

UNIVERSIDAD DE LA COSTA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y CALIDAD DE GESTIÓN
EN LAS EMPRESAS COMERCIALES**

Trabajo de grado para obtener el título de Magister en Administración

INVESTIGADORES:

Econ. Fernando Luis Amador Urueta
efectiva.capacitacion@gmail.com

Ing. Helem Suney Hereira Villalobos
helemhereira@gmail.com

TUTOR:

Dr. Reynier Israel Ramírez Molina
rramirez13@cuc.edu.co

COTUTORA:

MSc. Belina Annery Herrera Tapias
bherrera3@cuc.edu.co

Colombia - Barranquilla, 2018.

**LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y CALIDAD DE GESTIÓN
EN LAS EMPRESAS COMERCIALES**



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor de la Tesis de Grado titulada: “LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y CALIDAD DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS COMERCIALES”, presentada por los ciudadanos: Fernando L Amador U, C.C.: 8736274 y Helem S Hereira V, C.C.: 32580590, para optar al grado de Magister en Administración de la Corporación Universidad de la Costa, considero que dicha tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a sustentación y evaluación por parte del jurado examinador que sea designado a tal efecto.

En la ciudad de Barranquilla, a los 31 días del mes de octubre del año 2018.



Tutor: Dr. Reynier I, Ramírez M
C.C.: 1122411302

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y CALIDAD DE GESTIÓN

Resumen

La investigación tuvo como propósito determinar la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales en la ciudad de Barranquilla. Metodología descriptiva y correlacional, diseño no experimental, transeccional y de campo; la población de estudio conformada por 27 funcionarios: (3) gerentes de operaciones, (24) administradores de almacenes, de Carulla, Súper almacenes Olímpica (S.A.O) y Almacenes ÉXITO, a los cuales se les aplicó un cuestionario, se obtuvo una confiabilidad del instrumento de 0.93^r con el coeficiente de Alfa de Cronbach, que indica que es altamente confiable. El análisis estadístico descriptivo, con distribución de frecuencias y porcentajes, para determinar la relación entre las variables se utilizó la correlación de Spearman. Los resultados muestran la relación entre ambas variables con una alta intensidad, en la medida en que aumenta el liderazgo democrático, es más probable que se consiga una mayor calidad de gestión y viceversa. Concluyéndose que, debido a las deficiencias en los enfoques y tendencias de liderazgo democrático, afectan considerablemente la consolidación de los factores de la calidad de gestión.

Palabras clave: liderazgo democrático, calidad de gestión, enfoques del liderazgo democrático, tendencias del liderazgo democrático

DEMOCRATIC LEADERSHIP AND QUALITY OF MANAGEMENT**Abstract**

The research purpose was to determine the relationship between the democratic leadership and quality management in commercial enterprises in the city of Barranquilla.

Methodology descriptive and correlational, non-experimental design, transactional and field; the study population comprised 27 officials: (3) managers of operations, warehouses, Carulla (24) administrators, Super stores Olimpica (S.A.O) and stores success, to which a questionnaire was applied, reliability was obtained from the instrument of 0.93r with coefficient of Cronbach's alpha, which indicates that it is highly reliable. The descriptive statistical analysis, with distribution of frequencies and percentages, to determine the relationship between variables the Spearman correlation was used. The results show the relationship between both variables with a high-intensity, in that it increases the democratic leadership, is more likely to be achieved a higher quality of management and vice versa. Concluding that due to deficiencies in the approaches and trends of democratic leadership, considerably affect the consolidation of the factors of the quality of management.

Keywords: Democratic leadership, quality of management, approaches to the democratic leadership, trends in the democratic

Dedicatoria

A mis madres por inspirarme, a mi compañero de vida, por ser mi apoyo incondicional, por animarme muchas veces, por creer en mí, y ayudarme a culminar con éxito este importante propósito profesional y personal.

A Mi madre (Q.e.p.d), y mis hijos por ser mis motores para cumplir este gran sueño, para ellos gracias. Con sus apoyos y deseos hoy es una realidad este triunfo.

Los autores.

AGRADECIMIENTO

A DIOS,

Por darnos la sabiduría y fuerza para poder alcanzar el logro de esta gran etapa académica, por habernos permitido llegar hasta este punto y darnos salud para lograr los objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestro tutor, Dr. Reynier Israel Ramírez Molina, por brindarnos primero su amistad, su voluntad de enseñarnos, su calidad como profesor y asesorarnos para lograr este gran sueño realizado.

A nuestros profesores, por sus guías, comprensión, paciencia, entrega y valiosos consejos a lo largo del proceso de investigación.

A nuestros compañeros de maestría, por juntos construir la creencia de poder lograrlo. A mi padre Luis Carlos Amador por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. A mí pareja, Haissy Higueta por la perseverancia y constancia infundada en nosotros y por el valor mostrado para salir adelante y por el amor recibido por ellos.

Los autores.

Contenido

Introducción.....	13
1. Planteamiento del problema.....	15
1.1 Formulación del problema.....	20
1.2 Sistematización del problema.....	20
2. Objetivos de la investigación.....	21
2.1 Objetivo general.....	21
2.2 Objetivos específicos.....	21
3. Justificación de la investigación.....	21
4. Delimitación de la investigación.....	23
5. Marco teorico.....	24
5.1 Antecedentes de la investigación.....	24
6. Bases teóricas.....	35
6.1 Liderazgo democrático	35
6.1.1. Enfoques del liderazgo democrático.....	39
6.1.1.1. Liderazgo consultivo.....	41
6.1.1.2. Liderazgo participativo.....	42
6.1.2. Tendencias del liderazgo democrático.....	44
6.1.2.1. Liderazgo carismático.....	45
6.1.2.2. Liderazgo interaccional.....	47
6.1.2.3. Liderazgo orientativo.....	48
6.1.2.4. Liderazgo participativo.....	49
6.1.2.5. Liderazgo capacitador.....	51

6.2. Calidad de gestión.....	53
6.2.1. Dimensión de la calidad de gestión.....	57
6.2.1.1. Capacidad de innovación.....	58
6.2.1.2. Capacidad de respuesta.....	60
6.2.2. Factores de la calidad de gestión.....	61
6.2.2.1. Responsabilidad.....	62
6.2.2.2. Comunicación.....	63
6.2.2.3. Motivación.....	66
6.2.2.4. Recursos de la calidad de gestión.....	68
6.2.2.5. Disposición al trabajo.....	69
7. Sistema de variables.....	70
7.1. Definición nominal: liderazgo democrático	70
7.1.1. Definición conceptual de liderazgo democrático	70
7.1.2. Definición operacional de liderazgo democrático.....	70
7.2. Definición nominal: calidad de gestión.....	70
7.2.1. Definición conceptual de calidad de gestión.....	70
7.2.2. Definición operacional de calidad de gestión.....	70
7.3. Operacionalización de las variables.....	71
8. Marco metodológico.....	73
8.1. Tipo de investigación.....	73
8.2. Diseño de la investigación.....	74
8.3. Población de la investigación.....	75
8.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	76

8.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	77
8.6. Plan de análisis de datos.....	79
8.7. Procedimiento de la investigación.....	80
8.8. Análisis y presentación de los resultados.....	82
9. Discusión de los resultados.....	93
10. Conclusiones.....	104
11. Recomendaciones.....	106
12. Referencias.....	107

Lista de tablas.**Tablas.**

Tabla 1. Operacionalización de las variables	71
Tabla 2. Distribución de la población.....	75
Tabla 3. Escala para la valoración del coeficiente de confiabilidad.....	78
Tabla 4. Enfoques del liderazgo utilizados en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.....	83
Tabla 5. Tendencias del liderazgo democrático practicadas en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.....	85
Tabla 6. Dimensiones de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.....	88
Tabla 7. Factores de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.....	89
Tabla 8. Relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.....	92

Introducción

En el mundo actual las empresas comerciales deben hacer un trabajo efectivo, si quieren tener éxito en el mercado que se caracteriza por el crecimiento y competencia. Los consumidores se encuentran con ofertas al buscar satisfacer sus necesidades y, por tanto, desean calidad, valor agregado o costo, cuando seleccionan entre sus proveedores. La clave de la rentabilidad de las empresas comerciales, en tal caso, descansaría en un liderazgo y su impacto en el público objetivo.

La función del liderazgo forma parte del desarrollo comercial en su relación con el entorno y clientes que día a día los visitan. Mientras esta función se realiza periódicamente, se presentan dificultades, y sus consecuencias conllevan a incorrectas maneras de actuar y disminución en el estímulo necesaria para alcanzar los objetivos planteados, redundando en la participación del mercado. La dirección adecuada podrá experimentar transformaciones sociales, que evidentemente alcancen la expresión motivacional producto de la gestión del talento humano.

El liderazgo es sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y esenciales en la dirección, acompañamiento y motivación para la gestión de gente que se requiere hoy. Por ello es necesario adoptar un sistema de gestión de capital humano liderente, reflejado por la gestión estratégica del liderazgo. Desde esta perspectiva, el liderazgo para la gestión de gente, permitirá garantizar la activación del valor financiero para los accionistas, orientando así las estrategias corporativas, que aumenten los dividendos.

La calidad es un término de uso frecuente cuando se analiza la gestión integral de las organizaciones, por tal motivo es una variable que ha de ser considerada al estudiar la realidad de las organizaciones comerciales, cuya gestión puede en muchos casos estar influenciada por el tipo de liderazgo presente en el directivo, afectando consecuentemente los resultados de estas, así como la posibilidad de alcanzar los estándares de calidad esperados.

Es así como, el presente trabajo, presenta la inquietud sobre el liderazgo democrático en pro de la calidad en las empresas comerciales, originada en la posible relación que puede generarse entre ambas variables, debido a que un buen líder, especialmente en el entorno de las empresas de esta naturaleza, requiere un manejo apropiado de los enfoques y tendencias del liderazgo, como la base para impulsar la capacidad de innovación y de respuesta comerciales, que favorezca la calidad de gestión dentro de la empresa.

En consecuencia, partiendo de la importancia de la calidad del liderazgo democrático y calidad de la gestión en las empresas que ofrecen servicios comerciales, especialmente las que pertenecen al sector comercial, se presenta un estudio dedicado a determinar la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales en la ciudad de Barranquilla, Atlántico-Colombia. Para el cumplimiento de dicho propósito se estructura un estudio de investigación en cuatro (04) capítulos, los cuales abordan los siguientes aspectos:

El capítulo I, refiere a la fundamentación relacionada al problema del liderazgo democrático y la calidad de gestión en las empresas comerciales denotando dentro de este los síntomas, causas, consecuencias y pronóstico de este. Contempla además los objetivos, justificación y delimitación de la investigación planteada. En el capítulo II, se presentan fundamentos para determinación de la relación entre las variables mencionadas, recurriendo para ello al análisis de las teorías que sirven de apoyo teórico para avanzar en el logro de los objetivos de esta investigación, explicar apropiadamente las variables liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales; y posteriormente determinar la relación entre estas.

De acuerdo al capítulo III, corresponde al diseño metodológico y en él se desarrollan aspectos fundamentales, tales como el tipo y diseño de investigación, técnicas e instrumentos, validez y confiabilidad, así como el procesamiento de la información. En el capítulo IV, se

describen los resultados de la investigación dedicados a analizar la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión, para luego establecer las conclusiones y recomendaciones. Por último, se incluyen las referencias bibliográficas, que soporta cada una de las fuentes documentales empleadas.

