ¿dónde quiero estar y dónde quiero ver mi empresa dentro de cinco (5) años aproximadamente? A partir de aquí, se debe saber que la empresa dispone de una variedad de estrategias de incursionar en otros países como: la inversión directa y la alianza con un socio local. (Pardina, M. 2014. p. 24).

Cabe la pena mencionar además que, la sociedad colombiana, es la que presenta el más bajo nivel de individualismo de Latinoamérica; esto indica que se trata de una sociedad colectivista, que mantiene un fuerte vínculo entre los miembros de un grupo, con su familia extensa, o con sus compañeros, se trata de una sociedad que considera que es importante contar con otros para lograr cumplir sus metas. (Robles, V. Contreras, F. Barbosa, D. 2013).

Adicionalmente, el simple proceso de sostener diálogos estructurados, constantes, sustanciales y directos obra maravillas. Cuando los gerentes practican en forma regular esta técnica, los empleados reciben la orientación, dirección, retroalimentación, solución a sus problemas y preparación que necesitan. Y de esto se derivan resultados en los negocios: mayor desempeño y moral de los empleados, mayor retención de quienes tienen alto

desempeño, un aumento necesario y bienvenido en la rotación de personal entre quienes tienen un desempeño bajo. (Tulgan, B. 2016. p. 34).

Dado que estar al día en las noticias y anticiparse al cambio parecen retos inalcanzables, los directivos de hoy enfrentan una realidad que los obliga a plantarse nuevas prioridades: la volatilidad, ambigüedad, incertidumbre y complejidad; ya no se trata de entender solo la realidad del negocio, que cambia todo el tiempo, sino de comprenderla como personas para poder adaptarse y liderar. (Salgar, P. 2016).

De acuerdo con lo expuesto por Contreras, Barbosa, Juárez & Uribe (2009), el índice de distancia de poder en las cuatro dimensiones culturales de Hofstede (2001), en Colombia indica que existe alta inequidad del poder y del bienestar, no obstante esta condición es aceptada por los miembros de la sociedad a los que les parece adecuado que el poder lo tengan unos pocos. Por último, respecto a la masculinidad, Colombia tiene una de las posiciones más altas de Latinoamérica, lo que indica que el país experimenta un alto grado de diferenciación de roles de género y que la masculinidad domina una porción significativa de la sociedad y de la estructura de poder. (Robles, V. Contreras, F. Barbosa, D. 2013).

#### **4. Discusión**

De acuerdo a lo expuesto por RRHH Digital (2018) la creciente adopción de procesos de automatización y los cambios significativos sobre el futuro de la mano de obra. Un estudio del McKinsey Global Institute considera que estos cambios tendrán importantes consecuencias para las empresas y para la economía. Cuantifica el tiempo empleado en 25 competencias básicas para el mundo laboral actual y del futuro para Estados Unidos y cinco países europeos. Por lo tanto la demanda de competencias tecnológicas, tanto digitales básicas como avanzadas, aumentará un 55% hasta 2030, mientras que la demanda de habilidades sociales y emocionales como el liderazgo y la gestión de personas, aumentará un 24%. Las habilidades cognitivas superiores como la creatividad y el procesamiento e interpretación también serán más demandadas. Definitivamente, el mundo globalizado en el que nos encontramos y la creciente y significativa mejora de las tecnologías hacen que cada vez realizar funciones sea mucho más ágil y eficiente.

Una reciente publicación de la revista Dinero (2017) expone que, existen compañías que han desarrollado iniciativas en pro de la equidad e igualdad de oportunidades en Colombia, estos esfuerzos se ven traducidos en un porcentaje de la fuerza laboral más parejo en términos de género y con cifras interesantes en mujeres en cargos directivos, por lo cual, estos casos aportan a los resultados del negocio, al tener diversos estilos de liderazgo, comunicación y conocimiento. Como resultado en Colombia tenemos uno de los mayores porcentajes del mundo de mujeres en cargos directivos que equivale al 51.3% según un informe de la Organización Internacional del Trabajo.