El problema de la investigación

1. Planteamiento del problema

La globalización comprende aspectos políticos, económicos, sociales y culturales, que van más allá del flujo de comercio entre naciones. Los países, independientemente que estén clasificados en la categoría de desarrollados o en vías de desarrollo, han venido entendiendo que éste proceso los involucra de alguna forma y que no pueden excluirse del mismo por cuanto si lo hacen el costo lo deberán pagar las futuras generaciones. Los gobernantes, sector privado, la academia y sociedad civil, deben hacer los análisis que permitan aprovechar al máximo las oportunidades, mitigar las amenazas, corregir las debilidades, aprovechando las fortalezas, con estrategias coherentes, maximizando los beneficios sociales y económicos de estos procesos responsablemente.

Colombia se ha insertado al mundo global, a través de una serie de tratados y acuerdos internacionales unos de tipo político, otros económicos, sociales, culturales y algunos mucho más completos que incluyen todo lo relacionado con el comercio entre países, inversión, transferencia tecnológica, patentes, propiedad intelectual, movimiento de productos, servicios y factores de producción principalmente capital por cuanto en el tema de variables de liderazgo democrático y calidad de gestión es poco lo que se ha avanzado sobre todo en los tratados de comercio con los países que están favorecidos en la economía del ranking internacional.

Para el caso de las empresas colombianas la nueva dinámica que genera la globalización demanda un nuevo liderazgo democrático, se trata de líderes con visiones que estén en la capacidad de ajustar sus organizaciones a las realidades actuales y futuras fomentando empresas perdurables en el tiempo y que estratégicamente puedan prevalecer en ambientes

complejos. Actualmente, las empresas comerciales deben hacer frente a éstas y otras circunstancias que hacen parte del contexto globalizado en el que deben no solo permanecer sino progresar y crecer, se trata de ambientes dinámicos, que cambian de manera vertiginosa e impredecible, los líderes de hoy y del futuro deben estar preparados, para adaptarse y transformarse a la misma velocidad que cambia el entorno, las personas, las organizaciones.

Más allá de la visión tradicional del líder, éste debe ser visto entonces como un agente social de cambio, cuyas actitudes, aptitudes, conocimientos y habilidades permitan modificar ya sea deliberada o espontánea la dinámica del equilibrio que suele producirse en las organizaciones volviéndolas rígidas y vulnerables a los continuos cambios sociales. Desde esta perspectiva, el sector comercial es visto por los clientes como sistemas, y los líderes como aquellas personas que logran flexibilizar su estructura, potenciar la innovación y su creatividad, preparándolas para hacer frente a los cambios del ambiente y a la creciente incertidumbre. De esta manera Newstron (2011) define liderazgo como:

El proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo una organización sería como una masa confusa de gente y de máquinas (p.169).

De acuerdo al aporte del citado autor, el liderazgo se puede entender como las habilidades que un individuo puede poseer para influir en la forma de ser o actuar de las personas o grupo de trabajo, haciendo que este equipo realice sus actividades con entusiasmo hacia el logro de sus objetivos, con capacidad de delegar, gestionar, convocar, promover, incentivar y estimular eficientemente, impactando su entorno social.

Esta concepción del liderazgo cuenta con una dimensión moral que reconoce la capacidad del ser humano para actuar por motivos trascendentes en beneficio del progreso colectivo. El

denominado liderazgo Democrático, está fundamentado en una visión holística en el trabajo, familia y en lo personal, con un sentido de comunidad y un proceso de toma de decisiones compartido, que antepone como principal valor el servicio a los demás, destacando también el importante papel que las empresas pueden y deben tener en la mejora de las condiciones de vida de las personas, así como, en el progreso de la sociedad.

Por su parte, la calidad es un tema que está en el candelero empresarial y académico desde hace varias décadas, los programas de ayuda y estímulo a la mejora de la calidad emprendidos por administraciones públicas diversas, la instauración de premios y la creación de asociaciones orientadas a difundir y fomentar la calidad y la excelencia empresarial. La gestión de la calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa.

El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia procedente de nuevos países con ventajas comparativas en costes y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones, son algunas de las causas que hacen de la calidad sea un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna. La literatura en este campo, apoyada en una amplia evidencia empírica, concluye que la competitividad empresarial, en un entorno turbulento como el actual, exige una orientación prioritaria hacia la mejora de la calidad.

El fundamento de esta prescripción teórica es la existencia de una relación positiva entre la gestión de la calidad y los resultados organizativos. La implantación de un sistema de gestión mejora de la calidad y permite alcanzar posiciones de mercado, competitivas y financieras más fuertes. Simultáneamente, el proceso de difusión ha revelado una fructífera aproximación de la Gestión de la Calidad al resto de funciones empresariales y directivas, que se ha plasmado en la

integración de sistemas de gestión varios (que incluyen desde la gestión de la calidad a la gestión de la prevención de riesgos laborales, la gestión de los recursos humanos, la gestión ética y la gestión ambiental) y en la convergencia de la gestión de la calidad con la dirección estratégica.

En efecto, un proceso de implementación de una norma de la gestión de la calidad, involucra a todos los niveles de cualquier organización, además es un proceso, desde el punto de vista de la administración de empresa, muy complejos y, por tanto, se deben identificar sus condiciones e impactos. La globalización de la economía ha cambiado el escenario productivo de las empresas. A los mercados locales y nacionales se les suma ahora el mercado internacional con todos los beneficios y desventajas que ello puede implicar.

Por su parte, las organizaciones se enfrentan, entonces, a la condición de tener que prepararse para atender un mercado abierto mediante a un liderazgo que valla de la mano a una verdadera calidad de gestión que involucre componentes esenciales que permitan una transformación y mantenerse en competencia, por el contrario, si no acuden a este llamado, simplemente pueden ser testigo de la muerte por inanición de sus negocios.

Pese a toda esta atención, o quizás precisamente por la confusión derivada de su notoriedad, existe una importante incertidumbre sobre el por qué, el para qué y el cómo puede implantarse este nuevo concepto. Tras este desconcierto laten una serie de errores y mitos, que han lastrado tanto la práctica empresarial como la investigación académica sobre los enfoques de gestión de la calidad y su contribución a la mejora del desempeño organizativo. De lo anterior se deriva la necesidad de aportar una visión clara de los distintos conceptos de calidad y de los diferentes enfoques para la gestión de la calidad que ayudará a erradicar los malentendidos.

Resulta oportuno, hacer un llamado a implementar un liderazgo con un sentido que involucre la calidad de gestión para brindar un servicio de alta calidad en los comercios objeto de estudio, que a su vez permita ser competitivos por medio de una innovación sostenida en ofrecer productos de bajo costo y de alta calidad. En este sentido la preparación del recurso humano es clave para el éxito de una empresa.

Debido a esto, en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, se ha observado debilidad en el liderazgo, que a la postre afecta la calidad de gestión ejercido por las empresas del sector comercial, esta a su vez se traduce en el incumpliendo de las obligaciones que las empresas en este sector deben asumir a través de acciones que protegen y mejoran el bienestar de sus públicos a medida que tratan de alcanzar sus propios objetivos, afectando a la colectividad.

De acuerdo a la situación descrita, las falencias consideradas en materia de liderazgo, aunado a una deficiente calidad de la gestión, han influido desfavorablemente en las empresas objeto de estudio, a causa de la desincorporación de objetivos sociales a sus procesos de planeación, aplicación de normas corporativas a sus programas, así como la inclusión y elaboración de procedimientos pertinentes a los referidos procesos, programas de capacitación, falta de informes a los socios del negocio sobre los progresos del liderazgo democrático. Todo esto ha traído como consecuencia, el detrimento de la gestión corporativa retail ante sus públicos.

De seguir presentándose las situaciones descritas en las empresas comerciales de Barranquilla, se dejarán de preparar líderes con un propósito común, encargado de orientarse por políticas organizacionales que brinden bienestar; fomentando patrones de cambios para compartir una misma visión. Propiciar el desarrollo integral de sus públicos, a partir de la

comunicación productiva, para cumplir con las metas en común, es inminente la presencia de un líder que domine herramientas y procedimientos para enfrentar los cambios empresariales y los procesos administrativos que demanda la sociedad. A partir de la experiencia directa de los líderes, cada uno pueda interpretar, investigar, encontrarse con el mundo y descubrir su diversidad; cuya consecuencia, permita hablar de una gestión que pretenda formar para la vida y en la vida, con la contribución de todos los sectores de la sociedad.

1.1. Formulación del problema

Atendiendo a las consideraciones del planteamiento del problema, se formula la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales en la ciudad de Barranquilla?

1.2. Sistematización del problema

¿Cuáles son los enfoques del liderazgo utilizados en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla?

¿Cómo son las tendencias del liderazgo democrático practicadas en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla?

¿Cómo son las dimensiones de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla?

¿Cuáles son los factores de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla?

¿Cómo es la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla?

2. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales en la ciudad de Barranquilla.

2.2 Objetivos específicos

Identificar los enfoques del liderazgo utilizados en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.

Describir las tendencias del liderazgo democrático practicadas en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.

Explicar las dimensiones de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.

Caracterizar los factores de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.

Establecer la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.

3. Justificación de la investigación

En esta investigación se pretende analizar el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales en Barranquilla, Colombia, razón por la cual, los resultados de la misma permitirán al personal de las empresas comerciales, adquirir herramientas orientadas a la administración del talento humano, garantizando así una adecuada auto gestión del recurso humano, siendo las variables de estudio predominantes actualmente en las estrategias de gerencia organizacional a nivel mundial.

Desde el punto de vista teórico, la investigación brindará información actualizada y pertinente de diversos autores en relación a la variable de estudio: liderazgo, así como a los indicadores que deberán ser considerados en las organizaciones para fortalecer la administración del talento humano en las empresas comerciales de Barranquilla, buscando la conciliación entre la consecución de los objetivos y beneficios con el compromiso que la organización adquiere respecto a la sociedad, su desarrollo y el medio ambiente.

Desde una perspectiva práctica el analizar el liderazgo democrático en las empresas comerciales y la calidad de gestión en Barranquilla, reviste gran importancia, dado que la información recabada servirá para orientar a estas organizaciones sobre las decisiones que deben tomar para enfrentar los retos que impone el manejo de recurso humano, bajo un ambiente socialmente responsable. Finalmente, desde el punto de vista social, se espera que los resultados de la presente investigación permitan profundizar en conocimiento para seguir una línea innovadora y establecer bases para futuros estudios que expliquen la naturaleza y los elementos promotores del liderazgo, para ello, se analizarán estas variables que podrán ser aplicados a las organizaciones.

Por otra parte, puede considerarse esta investigación como punto de partida para la consecución de resultados favorables al proceso de autogestión. En cuanto al otorgamiento de canales, medios y técnicas, que permitan a una comunidad atender sus problemas conjuntamente con la empresa por la democratización de la participación activa de los miembros de la organización.

Metodológicamente, este trabajo constituye un aporte de tipo estructural, que puede ser utilizado como antecedente a investigaciones futuras. De igual manera se ciñe a estrategias de diseño y tipo de investigación con bases a la recolección de la información y tratamiento

estadístico. Es decir, que seguirá un modelo de investigación de orden no experimental, por ubicarse en un estudio social y en el que ofrece una referencia sobre los desempeños laborales del liderazgo en el comportamiento gerencial y la de sus colaboradores comerciales.

Desde el punto de vista social, servirá como un nuevo enfoque de ver el liderazgo democrático que centre su atención en acciones más cónsonas con la nueva realidad del país. Frente a este escenario, se deben aprovechar las características organizacionales y del entorno para dar respuesta a las exigencias de las empresas comerciales, con el fin de orientar, evaluar y garantizar la organización del entorno comercial. De igual manera, en lo concerniente a la justificación social, permitirá ver en la democratización del liderazgo, una acción positiva que ayudará a crear un ambiente de comprensión, respeto, creatividad y motivación entre las partes, adaptado a las características del contexto para el logro de la calidad de la gestión.

4. Delimitación de la investigación

El trabajo se enmarca en la línea de investigación dirección de organizaciones, dentro del eje temático del liderazgo y calidad de gestión, de la Maestría de Administración de la Universidad de la Costa, desde el año 2016 al 2018, dirigido a determinar la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión, en el personal administrativo de las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, entre estos gerentes de operaciones y administradores de almacenes, entre estos: Carulla, Súper almacenes Olímpica (S.A.O) y Almacenes EXITO, de acuerdo a los fundamentos teóricos de Lussier y Achua (2016), Newstrom (2011), Robbins y De Cenzo (2009), Chiavenato, Idalberto (2011).

5. Marco teórico

En este capítulo se presentan todos los requerimientos del aspecto teórico para dar sustento a la investigación presentada, partiendo de los antecedentes o estudios previos, así como las teorías de autores que explican la variable liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales, así como el sistema de variables y su operacionalización. En el escenario empresarial mundial el liderazgo democrático ha sido uno de los mayores elementos adoptados para influenciar sobre la sociedad a través de la participación dinámica a fin de favorecer el mejoramiento del escenario social, económico y ambiental.

5.1 Antecedentes de la investigación

En esta parte se toman como referencia diferentes estudios científicos que se consideran pertinentes sobre las variables de estudios. De igual forma, estas brindan un aporte significativo al desarrollo al proyecto de investigación, para la variable liderazgo democrático Villalva y Fierro, (2017), publicaron un artículo titulado el liderazgo democrático: una aproximación conceptual. El propósito de la investigación fue facilitar la integración y el fomento del trabajo en equipo, la línea de regresión modelado revela 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.

13

Se procedió hacer una búsqueda bibliográfica en las bases de datos sobre el concepto y características del liderazgo y liderazgo democrático. A partir del análisis de diversos puntos de

vista enfocados a éste tema se concluye que el liderazgo democrático facilita la integración, fomenta el trabajo en equipo, permite la participación activa en la toma de decisiones mediante el dialogo y por tanto incrementa la satisfacción en el trabajo, el desarrollo profesional y mejora la calidad de las decisiones para alcanzar los objetivos propuestos.

La investigación antes citada, contribuyo al fomento del liderazgo democrático mediante la promoción del trabajo en equipo, que además permite la participación en la toma de decisiones que se está llevando a cabo un entrenamiento para mejorar la habilidad en la toma de decisiones futuras, no solo se limita en ejecutarlas. Al formar parte en el proceso de toma de decisiones los miembros del equipo pueden desarrollar sus relaciones interpersonales y el sentimiento de pertenencia en el grupo.

Otro beneficio relacionado con el desarrollo personal mediante la participación es la autodirección, que permite el incremento de la autoconfianza de los participantes del equipo. Podemos resumir que el liderazgo democrático se caracteriza en promover la participación de todo el grupo de trabajo, mediante el dialogo, entusiasmo y compromiso. El líder debe tener en cuenta todas las opiniones de su grupo de trabajo, facilitar la comunicación, delegar tareas y confiar en la capacidad de su grupo, fomentar su participación sin marginación alguna, enfocarse en un objetivo en común y estimular el sentido de pertenencia de la empresa.

Los hallazgos indican prácticas diarias o acciones del directivo que denotan un liderazgo transformador que impulsa una adecuada calidad de gestión. Se recomendó aplicar estrategias de cohesión de manera que la relación de variables determinada a través de este estudio se sostenga en el tiempo. Ello en función de la importancia que tiene para las escuelas en estudio contar con líderes carismáticos que impulsan su gestión con calidad.

De todo lo anterior, se deduce que la investigación tomada como antecedente a este

estudio, ofrece múltiples y valiosos aportes para explicar desde la posición de diferentes autores las variables liderazgo democrático y calidad de la gestión, así mismo han servido de referencia significativa para la contratación de las metodologías a ser aplicadas para su abordaje en la investigación. Como se hace evidente en los estudios investigativos realizados por los autores anteriormente citados, se expone información sobre las variables de estudio referidos términos utilizados en la investigación, objeto de estudio, los cuales sirven para sustentar la investigación que se lleva a cabo, ya que en ellos se exponen los resultados como demostración de su efectividad.

Por su parte, Coronel, A (2015), efectuó una investigación titulada; estilos de liderazgo político democrático: Argentina y España en perspectiva comparada, en la universidad complutense de Madrid, instituto universitario de investigación ortega y Gasset, tesis previa a la obtención del título de doctor en Gobierno y Administración Pública. Básicamente se hizo un análisis comparativo del estilo de liderazgo político y democrático, efectivamente ejercido sobre estilos de los presidentes democráticos (líderes políticos) de España y Argentina que adquieren un valor especial.

Por otra parte, se realizó una comparación sobre los estilos de liderazgo y sus características predominantes efectivamente ejercidos por los presidentes de los gobiernos de Argentina y de España durante los primeros veinticinco años de restauración democracia. En ese mismo orden de ideas, también se analizó los diferentes discursos impartidos por los líderes nacionales ante sus respectivas asambleas Legislativas-Congresos a lo largo de los gobiernos del período comprendido por el presente trabajo, así como también un estilo de liderazgo político democrático independiente de ambos factores contextuales, tales como La cultura política dominante en cada país / sociedad nacional u organizativa, como el gobierno y los sistemas

electorales. Seguidamente, se detallaron los criterios de selección de la fuente de datos a utilizar, esto es, los Discursos de Apertura de Sesiones Ordinarias del Congreso de la Nación Argentina y los Discursos del Estado de la Nación en España.

Dicha investigación, aportó los componentes teóricos que permitieron contribuir a determinar que, al menos para el caso argentino y español en sus primeros 25 años de restauración democrática, la cual sostuvo que el estilo de liderazgo político democrático es independiente de factores tanto contextuales, como puede ser la cultura política dominante en cada país/sociedad nacional o de tipo organizacional como el sistema de gobierno, el sistema electoral, la estructura del partido político de pertenencia del líder o su ideología; situacionales, como ser si se trata de un período de transición democrática o democracia consolidada, de crisis o estabilidad económica o de cantidad de años de democracia; como de rasgos personales tales como edad y sexo, siendo además el estilo transformacional el claramente predominante.

De igual manera, Pantoja, Rodríguez, & Carrion. (2015), realizaron un artículo de investigación titulado diseño de un cuestionario para valorar los atributos de grupos de interés universitarios desde un enfoque de liderazgo participativo. En este artículo se validan los constructos de un cuestionario propuesto para valorar los atributos (poder, legitimidad y urgencia) de grupos de interés universitarios. Desde una perspectiva subjetiva y un enfoque de relaciones, se recogió la percepción de una muestra de líderes de universidades públicas de Manizales (Colombia).

Se conformaron dos grupos de constructos; el primero recoge los atributos de los grupos de interés universitarios y el segundo recoge la relevancia de éstos. Los resultados de los alfa de Cronbach indican que es factible medir de manera eficaz los constructos propuestos. Se concluye que, desde el nivel de análisis individual, el cuestionario propuesto cuenta con la coherencia

interna y la fiabilidad de medida necesaria para valorar los atributos de los grupos de interés universitarios. En este análisis se considera que el contexto organizacional determina sus grupos de interés y que la percepción de los líderes determina la relevancia de los atributos.

En efecto, referirse al liderazgo democrático implica necesariamente hablar de la relevancia e influencia de los grupos de interés de la organización. Ignorar esta relación significaría negar la naturaleza sistémica de las organizaciones e incluso la del liderazgo mismo pues la interdependencia entre los grupos de interés internos y externos de la organización es una realidad. Uno de estos procesos internos es el ejercicio del liderazgo participativo en el cual un líder, como ocupante de un cargo directivo, otorga grados crecientes de autonomía y participación a sus colaboradores para que influyan en la toma de decisiones

Cabe decir que, la investigación reportada, apunto valorar los constructos atributos y grupos de interés universitarios, cuenta con la consistencia interna y la fiabilidad de medida necesaria para llevar a cabo esta valoración en las organizaciones estudiadas. En caso de que el nivel de análisis al cual se desee llevar a cabo el estudio cambie al de díadas, grupos o grupos de grupos, será necesario llevar a cabo el ajuste del cuestionario de modo que las preguntas se adapten al nivel de percepción que se desee indagar y que la relevancia sea un reflejo veraz de la percepción que se busca identificar. De igual manera, permitió identificar los grupos de interés de las universidades públicas de la ciudad de Manizales (Colombia).

Al mismo tiempo, Langué, F. (2009), realizó un artículo titulado liderazgo democrático versus personalismo en tiempos de celebraciones. Cabe decir que, más allá de las contradicciones del personaje, su itinerario político tiende por lo tanto a resaltar la lucha contra el personalismo y el poder arbitrario, contra un presidencialismo que fragiliza las instituciones y la práctica de la democracia, en pocas palabras en contra de las “antiguallas oligárquicas” que llegó

a denunciar en un discurso de 1936.

Asimismo, se reivindica la incorporación no-excluyente o parcial del conjunto de la nación (del pueblo) al devenir del país, en las “antevisiones” del país por medio –entre otros mecanismos– de un partido de masas cuyas dirección y responsabilidad políticas no son individuales sino colectivas e institucionales, de un liderazgo colectivo y de una imprescindible cultura política moderna que se hizo explícita para esa fecha pese a un bagaje ideológico que dista de alcanzar la erudición teórica de Salvador de la Plaza), y la “conversión” de R.

Betancourt

La investigación consultada, aportó las principales etapas de un itinerario fundacional por lo que a práctica de la democracia representativa de un liderazgo democrático basado en personalismo de la época, el mismo se refiere y examina la manera de cómo la obra y la acción políticas de Rómulo Betancourt influyeron de forma decisiva en la historia intelectual, el imaginario político y a la consolidación de la democracia en Venezuela durante la segunda mitad de siglo XX así como los retos que conllevan para el tiempo presente en el contexto del centenario de su nacimiento.

Al revisar las investigaciones de la variable calidad de gestión, De la Cruz y Simbaña (2018), realizó un artículo titulado gestión de calidad de leche de pequeños y medianos ganaderos de centros de acopio y queserías artesanales, para la mejora continua. Caso de estudio: carchi, ecuador. El objetivo de esta investigación fue analizar el seguimiento de las buenas prácticas pecuarias de pequeños y medianos productores de leche de la provincia del Carchi, con un proyecto de vinculación bajo convenio interinstitucional entre la Universidad Politécnica Salesiana, Fundación Alpina y el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi.

Se realizó dos muestreos a 630 unidades productivas para determinar la calidad higiénica,

sanitaria y físico- química de la leche. Con los resultados de la primera fase se realizó una intervención técnica a los productores mediante visitas de campo, charlas y asesoramiento técnico para el diagnóstico de la mastitis y calidad integral de la leche. En la siguiente fase del proyecto se procedió a realizar la segunda toma de muestras donde se aplicaron las pruebas de laboratorio como ph, crioscopía, lacto fermentación y reductasa.