Una reciente investigación del Instituto Global McKinsey reveló que en el mundo hay 200 millones de pequeñas y medianas empresas que no tienen acceso a servicios de crédito, adicionalmente en Latinoamérica, la situación laboral de estas compañías es compleja. Además de la cantidad de trámites y las altas tasas de impuestos, el 52% de las Mipymes del continente no tiene ningún tipo de ayuda financiera. Cabe la pena mencionar que esta cifra, convierte a la región en la segunda más descuidada por bancos y organismos multilaterales del mundo, después de África y Medio Este, donde hay 35 millones de medianas y pequeñas empresas que no cuentan con acceso a créditos. Así que en la actualidad, Colombia tiene 2.540.953 Mipymes, que representan el 90% de las empresas del país, producen solo el 30% del PIB y emplean más del 65% de la fuerza laboral nacional.

## **5. Conclusiones**

El liderazgo es un factor diferenciador para hacer posible el crecimiento de las Pymes en Colombia, es primordial que los directivos sean personas capaces de dirigir un equipo de personas brindando motivación, acompañamiento, influencia a los colaboradores que hacen parte de esta. Por tanto, como toda empresa, las Pymes tienen probabilidad de desaparecer, por tanto deben contar con acceso a préstamos financieros, claves para su éxito y desarrollo. Además la mayoría de las Pymes presentan educación financiera limitada y basan sus decisiones en personal con poco conocimiento del tema. Así mismo, los directivos de las Pymes, son pieza fundamental para ejercer el liderazgo de estas en países como Colombia, donde más de la mitad del empleo es generado por las Pymes, esto contribuye al crecimiento no solo del gerente de la empresa sino también de la economía de la sociedad colombiana. Adicional a esto, para las Pymes colombianas, el 75% de las transacciones realizadas son hechas usando dinero en efectivo, de manera que, es otro factor que podría causar la quiebra de la pequeña empresa, los grandes avances tecnológicos facilitan las transacciones en moneda digital, proporcionan información exacta y eficiente. Sin embargo, a pesar de que se han realizado diversos estudios en los que se evidencia que Colombia ha sido una nación masculinizada en temas de dirección y liderazgo, también se puede evidenciar que a medida que entramos en el entorno de la globalización, cada vez más mujeres acceden a cargos directivos y gerenciales, lo que supone igualdad en términos de crecimiento personal, profesional e igualdad de género en el campo laboral.