Los resultados más relevantes del estudio fueron; en cuanto a calidad composicional más del 90% de los productores cumplen la norma NTE INEN 9 para leche cruda; se observó también que el 6.3% de los ganaderos mejoraron en la calidad higiénica con conteos bacterianos <600.000 IBC/ml; en la calidad sanitaria no hubo una mejora en la reducción del contenido de células somáticas. La investigación antes citada, apporto pruebas cualitativas como el CMT que ayuda a diagnosticar problemas sanitarios a nivel de productor; mientras que la prueba de alcohol, reductasa, lacto fermentación ayudaron a determinar el estado higiénico a grosso modo de la leche cruda. Las pruebas cuantitativas como el CBT, CCS, Crioscopia, son pruebas indicativas de problemas evidentes y comprobados de problemas higiénicos, sanitarios y de adulteración del producto.

En este mismo orden de ideas, Fontalvo, y de la Hoz (2017), realizaron un artículo científico titulado marco lógico de un sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9001: 2015 En el desarrollo de esta investigación, se establecen los criterios y las estructuras para el diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad, considerando la norma ISO 9001: 2015 para una institución universitaria en Colombia.

Como base teórica para la elaboración de esta investigación, se consideraron los conceptos de sistemas de gestión de calidad, estandarización y directrices de alta calidad para programas académicos. Como resultado de esta investigación, el sector universitario y la sociedad en

general cuentan con estructuras operativas y un programa para el diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad en una institución universitaria. Además, se definen las actividades y las personas responsables asociadas con el diseño y la implementación de la norma ISO 9001: 2015.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se contextualizo como objeto de estudio las Instituciones de Educación Superior y se tomaron como referentes los lineamientos de calidad establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) de Colombia y la Norma ISO 9001:2015, lo que conllevó a establecer componentes y requisitos a partir del cual se estructuró la matriz de marco lógico del Sistema de Gestión de la Calidad.

La propuesta en términos de estructura operativa y del programa para el diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad partió de un análisis racional del estándar de Calidad ISO 9001:2015, definir las variables y componentes asociados a las estructuras del sistema de gestión de la calidad y el plan para la implementación de este, relacionados con las actividades y responsables que permitan a las instituciones universitarias realizar un estudio de contexto que posibilite evaluar los riesgos y establecer el direccionamiento estratégico, para finalmente direccionar los procesos y procedimientos necesarios para generar satisfacción e impacto en los contextos donde se implemente esta propuesta.

La investigación en referencia consultada, aportó una propuesta para desarrollar un sistema de gestión de calidad en la educación que contribuya al logro de los objetivos misionales de docencia, investigación y extensión. Por otra parte, se establecen un modelo de excelencia de calidad académica relacionando su implementación con la satisfacción en el rendimiento académico del estudiante, se presenta directrices sobre la implementación de sistemas de calidad en la educación atendiendo la norma ISO 9000 pero sin proponer una metodología estructurada

para tal fin, además, se identifican técnicas para evaluar la mejora de la calidad en la educación superior.

En igual forma, se muestra como a partir de estándares de calidad con reconocimiento mundial como son los de la norma ISO 9001: 2015 y referentes de calidad específicos como los lineamientos de acreditación de alta calidad del MEN-Colombia), se puede responder a las necesidades y expectativas de los clientes en una institución universitaria. Siendo pertinente con las necesidades de formación de los estudiantes para que puedan intervenir en la sociedad de forma exitosa y responder a las necesidades de las partes interesadas. Es determinante que se gestione el conocimiento asociado a todos los procesos, procedimientos, instructivos y se desarrollen panoramas de riesgos de tal forma que se tomen las acciones que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas ligadas al direccionamiento estratégico del sistema de gestión de la calidad.

Por otra parte, Martínez, Pérez, y Martínez (2016), efectuaron un artículo científico titulado aplicación de los modelos de gestión de calidad a la tutoría universitaria, en la revista Complutense. El espacio común europeo reactiva la tutoría universitaria y la integra como factor de calidad en su sistema interno de garantía. Este artículo realiza un análisis y reflexión de las similitudes y diferencias de los dos modelos de calidad más extendidos en nuestro contexto, el modelo EFQM de la European Foundation for Quality Management y el modelo de la International Organization for Standardization (ISO) y establece una relación de sus diferentes criterios con la tutoría universitaria.

El análisis muestra que para que la tutoría universitaria desde un modelo sistémico sea un factor clave de calidad. debe cumplir una serie de exigencias que deben ser abordadas desde las universidades desde un modelo de calidad, tales como el apoyo y compromiso por parte de los

órganos directivos y de gestión, una formación continua que fomente la motivación del profesorado tutor, la planificación de la función tutorial de modo integral o la necesidad de una evaluación continua de la misma para la toma de decisiones y su mejora, elementos parcialmente recogidos en el programa AUDIT sobre definición y directrices de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria.

La calidad es un constructo que nace vinculado al concepto de “kaizen” (cambio para mejorar o mejora continua) y que determina unos principios que sirven para establecer un plan de acción a partir del cual una organización, desarrolla su actividad. Tiene un carácter operativo y, según la manera en que se conciba, varía el modo de llevarla a cabo, bien porque se disponen de una serie de normas que gestionan la calidad cumpliendo determinados requisitos (Norma ISO 9001:2009, elaborada por la International Organization for Standardization) o bien porque se elaboran marcos no prescriptivos que tienen como propósito orientar sobre las mejores prácticas en la gestión de una organización y el logro de resultados (Modelo EFQM de Excelencia, introducido por la European Foundation for Quality Management), ambos planteamientos son compatibles y se pueden aplicar conjuntamente dentro de una misma organización.

Por otra parte, Carmona, Suárez, Calvo y Periañez (2015), realizaron un artículo científico titulado sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos, en el mismo se analizan los niveles de implantación de sistemas de gestión de la calidad (SGC) en empresas del sur de España y norte de Marruecos, y las motivaciones, beneficios o barreras detectadas. Se ha tomado para ello una muestra de 322 empresas. A diferencia de otros estudios, principalmente orientados a conocer la percepción de las empresas ya certificadas, se ha pretendido además conocer la percepción de las empresas que no disponen de SGC frente al reto de su implantación.

Los resultados de este trabajo ponen de relieve la existencia de diferencias entre ambas regiones, como en los niveles de certificación de la calidad, pero también las similitudes, como la consideración de los costes y la falta de tiempo como principales barreras para la implantación, o la mejor estandarización de los procedimientos de trabajo y la calidad de los productos y servicios como principales beneficios.

El estudio se ha desarrollado en el marco de un proyecto transfronterizo, realizado entre 2013 y 2014, orientado a la promoción de los SGC entre las empresas del sur de España y del norte de Marruecos. En el sur de España se aplicó una estrategia de muestreo aleatorio simple en cada una de las 2 provincias participantes (Cádiz y Málaga), considerando la población total de empresas de cada provincia incluidas en bases de datos especializadas. Se seleccionaron y adquirieron los datos de contacto de 381 empresas para encuestar (200 correspondientes a Málaga y 181 a Cádiz), obteniéndose 101 respuestas por provincia, haciendo un total de 202 respuestas.

El estudio se ha dirigido tanto a empresas con SGC (71) como sin SGC (131). En el norte de Marruecos, al no disponer de información completa sobre la población, los elementos muestrales fueron identificados a partir de información pública incluida en anuarios de entidades como Cámaras de Comercio. De un total de 162 encuestas enviadas, se recibieron 120 respuestas válidas: 21 de empresas con SGC y 99 de empresas sin SGC.

Existe un importante número de investigaciones sobre los beneficios y barreras a la implantación de sistemas de gestión de la calidad (SGC) conforme a la norma ISO 9001, además, las implementaciones de un SGC se clasifican en beneficios internos y externos. Los beneficios internos están relacionados con la satisfacción y seguridad en el trabajo, la tasa de absentismo, el salario de los trabajadores, la fiabilidad de las operaciones, las entregas a tiempo, el

cumplimiento de los pedidos, la reducción de errores, la rotación de existencias y el ahorro en costes. Por su parte, los externos se asocian a la satisfacción de los clientes, el número de quejas y reclamaciones, las repeticiones en las compras, la cuota de mercado, las ventas por empleado y el rendimiento de las ventas y los activos. En definitiva, los beneficios de la implantación de un SGC están relacionados con resultados de naturaleza financiera, operativa y comercial.

Dicha investigación, aportó componentes teóricos que promueven una fuerte orientación al cliente, las empresas deciden adoptarlo principalmente por el convencimiento propio de la mejora que les aportará dicho sistema, más que por presiones externas, aunque esto último es reconocido por muchas empresas como causa de implantación. De igual manera, evidencia que la antigüedad es un buen predictor de la tenencia o no de un SGC. Dicho, en otros términos, los datos parecen confirmar que el paso de los años en una empresa (quizá como consecuencia de la mayor formalización de sus procesos debida al efecto aprendizaje) ayuda o facilita la posibilidad de dotarse de un SGC.

6. Bases teóricas

6.1. Liderazgo democrático

Es una herramienta de dirección, que vas más allá que la pretérita denominación del simple liderazgo, de dirigir actividades laborales de los miembros de un grupo incluyendo la capacidad de influir en ellas. El líder democrático es un agente social de cambio, cuyas competencias permitan modificar ya sea deliberada o espontánea la dinámica del equilibrio, que suele producirse en el mundo comercial, volviéndolas rígidas y vulnerables a los continuos cambios de la sociedad.

Desde esta perspectiva, las organizaciones comerciales son vistas por los clientes como sistemas, y los líderes como aquellas personas que logran flexibilizar su estructura, potenciar la

innovación, creatividad, las preparan para hacer frente a los cambios del ambiente y a la incertidumbre creciente, integrando acciones socialmente responsables. Por su parte Newstrom (2011) define liderazgo como:

El proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo una organización sería como una masa confusa de gente y de máquinas, (p.169).

Para quienes investigan el liderazgo democrático, se puede entender como las habilidades que un individuo puede poseer para influir en la forma de ser o actuar de las personas o grupo de trabajo, haciendo que este equipo realice sus actividades con entusiasmo hacia el logro de sus objetivos, con capacidad de delegar, gestionar, convocar, promover, incentivar y estimular eficientemente, impactando su entorno social de manera responsable.

Para Ramírez, Rincón y Prieto (2017), los líderes actuales buscan un acercamiento con la comunidad impactando notoriamente su contexto, por tal motivo implica ser un agente de cambio, en la acción social, proyectándose como un ser integral, ocupado del bienestar igualitario y justicia, con un verdadero espíritu de bien común. A su vez, estimula imperativamente al cliente para que siga sus propuestas claras y acepte sus soluciones alentadoras.

Según, Contreras, Barbosa y Piñeros (2016), compromete la influencia de individuos, explorando objetivos establecidos, la competencia del liderazgo es generar líderes, ingresando al equipo en el logro de metas, disponiendo del personal y tomando decisiones, responsables, con el nivel de conocimiento y experiencia. Gijón (2016), afirma que son prácticas que vinculan competencias cognitivas, interpersonales, edificación y desarrollo de ideas, el análisis, toma de

decisiones, iniciativa, escucha, planificación, resolución de conflictos, adaptación y colaboración, hacen parte de los escenarios que enfrenta el líder, evitando ser neutro emocionalmente.

Palomares (2016), expresa que es la capacidad de estimular a los colaboradores, para que estos se esfuercen por realizar las actividades espontáneamente, siendo el líder quien propone alcanzar su propia honradez, y la de aquellos quienes comparten un entorno definido. Para Maxwell (2016), desarrolla habilidades y destrezas propias, ambiciosas de lograr el éxito. Loya (2013), alude que, es la actitud que apropian los dirigentes, para cumplir las metas que les fueron asignadas, optimizando el rendimiento de técnicas y relaciones, adquiriendo resultados en sus colaboradores y que estos conserven el entusiasmo por lo que hacen.

Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. No obstante, es importante tener presente que el liderazgo involucra a otras personas quienes definen la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo, además existe una distribución desigual del poder entre quienes ejercen el liderazgo y los miembros de la organización, aunque el líder logre influir sobre ellos, no implica que los subalternos carezcan de poder (Caballero, 2006; Robbins y De Cenzo, 2009).

Por su parte, Lussier y Achua (2016), mencionan que este tipo de liderazgo fomenta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar que hacer y no los supervisa de cerca. A menudo, los estilos autocrático y democrático se colocan en los extremos opuestos de un continuo, por lo tanto, el estilo del líder normalmente se encuentra en algún lugar entre los dos extremos.

El liderazgo democrático, es aquel en cual el líder determina los objetivos y tareas a realizar teniendo en cuenta a los subordinados que también participan en la toma de decisiones, (Ramos,

2005; Molina, Pérez y López, 2016; Fernández y Quintero, 2017; Camacho, Arroyo, Ramos y Hernández, 2017). De igual manera, según explican Gitman y McDaniel (2007), los líderes democráticos solicitan las aportaciones de todos los miembros del grupo y después permiten que voten para tomar la decisión final. Esto quiere decir que tienen la capacidad de escuchar las opiniones de quienes forman parte de la organización antes de decidir. A los efectos de las empresas comerciales esto resulta fundamental para fortalecer la participación de los colaboradores para lograr un trabajo coordinado y el equipo.

Desde esta misma forma, Daft (2007), un líder democrático es aquel que delega la autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia. De lo que se puede inferir que la verdadera acción de un líder democrático radica en la incorporación de los miembros de la organización en los procesos decisorios, incentivando en ello una conciencia de participación que elevaría la calidad de la gestión institucional. Este es participativo, involucrador e incluyente.

En el contexto de la gerencia empresarial, Bolívar y Guarro (2007), explican que la construcción de la democracia en la empresa requiere de un compromiso de los equipos directivos y su capacidad de liderazgo al servicio de dicha construcción. Para estos autores es un proceso que puede corresponder a muchos y variados agentes; pero enfatizan que el despliegue democrático del liderazgo en los miembros es fundamental para las organizaciones empresariales, dado que favorece la unidad y los valores comunes.

No obstante, esto exige del líder la capacidad de conjugar los puntos de vistas y planteamientos diversos, reconocer la pluralidad de ideas, concepciones y modos de hacer diferentes; teniendo la posibilidad de cuestionar aspectos concretos del trabajo de los directivos, de

su relación con los empleados, con sus familias y con la comunidad, trabajando conjuntamente sobre el currículo, la actividades y el aprendizaje de todos los colaboradores, debatir y acordar contenidos, objetivos de enseñanza, cuestiones de metodología y recursos, así como adoptar los compromisos concertados que se requieren para desarrollarlos o transformarlos.

En resumen, analizando lo expresado por los autores el liderazgo democrático potencia el trabajo en colaboración y los equipos de directores que se reúnen regularmente a compartir su trabajo; además reconoce y apoya el trabajo y las contribuciones de los directivos y al mismo tiempo, cultiva el sentido de misión y responsabilidad compartida. Pero, sobre todo, se asienta sobre la profunda comprensión de las dinámicas sociales de los grupos y del poder en la organización, garantizando la gobernabilidad y la sostenibilidad del desarrollo organizativo.

6.1.1. Enfoques del liderazgo democrático

Los enfoques derivan de la perspectiva que un individuo o un grupo de individuos pueden tener sobre un fenómeno y que tiene que ver con sus características internas. En este sentido, un enfoque es definido por la Real Academia Española (2001) como la acción y efecto de enfocar, dirigir la atención hacia un asunto o problema desde unos supuestos previos, para tratar de resolverlo de forma acertada. Es así como, el concepto de enfoque permite generar varias nociones diferentes de cómo se enfoca el liderazgo democrático. Tal como indica Vázquez (2006), numerosos enfoques, desde principios del siglo XX hasta la actualidad, han tratado de estudiar qué es lo que convierte a una persona en líder y cómo será el liderazgo en el futuro. De manera, que se han desarrollado diferentes orientaciones o tendencias desde las cuales pueden identificarse el liderazgo democrático.

Por su parte, Campoy (2006) explica que los enfoques de liderazgo surgen a consecuencia de la evolución de la sociedad y las organizaciones. De tal manera que van cambiando conforme lo

hacen las personas. Algunos de los enfoques tratados por el autor son los enfoques conductuales, situacionales, entre otros. De lo cual se entiende que, en el estudio de los enfoques del liderazgo, en especial el democrático, se ha de tener en cuenta como estos surgen en el contexto de las organizaciones, por las interacciones entre las personas que las conforman.

En este sentido, Robbins y De Cenzo (2009), plantean como el líder democrático puede tener dos enfoques principales, el consultivo y el participativo, de tal manera que en las organizaciones el liderazgo puede basarse en la consulta y obtención de información por parte de los directivos hacia los subalternos; o bien, puede considerar la participación de los subalternos en procesos como la toma de decisiones.

Se puede identificar que, entre estos dos enfoques del liderazgo democrático, consultivo y participativo, existen marcadas diferencias en cuanto a la participación y responsabilidad de los actores. En el primero de estos la consulta no necesariamente implica una plena participación de los subalternos. Así como, difieren en cuanto a la responsabilidad en la toma de decisiones, puesto que, en el consultivo, el directivo es quien toma la decisión.

Al analizar el enfoque participativo, se evidencia que el líder se convierte en un miembro más del equipo, que le interesa involucrar en el mayor grado posible al resto de los integrantes para lograr una gestión de calidad. Es así como, éste enfoque, deja de manifiesto una democracia activa, que podría revertir en beneficios para la organización, pero también en quienes la integran, dado que estos asumirían una mayor responsabilidad sobre los resultados. Es por ello, que, a los efectos del estudio, se ha considerado importante explicar cada uno de dichos enfoques de liderazgo democrático, planteados por Robbins y De Cenzo (2009), los cuales son desarrollados a continuación.

6.1.1.1. Liderazgo consultivo

Dentro de un entorno democrático, la consulta se convierte en un aspecto de suma importancia, dado que ofrece una oportunidad de intercambiar información entre el líder y los miembros de la organización. Al respecto, Robbins y De Cenzo (2009), explican que el líder democrático consultivo busca obtener información, escucha las preocupaciones y los problemas de los empleados, pero el solo toma la última decisión. Es así, como desde la perspectiva de los autores el líder toma los datos que recibe como un ejercicio para buscar más información. Analizando lo anterior, se deja ver como la labor de consulta parte de una búsqueda de la información o los datos que permitan al líder tomar una decisión más acorde con la realidad institucional.

Sobre el particular, opina Ramos (2005), que el líder Consultivo es quien comparte el problema con sus subordinados individualmente, solicitando de estos ideas y sugerencias. Una vez que recoge las aportaciones de cada uno de ellos, el líder toma la decisión, la cual puede o no ser reflejo de las sugerencias del personal subordinado. Destaca de lo planteado por el autor, que el carácter consultivo responde a un esfuerzo por considerar las sugerencias dadas por los subalternos, en los procesos decisorios que sigue estando bajo la responsabilidad del líder. Encontrándose así que el enfoque consultivo es una forma más sencilla y simple del liderazgo democrático.

De igual manera, según señalan Gitman y McDaniel (2007), los líderes consultivos hablan con los subalternos antes de tomar una decisión, pero se reservan la facultad de tomar la decisión final. Este enfoque se desarrolló, para aumentar la productividad de los obreros en las líneas de montaje; por lo que no llega a ser consensual, el líder no media entre los subalternos, ni les permite tomar la decisión sobre aspectos fundamentales de la organización. Se evidencian entonces similitudes entre esta definición y las explicaciones dadas por los anteriores autores, sobre como la responsabilidad final de la decisión sigue recayendo en el líder.

Por otra parte, Lussier y Achua (2006), plantean al respecto del liderazgo consultivo que este es favorable para el ajuste de los equipos dado que la función del líder consiste en ayudar a los miembros a satisfacer sus necesidades, debatir ideas, resolver conflictos y abrirse paso frente a la incertidumbre y visiones contrapuestas respecto de las tareas y objetivos del conjunto. Según lo expuesto por los referidos autores, en este enfoque el líder necesita hacer hincapié en las conductas asociadas con la tarea que sean necesarias para ayudar al grupo a amentar su nivel de competencia.

Además, se debe destacar, que desde la perspectiva de estos autores se puede evidenciar una concepción más profunda del proceso consultivo dentro del enfoque de liderazgo democrático, donde los miembros de la organización tienen la oportunidad de debatir sus ideas y problemas al respecto de una situación sobre la cual se debe tomar una decisión, siendo entonces la labor del líder ofrecer orientación para conciliar las opiniones encontradas, en búsqueda de soluciones viables a la realidad.

No obstante, un enfoque más profundo y completo del liderazgo democrático es el participativo, a continuación, se desarrolla este enfoque desde los planteamientos de los autores consultados, para poder vislumbrar a la luz de la teoría las particularidades de dicha orientación en el contexto de las organizaciones educativas y la gestión de calidad impulsada por los directivos.

6.1.1.2. Liderazgo participativo

Cuando se busca promover un entorno democrático pleno en las organizaciones, además de la consulta es necesario estimular la participación, es así como surge un enfoque de liderazgo denominado democrático participativo, el cual ha definido por Robbins y De Cenzo (2009), como aquel, en el cual se permite que los empleados tengan voz en las decisiones, de manera que el grupo toma la decisión, pero el líder les proporciona parte de la información. De lo anterior, los miembros

de la organización tienen un nivel de participación y responsabilidad mayor al ofrecido por el enfoque consultivo, permitiéndoles ser escuchados, ofrecer opiniones sobre la base de las informaciones y el apoyo proporcionado por el directivo.

Por su parte, Gitman y McDaniel (2007), plantean que el liderazgo participativo es consensual, es decir, el líder propicia que se discutan asuntos y alternativas, para que después las partes interesadas que convengan una decisión final, tal como lo hacen los mediadores laborales. En este enfoque el líder se interesa por las ideas y actitudes de los subalternos, les enseña y contribuye a coordinar sus esfuerzos; pero sobre todo comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo.

Sobre el particular, Ramos (2005), explica que el líder participativo comparte el problema con sus subordinados y subordinadas como grupo y juntos estudian las posibles soluciones y alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo consensuado sobre cuál es la mejor solución. Por lo que, el líder no influye para que se adopte su solución, sino que la toma de decisión incluye al grupo. En este contexto, es útil que los líderes sigan métodos participativos cuando la calidad de decisión es importante, si es necesario que el personal subordinado acepte la decisión y cuando se espera que los subordinados y subordinadas presten mayor atención a los objetivos de los grupos que a sus propias preferencias.

Por otra parte, Lussier y Achua (2006), explican que el liderazgo participativo genera un compromiso variable con alta competencias, permitiendo la creación de normas en las tareas y relaciones de los equipos. En este sentido, hay menos conflictos, mayor unidad de equipo, más armonía, las funciones están definidas con claridad, permitiendo un grado de cohesión y toma de decisiones del equipo más alto.