## Bibliografía

- Briozzo, A. Vigier, H. Castillo, N. Pesce, G. Speroni, C. (2016). *Decisiones de funcionamiento en Pymes :¿ existen diferencias en función del tamaño y la forma legal?*. Recuperado de [https://ac.les-cdn.com/S01223592315000790/1-s2.0-S0123592315000790-main.pdf?\\_tid=50444b52-72e2-461a-8237-e6c3e920520d&acdnat=1526764045\\_1b32956624dd4996dc65df49d0815f6e](https://ac.les-cdn.com/S01223592315000790/1-s2.0-S0123592315000790-main.pdf?_tid=50444b52-72e2-461a-8237-e6c3e920520d&acdnat=1526764045_1b32956624dd4996dc65df49d0815f6e)
- Cabezas, E. Aiger, M & Palacin, M. (2017). *Implicaciones de la realizatividad pragmática en la construcción del liderazgo*. Recuperado de [http://go.galegroup.com.proxy.bidig.7areandina.edu.co:2048/ps/retrieve.doc?tabID=T002&resultListType=RESULT\\_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=AdvancedSearchForm&currentPosition=8&docId=GALE%7CA525058948&docType=Article&sort=Relevance&contentSegment=&prold=IFME&contentSet=GALE%7CA525058948&searchId=R7&userGroupName=fuaa&inPS=true](http://go.galegroup.com.proxy.bidig.7areandina.edu.co:2048/ps/retrieve.doc?tabID=T002&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=AdvancedSearchForm&currentPosition=8&docId=GALE%7CA525058948&docType=Article&sort=Relevance&contentSegment=&prold=IFME&contentSet=GALE%7CA525058948&searchId=R7&userGroupName=fuaa&inPS=true)
- Cañeque, M. (2017). *El nuevo liderazgo*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest.proxy.bidid.areandina.edu.co/lib/bibliotecafuaasp/reader.action?docID=48949688&query=liderazgo>
- Cleri, C. (2016). *Estrategia Bonsái y otras estrategias para el desarrollo de las Pymes*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest.proxy.bidid.areandina.edu.co/lib/bibliotecafuaasp/reader.action?docID=4824315&query=pymes>
- Contreras, F. Barbosa, D. Piñeros, R. (2016). *Liderazgo: Antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/lib/bibliotecafuaasp/reader.action?docID=5045497&query=lider+vs+gerente>
- De Mello, M. (2015). *La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones*. Recuperado de <https://search-proquest-com-proxy.bidig.areandina.edu.co/abiglobal/docview/1894941191/ED2BDF4E8CC54AF2PQ47?accountid=50441>
- Del Rio, E. (2015). *Liderazgos sociales*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.utp.edu.co/40924/liderazgos-sociales>
- Escandón, D. Hurtado, A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. Recuperado de <https://search-proquest-com-proxy.bidig.areandina.edu.co/abiglobal/docview/1814300394/ED2BDF4E8CC54AF2PQ/15?accountid=50441>

Esguerra, G. Contreras F. (2016). *Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy*. Recuperado de <https://search-proquest-com-proxy.bidig.areandina.edu.co/abiglobal/docview/1837165889/ED2BEF4E8CC54AF2PQ/23?accountid=50441>

García, B. Martín, L. (2017). *Coaching y liderazgo personal*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/lib/bibliotecafuaasp/reader.action?docID=4946212&query=liderazgo>

García D. Galvez, E. & Maldonado, G. (2016). *Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la alianza del Pacífico. Un estudio empírico*. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.proxy.bidig.areandina.edu/science/article/pii/S01235923163000444>

García, F. (2017). *Descubrimiento de las áreas ciegas de la alta dirección empresarial*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/lib/bibliotecafuaasp/reader.action?ppg=5&docID=5308808&tm=1526348403960>

García, M. Arbeláez, L. Gaviria, E. (2016). *Estilos de liderazgos de hombres y mujeres en las Pymes*. Recuperado de <https://search-proquest-com-proxy.bidig.areandina.edu.co/abiglobal/docview/2009467611/FA34B4C81322430FPQ/23?accountid=50441>

Illera, L. Illera, C. (2015). *Política empresarial (Segunda Edición)*. Recuperado de <http://www.digitaliapublihsing.com.ezproxy.utp.edu.co/visorepub/42151>

Kerr, J. (2017). *15 lecciones de liderazgo*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=BMkDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=liderazgo+libros+2017&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjMotlg-6TbAhXGzVMKHV6bBZ4Q6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>

Lazzati, S. (2016). *El gerente, estratega y líder de cambio*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-como.proxy.bidid.areandina.edu.co/lib/bibliotecafuaasp/reader.action?docID=4824310&query=pymes>

Lis, J. Palencia, O. & Gaitán, F. (2017). *Características de las Pymes de confecciones en Neiva (Colombia)*. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/646A697F19E1DD3FE6D3633E9F9AA75C61612E5018961F9BE4534299E03D6510ABCB0ECD46B169103395BF14B3>