Así el líder permite a los integrantes desarrollar confianza en sus habilidades, estos se

sienten más satisfechos, mejorando así la afiliación de los miembros. Para lograr estos resultados, los autores plantean que es necesario que el líder tome conciencia de propiciar la apertura del grupo, facilitar aún más la comunicación y definir las funciones, valores y expectativas del conjunto. Necesita concentrarse en fortalecer sus relaciones con los integrantes del equipo y las relaciones entre ellos para reducir los conflictos.

Por lo que, se evidencia que el líder democrático participativo, debe crear las condiciones para que los miembros de la organización estén dispuestos a participar activamente y conforme a unos intereses colectivos, teniendo como puente la comunicación fortalecida por los valores interpersonales de estos. Además, de los enfoques, es importante tener en cuenta las tendencias que pueden influenciar en el liderazgo democrático, es así como a continuación se explican la tendencia como una dimensión del estudio, como antesala al desglose de esta en sus indicadores, recurriendo para esto a un conjunto de autores tomado como referencia teoría fundamental.

6.1.2. Tendencias del liderazgo democrático

La tendencia, habla de la inclinación de un líder hacia un determinado estilo de liderazgo, o a la manifestación de características que lo inclinen a una determinada conducta como líder. Al respecto, Caballero (2006), indica que a medida que cambian las condiciones, las personas cambian los estilos de liderazgo. Lo que ha llevado a las organizaciones a buscar nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas, Por lo que las tendencias más recientes enfatizan en la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno sólo de dichos estilos.

Al respecto Contreras, Barbosa y Piñeros (2016), indican que las tendencias en el liderazgo empresarial se definen cada vez más por un exigente conjunto de labores que incluyen la

administración financiera, la gestión de recursos humanos y el liderazgo para el aprendizaje. Desde la perspectiva de dichos autores, el liderazgo empresarial es una prioridad de los sistemas formativos en todo el mundo, por lo que los responsables de la política económica necesitan mejoras no sólo la calidad, si no hacer más viable el liderazgo para lograrla. A continuación, se desarrollan algunas de las principales tendencias del liderazgo democrático entre las cuales se ha incluido lo carismático, interaccional, orientativo, participativo y capacitador.

6.1.2.1. Liderazgo carismático

La tendencia, o también conocida como modelo, del liderazgo democrático del carisma, está fundada en el modelo burocrático el cual surge en la década de los años 40, representando un nuevo giro en la administración, la misma tenía una orientación basada en la escuela clásica, donde se persigue mediante la determinación de normas, prescripciones y la división de funciones, la no interferencia de las emociones, en el desempeño laboral. Sin embargo, se puede valorar la incidencia del factor humano dentro de esta escuela, en los análisis del sociólogo Max Weber sobre los tipos de sociedad y antigüedad al clasificarlos en tradicional, carismática y racional, legal o burocrática, reconociendo la presencia de los factores socio psicológico en la autoridad carismática.

Estas reflexiones e interrogantes, a propósito de las cualidades únicas del líder, Max Weber, citado por Jewish (2008), llegó a identificar esta particularidad calificándola de carismática, y tiene su fuente en la misma personalidad del líder, refiriéndose al carisma como la cualidad extraordinaria de la persona y motivados por esa creencia los miembros de la organización, quienes se someten a ella. Entonces el líder carismático es una persona que arrastra, entusiasma, inspira a sus colaboradores para que se identifiquen con cada una de las labores y saca de ellos lo mejor de sus

potencialidades.

A tal efecto, se señala que aquellas personas que ejercen una influencia especial a través de su energía, con una visión personal que inspira a sus seguidores y que tienen impacto en sus organizaciones, son los llamados líderes carismáticos. Por otro lado, Conger y Kamungo (2008), señalan que los líderes carismáticos tienen autoconfianza y una visión ideal de lo que desean conseguir, el cual trasmite a los seguidores teniendo en cuenta las necesidades de estos para impulsar su motivación, de manera que estos los perciben como personas comprometidas, dispuestas a enfrentar grandes riesgos personales, contraer altos costos y sacrificarse en aras de alcanzar su sueño.

Desde la perspectiva de estos autores, quienes tienen carisma adoptan conductas que se perciben como nuevas, poco convencionales y contrarias a las normas. Cuando tienen éxito, estas conductas despiertan el asombro y la admiración de sus seguidores. Es por ello, que los líderes carismáticos son percibidos como agentes de cambio radicales y no como guardianes del status quo. Estos líderes pueden evaluar de manera realista las limitaciones del entorno y los recursos que necesitan para generar el cambio.

De la misma manera, Robbins y De Cenzo (2009), explican que los líderes carismáticos pueden ayudar a las organizaciones en crisis para salir exitosamente de estas, e influyen en los subalternos, dadas las capacidades heroicas y extraordinarias que estos observan en su comportamiento. Lo que, además, estimula en los seguidores un alto desempeño y satisfacción; sobre todo cuando en la organización tiene importancia el factor ideológico.

Estos planteamientos de los autores, resultan significativos si se toma en cuenta la realidad de las instituciones educativas, en las cuales se ha planteado la persistencia de liderazgos tradicionales, que han perdido vigencia en la actualidad. De manera que, se considera al liderazgo

carismático como una oportunidad para mejorar la calidad de gestión de estas organizaciones, al fortalecer en los miembros unos valores y misión colectivos que los guían al cumplimiento de las metas trazadas.

Sobre el particular, Ramos (2005), explica que el líder carismático actúa de modelo para los subordinados y proporciona una visión de futuro. El líder tiene en cuenta las necesidades de los subordinados antes que sus necesidades personales; pero sobre todo tiene la capacidad de infundir orgullo y obtener el respeto y confianza de los subordinados. Esto hace de la carismática una tendencia que podría resultar útil para las empresas comerciales, dado que la influencia del líder surge de un proceso inspirador y cargado de valores que privan la integración. Además de la tendencia carismática, se encuentra la interaccional, la cual es explicada a continuación desde los planteamientos de diversos autores que dan fundamento teórico al estudio.

6.1.2.2. Liderazgo interaccional

Los enfoques del liderazgo democrático referidos a los rasgos y la conducta, ponen el acento en los factores personales pasando por alto la interacción entre las personas y sus limitaciones situacionales, según lo señalan Robbins (2009), las tendencias interaccionales, tienen consecuencias importantes para el liderazgo efectivo. Desde la perspectiva de estos autores, no existe un conjunto de características que garantice el liderazgo efectivo, dado que este responde a la situación específica, lo que puede ocasionar que, en ciertas situaciones, algunos líderes funcionen mejor que otros. Además, manifiestan que se pueden cambiar los estilos de liderazgo, modificando la conducta del líder para afrontar las exigencias de cada situación concreta.

De esta manera, según Aguera (2004), un líder interaccional toma en cuenta la interacción entre las personas de la organización, así como las posibles limitaciones situacionales que puedan

generarse en el entorno de estas, procurando una distribución más equitativa de las responsabilidades y el liderazgo. Las interacciones entre el líder y sus subordinados son de amistad. Desde esta perspectiva, el líder requiere la habilidad para conducir adecuadamente personas que son diferentes entre sí, adaptando su liderazgo a cada situación en particular, adecuándolo a los requerimientos de los ambientes organizacionales.

De igual manera, indica Ramos (2005), que el liderazgo es contingente al estilo de interacción del líder con sus miembros de grupo y con lo favorable de la situación de trabajo. Desde la perspectiva de la autora, la habilidad de interacción interpersonal contribuye a potenciar un estilo democrático, en el cual los subordinados podrían participar de la toma de decisiones. Por lo que, en la tendencia interaccional el líder considera las relaciones que se dan entre los miembros que pueden favorecer o perjudicar una determinada circunstancia dentro del ambiente de la organización, haciendo pertinente que este conozca los procesos que influyen en las relaciones y que pueden mejorar la calidad de la gestión.

6.1.2.3. Liderazgo orientativo

La tendencia orientativa, de acuerdo a Chiavenato (2011), posee ciertas características que lo denotan como mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo, la claridad. El líder con la tendencia orientativa en su desempeño, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Cabe destacar que las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización.

Señala el autor, que, al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión

corporativa. Éste describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. En este proceso los líderes orientativos, otorgan a los subalternos la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

Por otra parte, analizando lo planteado por Ramos (2005) sobre la importancia de la orientación y el apoyo personal en el trabajo del líder, dado que éste debe preocuparse por dar consejos a los subalternos que lo necesiten, prestando atención especial a los que pueden ser marginados en la organización; y sobre todo expresar el orgullo de trabajar con su equipo. De esta manera, el trabajo del líder se centra en las personas que están en peor situación o que considera que más lo necesitan, demostrando preocupación por el personal subordinado y por la contribución que realiza para la organización.

Para Goleman, Cherniss y Bennis (2013) la tendencia orientativa de liderazgo suele impulsar el clima organizacional en una dirección positiva. Este tipo de líder está dotado de empatía y autocontrol emocional que les permite colaborar con el desarrollo de los demás miembros. En este sentido, el gerente se hace hábil a la hora de identificar el potencial de los demás; lo que es apropiado para ayudar a los miembros de la organización a mejorar el rendimiento, o a desarrollar puntos fuertes a largo plazo. Además de la tendencia orientativa, dentro del estudio se ha incorporado la participativa, la cual se explica a continuación a partir de las opiniones de diversos autores significantes en la investigación.

6.1.2.4. Liderazgo participativo

Cuando un líder adopta la tendencia participativa como definición de un liderazgo democrático, Stoner (2006), señala, que éste utiliza la consulta, para practicar su liderazgo. Además,

no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a los miembros de la institución, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. De esta manera, un líder democrático bajo la visión participativa y eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de los miembros para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

En este mismo orden de ideas, Robbins (2009), expone que esta tendencia de liderazgo, impulsa a los miembros de la organización a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Además, los apoya y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo.

Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los miembros de la organización, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

Al respecto Contreras, Barbosa y Piñeros (2016), indican que un líder desde la tendencia participativa utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a los miembros de la organización, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Es así como, el líder participativo cultiva la

toma de decisiones de sus subalternos para sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes: Una de las consecuencias más negativas pueden ser las reuniones interminables en donde se dejan reposar ideas constructivas, el consenso se resiste a nuevas ideas, y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones. Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la forma de decisiones cruciales. Con la esperanza de que, dándole suficientes vueltas al tema, acabará por aclararse.

En realidad, lo que va a ocurrir es que su gente se acabará sintiéndose confusa y echando en falta un líder eficaz. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos. Por lo que el líder debe tener en cuenta estas circunstancias para prevenirlas, es así como, además de la tendencia participadora se ha considerado importante la tendencia capacitadora del liderazgo, la cual es desarrollada a continuación, desde los aportes de diversos autores.

6.1.2.5. Liderazgo capacitador

Los líderes democráticos con tendencia capacitadora, son los mejores delegando funciones, puesto que dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez, pero están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo en cuanto ello significa una experiencia de aprendizaje y de experiencia duradera para la organización. Para Parra (2016), el líder capacitador en esencia se debe entender como medio continuo de conocimientos, competencias y habilidades de su personal, ejecutando actividades, métodos y herramientas a ser aplicadas, programando directamente el desempeño del grupo de personas o cargos específicos. Del mismo modo Sanabria (2015), lo define como las tareas educativas, otorgando a los colaboradores

de la organización, conocimientos, herramientas y destrezas necesarias para realizar su labor efectivamente.

Según Martínez (2013), consideran que el líder capacitador faculta desarrollar capacidades, competencias, habilidades y conocimientos, permitiendo reconocer el grado de formación continua que el individuo requiere, con el objetivo de mantener efectividad para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar. Aplica acciones tendientes a proporcionar, desarrollar o perfeccionar las aptitudes de una persona con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto de trabajo.

La tendencia capacitadora del liderazgo democrático, de acuerdo a lo expuesto por Robbins (2009), es que ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animar a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez a la retroalimentación comunicacional.

Por su parte, para Hesselbein y Goldsmith (2007), el liderazgo es un arte de capacitación, dado que las mismas habilidades que poseen los líderes para desarrollar las tareas, puede a ayudar a los otros a aprender. Siendo entonces el líder un modelo a seguir que oriente los procesos de capacitación en beneficio de los miembros de la organización. En el caso específico de las Empresas Comerciales, supone un rol formador en el líder, que fomente una cultura de la actualización y perfeccionamiento permanente.

Es de hacer notar, que la importancia de esto radica en la afirmación de Maxwell (2008) sobre como la capacitación diaria más que una evaluación global anual, es más efectiva para

mejorar el desempeño. Lo que se explica dado, a que en la medida que los empleados mejoran en sus labores, en esta misma medida la organización también mejora. Siendo entonces importante que el líder saque provecho de los procesos de capacitación permanente, desde un entendimiento de estos como herramientas de eficiencia en las actividades de la institución educativa.

6.2 Calidad de gestión

El concepto de calidad de gestión ha evolucionado con el pasar del tiempo en las organizaciones, y algunas de las definiciones representativas son: la calidad cooperativa, medición sistemática de la satisfacción del mercado, cambios en los mecanismos de acreditación del entorno, aseguramiento en la creación de cultura de la calidad, evaluación en la forma de hacer las cosas, comprobando su realización como objetivo la satisfacción de necesidades del cliente e incluyendo aspectos como aptitud para el uso, diseño, seguridad, fiabilidad y el respeto al medio ambiente.

Según Esquembre y Morales (2016), es el proceso de identificar las condiciones y estándares en la organización y sus entregables, documentando el cumplimiento de los procesos y actividades de la empresa verificadora que delimita responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de satisfacer las necesidades, previniendo descuidos y defectos, implementando auditorias oportunas, periódicas y puntualmente. Afirman Fuentes y Córdón (2016), que es el conjunto de tácticas operacionales en la organización, optimizando características de un diseño, producto, proceso o servicio, satisfaciendo las necesidades del usuario, y sus especificaciones, evitando obtener productos defectuosos.

Es una decisión estratégica de la organización que le ayuda a optimizar su ejecución global, suministrando desarrollo sostenible, beneficios organizacionales al implementar el sistema de

gestión de la calidad, proporcionando productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente, potenciando la satisfacción del mismo, (Icontec., 2015, Iso 9001). Para Scharager y Aravena (2010), facilita el intercambio y promulgación de información que determina la época, introduciendo mecanismos de conformidad en el entorno, aseguramiento de la calidad, saberes, y competencias, fomentando transparencia y accesibilidad que incentiven a personas interesadas tomen decisiones acertadas, respetando relaciones con el desarrollo social y humano del capital humano.

De acuerdo a Vásquez (2010), gestión de la calidad se manifiesta en la empresa como elementos de talento humano, infraestructura y materiales, desarrollando sistemas que certifican características del producto y servicio, satisfaciendo necesidades y expectativas, reflexionando sobre lo que es admitido redefinir o explicar, los valores, misión, y razón de la organización garantizan el sostenimiento, favoreciendo la gestión de recursos humanos en cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

La calidad de gestión posibilita el mejoramiento continuo del proceso interno de la empresa, con el propósito de perfeccionar un producto o servicio a través del cual se busca reducir los índices de error, del proceso, los fallos posibles de ventas y los índices de insatisfacción de los clientes. Es la cuidadosa selección de los materiales con los cuales han de ser elaborados los objetos que emanan de una cadena de producción. En el caso de las empresas comerciales, ese proceso indica actividades formativas, pero a su vez gerenciales que hacen posible a la organización ofrecer un servicio acorde con los estándares establecidos por el Estado y por la comunidad que se beneficia del servicio (Rojas, 2006; Jurán, 2007).

De esta manera, se vislumbran dos tipos de calidades, una calidad que atiende al servicio o producto obtenido, que en este caso no es un objeto sino individuos formados para su desarrollo

pleno como sujetos y como miembros de una sociedad. Y otra calidad que se refiere a la gestión que se lleva a cabo en el interno de las empresas para cumplir con los propósitos para los que fueron creadas.

Por otra parte, el término gestión, según lo planteado por ISO 900:2000 citado por Pérez (2009), es un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Además, es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos comprobando posteriormente el nivel de consecución. Partiendo de este concepto, la calidad sirve para integrar todas las funciones empresariales en torno a un objetivo común. Entonces la calidad se gestiona mediante técnicas de uso regular para la gestión de otras funciones empresariales, comerciales y de producción, acompañadas del uso de unas metodologías y herramientas específicas.

Específicamente sobre la calidad de la gestión, según refiere Atehortúa (2005), es un tema fundamental en la administración pública, al ser una herramienta que permite a los gerentes y servidores públicos acercarse a la excelencia administrativa, acorde con las filosofías gerenciales modernas, la adopción de modelos innovadores y la aplicación de tecnologías apropiadas, con el fin de alcanzar sus propósitos y cumplir los objetivos propuestos mediante el uso racional y adecuado de sus recursos.

Según lo planteado por este autor, la calidad dentro de la gestión pública requiere de instrumentos para tomar decisiones sobre los recursos y sobre las personas o grupos, en aras de que los esfuerzos de las instituciones se orienten al cumplimiento de los objetivos y para que los recursos se manejen en forma eficiente, tendiendo al logro no sólo de los fines esenciales del Estado, sino también de la aplicación de los principios de la función administrativa. Es así como, el aporte de la calidad de gestión es lograr el cumplimiento de la misión de la organización y el

mejoramiento interno de sus procesos y resultados.

De igual manera, indica Cuatrecasas (2010), que la calidad de gestión supone la planificación, diseño y desarrollo de productos y procesos en el marco de una organización y gestión de los recursos humanos para la calidad, así como la adecuada implantación y control de calidad y su certificación final. Es así un proceso que supone una gestión de la organización, sus productos y procesos, basada en la calidad, y llevará a la misma a obtener el máximo de ventajas competitivas y la satisfacción total de los clientes mediante la identificación, aceptación y satisfacción de todas sus expectativas y necesidades a través de los procesos, productos y servicios.

Para evolucionar en los procesos administrativos y productivos, los responsables de ellos deben antes revolucionar su manera de concebir la calidad, abandonando la idea de cumplir con una normativa y una estandarización de índole endógena. Como consecuencia del aumento de la calidad se produce un incremento de la productividad; al mismo tiempo la calidad reduce los costes y aumenta los beneficios. Aunque la obtención de la calidad representa por sí misma una inversión determinada, la disminución de los costes que trae consigo un aumento de los beneficios que favorecerán las inversiones.

Los beneficios de calidad, no son sólo económicos, también consigue el aumento del prestigio de la organización, la satisfacción de los clientes internos y externos. La calidad de gestión, está basada en una adecuada organización y correcta gestión de los recursos materiales y humanos que la integran, de forma que todos ellos estén involucrados. La calidad de gestión en el contexto empresarial puede definirse como “el enfoque sistemático para determinar las condiciones que la empresa ha de cumplir para satisfacer las necesidades de todas las personas implicadas en ellas.

6.1.3. Dimensión de la calidad de gestión

La calidad es un fenómeno complejo asociado a múltiples procesos, es así como para comprender las implicaciones de esta en las empresas comerciales, parte del conocimiento de las dimensiones que en la actualidad son necesarias para obtener la calidad. Según expresa Scharager y Aravena (2010), las dimensiones de la calidad recogen diferentes contenidos que varían según cuál sea el proceso de intervención al que se refieran, pero en general influyen en cuatro aspectos fundamentales: diseño, proceso, producto y desarrollo organizativo.

Así, las dimensiones de la calidad están relacionadas con el propio funcionamiento de las instituciones y de los agentes que forman parte de ellas. Por lo que resulta fundamental enmarcar la acción institucional en un proceso de mejora de la propia institución y de los servicios que ofrece. Un proceso de mejora de la propia institución y de los servicios que ofrece, el cual requiere de un proceso planificado con metas a corto y mediano plazo que favorezca la capacidad de innovación y la capacidad de respuesta a las necesidades formativas.

De igual manera, en la estructuración de un sistema de garantía de calidad, según plantean, Malagón, Galán y Potón (2006) se deben tener en cuenta las dimensiones como componentes que se consideran críticos y útiles para garantizar una atención óptima. Son estas dimensiones las que permiten orientar, mediante rediseños permanentes toda la acción formativa hacia el logro de fines comunes en la institución. Es por ello fundamental que el gerente, tenga conocimiento pleno de las dimensiones de la calidad de la gestión, para hacer de esta una realidad posible en las organizaciones que dirige.

Analizando lo planteado por Grande (2005), se plantea que como muchas veces se concede la total importancia a la calidad como un producto, dejando de lado el hecho que todo resultado depende de los procesos internos de gestión orientados a la calidad. Es así como, la calidad de la

gestión en las organizaciones educativas sólo es posible si dentro de sus dimensiones se involucran aquellos procesos de capacidad de innovación y de respuesta pedagógica, las cuales se explican a continuación desde la perspectiva de autores y especialistas en el tema.

6.2.1.1. Capacidad de innovación

La introducción de una serie de avances tecnológicos que han ido transformando paulatinamente todas sus áreas de actividad, especialmente en la gestión de la información. Estas innovaciones han producido alteraciones en los procesos de producción de bienes y servicios y han supuesto un cambio significativo en el entorno en el que operan. Cabe esperar que la incorporación de estas nuevas tecnologías por parte de las organizaciones propicie un incremento de la eficiencia y productividad de las mismas, ya que favorece una mejora de los sistemas de gestión.

La capacidad de innovación, es la puesta en el mercado de un producto o servicio nuevo o mejorado atendiendo a las demandas de la sociedad; asociado con temas tecnológicos cuando se utiliza lo técnico como medio para introducir el cambio en todos los ámbitos, es decir, crear e introducir soluciones originales a las necesidades existentes y nuevas que surjan, pero también se puede abordar en el área organizativa y comerciales. Innovar contempla introducir nuevas combinaciones entre factores de la producción para generar un producto mejor, nuevo o diferente, que impacte positivamente en el mercado y en el ambiente, conlleva tanto beneficios económicos como sociales (Ramírez y Ampudia, 2018).

En este sentido, es importante tener presente, que la intangibilidad de los servicios hace que la calidad sea un factor preponderante en la percepción de quienes se sirven de los procesos que se desarrollan en las organizaciones. Así entendida, cobra importancia la innovación, dado que según plantea Grande (2005) en la medida que aparece nuevas necesidades se crean nuevos servicios o se

mejoran otros. Por su parte, González (2005), indica que la incorporación de innovaciones tecnológicas, como la implementación de nuevas herramientas, técnicas o sistemas genera cambios en los productos y servicios. Estas son esenciales para la eficacia organizacional por cuanto ofrecen nuevas alternativas de solución a los problemas rutinarios enfrentados por la organización.