Melgareje, Z. Vera, M & Mora, E. (2014). *Diferencias de desempeño empresarial de pequeñas y medianas empresas clasificadas según la estructura de la propiedad de capital: caso colombiano*. Recuperado de [https://ac.els-cdn.com/S2215910X14700291/1-s2.0-S2215910X14700291-main.pdf?\\_tid=a4a77fe6-5812-45eb-b025-1923df51b544&acdnat=1526762709\\_bf08b919c0261e72239322839f3c187](https://ac.els-cdn.com/S2215910X14700291/1-s2.0-S2215910X14700291-main.pdf?_tid=a4a77fe6-5812-45eb-b025-1923df51b544&acdnat=1526762709_bf08b919c0261e72239322839f3c187)

Méndez, M. & Gómez, M. (2017). *Factores incidentes para crear valor compartido en las Mipymes de Bogotá*. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/B4AE8EFFEBA66E149FB83DF2B23D00B4CD2AB61D75A4B13EB1CFC38F9E72E1F2C821AE5E6A82F6DCD31DA674047C6459>

Molher, A. (2017). *Un líder de convicciones*. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7Z0nDwAAQBAJ&oi=fnd&pq=pg=PT5&dq=libro+de+liderazgo&ots=iHXAr->

Moreno, C. (2017). *Ética de la empresa*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/lib/bibliotecaafuaasp/reader.action?ppg=3&docID=4870731&tm=1526335067606>

Moreta, M. (2017). *Planeación estratégica en Pymes: limitaciones, objetivos y estrategias*. Recuperado de <http://investigacion.utc.edu.es/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/83/79>

Olaz, A. (2016). *Como trabajar en equipo a través de competencias*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.utp.edu.co/visor/47315>

Pardina, M. (2014). *Internacionalización de Pymes*. Recuperado de [www.digitaliapublishing.com.ezproxy.utp.edu.co/visor/39821](http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.utp.edu.co/visor/39821)

Pastor, L. (2016). *El jefe habla: Coaching de comunicación para directivos*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/lib/bibliotecaafuaasp/reader.action?docID=4795189&query=directivos>

Pastor, L. (2016). *El jefe habla (locuta rex)*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.utp.edu.co/visor/47429>

Peluffo, M. Gregorio, A. & Villena, J. (2015). *Desarrollo territorial y cohesión social en América Latina: la visión de las Pyme*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.utp.edu.co/a/41989/desarrollo-territorial-y-cohesion-social-en-america-latina---la-vision-de-las-pyme>

Perilla, L & Gómez, V. (2017). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder*. Recuperado de

<https://reader.elsevier.com/reader/sd133E0B05246D41646529EC1F5D717C8134B98A1F5859F75A2D54A531EF154B79F9194FA2A47442D50A180E93D8B1B18>

Pizarro, G. & Dennis, W. (2017). *El liderazgo transaccional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Conservas Ricofres, Chancay 2017*. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9071/GuaniloPWD.pdf?sequence=1&isAllowed=Y>

Prieto, J. (2016). *Gerencia proactiva, más allá de la visión empresarial*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/lib/bibliotecafuasp/reader.action?docID=4870541&query=lider+vs+gerente>

Reginato, L. Cornacchione, E. 6 Nuñez, M. (2017). *Rediseñando la alta administración de la empresa: Revolución del equipo y preparación para controles gerenciales*. Recuperado de <https://ac.els-cdn.com/52215910X1500099/1s2.0-S2215910X1500099-main.pdf?tid=6c071124-b4a9-4634-8977->

Restrepo, J. Vanegas, J. (2015). *Internacionalización de las Pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa*. Recuperado de [www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422015000400836&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422015000400836&script=sci_arttext)

Rodríguez, J. (2015). *Planificación y dirección estratégica de sistemas de información*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.utp.edu.co/visorswwf/43869>

Rodríguez, M. (2015). *Capacidades dinámicas, innovación de producto y aprendizaje organizacional en Pymes del sector cárnico*. Recuperado de [scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362015000300007&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362015000300007&script=sci_arttext&tlng=en)

Romero, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial (Tercera edición)*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.utp.edu.co/visorepub/47148>

Robles, V. Contreras, F. Barbosa, D. (2013). *Liderazgo en directivos colombianos vs mexicanos. Un estudio comparativo*. Recuperado de <https://search-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/docview/1464952551/1463DEB6F53C49CFPQ/1?accountid=50441>

Rondan, F. Navarro, A. Arenas, J. (2016). *¿Influye la personalidad de los directivos de Pymes en los resultados exportadores?* Recuperado de <https://search-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/docview/1771699609/EB2EC9885540467EPQ/2?accountid=50441>

Rubio, G. (2017). *Modelo gestión integral de pronósticos para las Pymes industriales de Ibagué*. Recuperado de

<https://ebookcentral-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/lib/bibliotecafuaasp/reader.action?ppg=9&docID=5350243&tm=1526337443242>

Salas, L. García, M. Murillo, G. (2017). *Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las Pymes de Cali*. Recuperado de <http://www.sciencedirect-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/science/article/pii/S2215910X17300356>

Salgar, P. (2016). *El nuevo reto de los directivos*. Recuperado de <https://search-proquest-com.proxy.bidid.areandina.edu.co/abiglobal/docview/1817503012/abstract/3A8D755F106C459FPQ/78?accountid=50441>

Saracho, J. (2015). *La organización emocional: los estados emocionales que determinan las capacidades clave de la organización: el liderazgo, la colaboración y el compromiso*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.utp.edu.co/a/42597/la-organizaci3n-emocional--los-estados-emocionales-que-determinan-las-capacidades-clave-de-la-organizaci3n--el-liderazgo--la-colaboracion-y-el-compromiso>

Serrano, B. (2017). *El liderazgo de los gerentes de las Pymes en Machala*. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>

Serrano, G. (2017). *Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia*. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/EDD62DC1C1328830187B3C39276A5AE3315EAE9870C0E54BFDA00F889108D9110622869F4A630A8A7B6AF1F9BAD9766A>

Sicilia, E. (2014). *Desnudando el alma del directivo*. Recuperado de [www.digitaliapublishing.com.ezproxy.utp.edu.co/visor/38145](http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.utp.edu.co/visor/38145)

Solanellas, P. (2014). *Recetas de liderazgo*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.bidid.areandina.edu.co/lib/bibliotecafuaasp/reader.action?docID=3223480&query=liderazgo>

Suárez, M. Vargas, S. (2015). *Los estilos directivos en la micro y pequeña empresa del Departamento de Boyacá. Análisis desde sus motivaciones y significados*. Recuperado de <https://search-proquest-com.proxy.bidid.areandina.edu.co/abiglobal/docview/1767585029/509F74E8A194785PQ/41?accountid=50441>

Tarapuez, E. Guzmán, B. Parra, R. (2016). *Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio innova 2010-2013*. Recuperado de <https://search-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/docview/1814301065/4F6169B6F4384681PQ/6?accountid=50441>

Thompson, H. (2016). *¿Quién se llevó mi cliente? Estrategias clave para fidelizar los clientes*. Recuperado de <http://www.gandhi.com.mx/quien-se-ha-llevado-a-mi-cliente-estrategias-clave-para-fidelizar-a-los-clientes>

Tulgan, B. (2016). *Los 27 retos que enfrentan los directivos*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/lib/bibliotecafuaasp/detail.action?docID=4870713&query=directivos>

Valencia, M. (2015). *Capacidades dinámicas, innovación de producto y aprendizaje organizacional en Pymes del sector cárnico*. Recuperado de [scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362015000300007&script=sci\\_arttext&tlng=en](https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362015000300007&script=sci_arttext&tlng=en)

Villar, M. (2016). *Estilos de liderar para el aprendizaje organizativo*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/lib/bibliotecafuaasp/reader.action?docID=4570632&query=estilos+liderazgo>