Desde otra perspectiva, en la realidad de las empresas comerciales, la actitud positiva o negativa ante las nuevas puertas que se abren y las posibilidades que se presentan no es intrínseca a la tecnología ni a su configuración sino al uso que se haga de ella. No obstante, como consecuencia de esa utilización, habrá instituciones que sabrán adaptarse y aprovecharla para que redunde en avances y ventajas para su gestión y otras, que víctimas de la inadaptación perderán capacidad competitiva y acabarán derrumbándose.

De acuerdo con Davalillo (2004), la innovación es la selección, organización y utilización creativas de recursos humanos y materiales de maneras nuevas y propias que den como resultado un nivel más alto con respecto a las metas y objetivos previamente marcados. Una innovación para ser considerada como tal, necesita ser duradera, tener un alto índice de utilización y estar relacionada con mejoras sustanciales de la práctica profesional, esto establecerá la diferencia entre simples novedades (cambios superficiales) y la auténtica innovación.

Debe existir una oportunidad para innovar, alguna necesidad para ejercer la creatividad, esta oportunidad puede ser para mejorar condiciones o bien una amenaza que requiere una respuesta inmediata para sobrevivir. A menudo, la exigencia de la creatividad proviene de un problema que tiene que resolverse, convirtiendo un inconveniente en una ventaja competitiva. Es de hacer notar, que el proceso de innovación en una organización nace con una intención, con la sensación de que algo podría ser de otro modo, con la intención de querer cambiar algo que lleva a buscar una oportunidad.

Una buena innovación es aquella, que todo gerente incluyendo a los miembros de la organización que él dirige, logra integrar otros componentes del proceso formativo, con los cuales necesariamente interactúa y se complementa para lograr momentos más amplios de mejoramiento de la calidad, de la cobertura y eficacia. Por consiguiente, la innovación empresarial tiene como objetivo central la formación integral del empleado, la cual involucra todas las dimensiones, no sólo la intelectual: conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Los procesos de innovación son capaces de generar nuevos conocimientos (saber didáctico profesional) y están mediados por procesos de sistematización (investigación de, para y en la acción) que representan en gran medida la condición insoslayable de los procesos formativos, que son consecuencias de una gestión directiva eficaz y de calidad. Sin duda los procesos de innovación son significativos dentro de todas las organizaciones, pero en la realidad formativa, se hace necesario tener en cuenta la capacidad de respuesta de las instituciones.

6.2.1.2. Capacidad de respuesta

Entre las dimensiones de la calidad de gestión, es la capacidad de respuesta un factor fundamental que determina el resultado final de las actividades dentro de la organización. En este sentido, refiere Grande (2005), que la capacidad de respuesta es la disposición a atender y dar un servicio rápido. Esta se justifica en el hecho que los consumidores son cada vez más exigentes, dado que requieren una atención inmediata que satisfaga sus expectativas del servicio.

No obstante, la verdadera capacidad de respuesta, no atiende sólo a rapidez, sino al esfuerzo que la organización dedica a atender las necesidades de quienes solicitan su servicio. Según el autor esto supone, obviamente, detectar las necesidades y poner todos los medios para satisfacerlas. En el contexto de las instituciones educativas, implica que los gerentes deben sumar los esfuerzos y formular acciones tendientes a lograr una adecuada respuesta pedagógica a las necesidades

formativas de su entorno, considerar las características propias de su comunidad metas, de los individuos y sus perfiles, para conformar un proyecto común.

Por su parte, Setós (2004), define la capacidad de respuesta, como la disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido. Desde lo planteado por el autor, esta se manifiesta cuando los empleados informan puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio, están siempre dispuestos a ayudar y dedican el tiempo necesario para responder a las preguntas de quien hace uso del servicio. Además de las dimensiones de la calidad se debe tener presente la existencia de factores que pueden dificultarla o hacerla posible, es por ello que a continuación se definen los factores de la calidad de gestión.

6.2.2. Factores de la calidad de gestión

Existen diversos factores que influyen en el proceso de calidad, alguno de los cuales son según Davalillo (2004), propios para la actividad gerencial y están relacionados a la persistencia de sistemas de creencias y prácticas tradicionales que han perdido la capacidad de satisfacer las necesidades y fundamentos de la empresa. De lo cual se entiende que para lograr la calidad de la gestión en las empresas comerciales el directivo deberá tener presente las posibles debilidades o dificultades propias de los procesos rutinarios y de las interacciones de los miembros, que impiden la consolidación de la calidad de la gestión, como parte de la cultura de la organización.

De igual manera, Setós (2004), define los factores de la calidad como criterios y determinantes de la calidad que se deben considerar cuando ésta se evalúa. Dichos factores derivan de la multidimensionalidad de la calidad, desde la cual no se pueden tomar en cuenta un único factor para ofrecer un servicio acorde con los estándares planteados. Esto significa que la calidad de gestión debe ser comprendida como un proceso complejo en el cual participan muy diversos agentes, los cuales deben ser tomados en cuenta por el directivo, para hacer posible las metas

propuestas.

Cabe destacar, que según lo planteado por Cuatrecasas (2010), los servicios que requieren mucha colaboración humana hacen que su prestación varíe de un día a otro debido a la variabilidad de factores intrínsecamente humanos de los usuarios o clientes del servicio, así como de los encargados de proveerlos. Es así como, la obtención de la calidad en las instituciones, depende en gran parte de factores influenciados por la actividad realizada por los recursos humanos. Los factores provocan variabilidad o desviación de los valores de las características de calidad respecto a un valor objetivo. Existen muy diversos factores que pueden ser considerados, estos pueden variar de una organización a otra, es por ello que, atendiendo a las particularidades de las instituciones, se han planteado como factores de la calidad de gestión la responsabilidad, comunicación, motivación, recursos y disposición de trabajo, cada uno de los cuales serán desarrollados a continuación.

6.2.2.1. Responsabilidad

La calidad de un producto o servicio no depende exclusivamente de la gerencia, sino de procesos más sutiles como la responsabilidad. Tal como indica Cuatrecasas (2010), debe existir un compromiso de calidad en los actores de una organización para que los objetivos sean comunes entre estos. En tal sentido, es muy importante trabajar conjuntamente con ellos de forma que asuman responsabilidad de proporcionar los niveles de calidad que tenga por objetivo la organización y sus beneficiarios. Entonces, la calidad depende de la interacción armónica entre la responsabilidad de la dirección, los recursos humanos y materiales, así como el sistema de calidad estructurado.

Según señala Ortega (2008), el director es el responsable en canalizar de todas aquellas diferencias, adversidades, triunfos, logros y objetivos que la institución como tal se plantee para alcanzar. Los gerentes son los responsables de buscar todas las formas de crecer en lo personal y

profesional, para poder estar en condiciones de ayuda a las generaciones futuras a desarrollar todas sus capacidades y estar en posibilidades de crecer culturalmente en su beneficio y de sus allegados.

Además, Ramírez, Avendaño, Alemán, Lizarazo, Ramírez y Cardona (2018), expresan que el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende, en gran parte, de la habilidad que tenga el gerente para comprometerse en el alcance de los objetivos y metas mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto, de manera que la calidad es el resultado de la responsabilidad compartida por cada uno de los miembros. Además de la responsabilidad, en la gestión de calidad se debe tener en cuenta la comunicación, dicho factor es explicado en el siguiente punto, partiendo de las teorías de autores y especialistas en el tema.

6.2.2.2. Comunicación

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. En toda organización existe una compleja combinación de medios por los cuales transita y se propaga la comunicación según el flujo direccional, las cuales pueden clasificarse en descendentes, ascendentes y laterales.

La acción de la comunicación para la efectividad de gestión en las organizaciones, ha experimentado la inclusión de esta variable en las políticas o filosofía del proceso de cambio institucional, siendo esta una herramienta hoy día para integrar su público la cultura corporativa y armonizar las líneas de mando a seguir, minimizando los conflictos que se pudieran presentar entre estos, considerando la retroalimentación, un indicador de éxito en los espacios de trabajo donde se genere, (Mohammed y Rashid, 2012; Ramírez y Hugueth, 2017).

Además, Chiavenato (2011), refiere que algunas comunicaciones fluyen en la estructura

formal e informal, otras descienden o ascienden a través de la jerarquía, mientras otras se desplazan en dirección lateral u horizontal. Estos tipos de comunicación fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad de la tarea definida por la organización, siendo cada una de ellas igualmente importante para el logro de la gestión de calidad.

La comunicación en una organización comprende múltiples actividades que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complejo. Para ejecutar el trabajo se requieren sistemas de comunicación eficaces. Cualquier información confusa origina errores que disminuyen el rendimiento en el trabajo y van en detrimento del logro de los objetivos (Münch, 2010). En este orden de ideas, Soria (2008), manifiesta que la comunicación cuando se aplica en las empresas se denomina comunicación organizacional, presentándose de forma natural en toda corporación, sin importar su tipo o su tamaño.

La comunicación organizacional como campo de estudio avanza de manera significativa en los últimos años (Palacios, 2014), prueba de ello, es el surgimiento de diferentes miradas, enfoques y perspectivas que permiten comprenderla hoy como un fenómeno determinante de las interacciones humanas y, como tal, posibilitador de transformaciones en múltiples dimensiones. Por su parte, Rincón (2013), señala que el proceso comunicacional establece la organización, integración y complementariedad de los individuos para la obtención de logros comunes, constituyéndose en un elemento clave en la gestión de las empresas; ya que una inadecuada comunicación ocasiona un serio impacto en la cultura y su clima organizacional, afectando indicadores de excelencia como la productividad y calidad.

Al valorar el enfoque teórico de la comunicación, este representa una aproximación para la eficiencia de gestión en las organizaciones, definiendo la integralidad de las funciones de los líderes responsables, capaces de disipar cualquier barrera dentro del acto comunicativo, de esta forma se

destacan los indicadores de los elementos, barreras y dirección de comunicación que deben ser utilizados en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.

En este sentido, Bateman y Snell (2005), plantean que, para garantizar una comunicación efectiva, se debe comprender las diferencias de la comunicación en un solo sentido y en dos sentidos. De acuerdo con los referidos autores, se comprenden que las situaciones comunicativas pueden producir contactos en una sola dirección, es decir, lo proveniente de una sola persona, por tanto, vienen del emisor al receptor, sin ciclo de retroalimentación; pero también puede desarrollarse en un ambiente donde el receptor proporciona la retroalimentación y el emisor es receptivo a ésta, es allí donde se evidencia la percepción de la calidad.

De allí, se entiende que la comunicación juega un papel importante en la organización, ya que abarca todas las áreas de la estructura organizativa, permitiendo se mantenga unida al proporcionar los medios necesarios para la transmisión de información que facilita la realización de las actividades y obtención de objetivos propuestos por la empresa comercial. Es importante señalar, que la comunicación proporciona los medios para reunir y diseminar información necesaria para la retroalimentación y asesoramiento a los trabajadores en el proceso de evaluación de la gestión.

Además, Setós (2004), manifiesta que la comunicación es un factor fundamental de la calidad técnica que los usuarios del servicio perciben de la organización. Para el autor, esto se debe a la complejidad del proceso en el cual el usuario percibe la calidad en el cual la comunicación está presente en las relaciones públicas, la publicidad, la imagen corporativa y las necesidades de los públicos externos e internos. Es importante tener en cuenta, que algunas de estas formas de comunicación como la publicidad y las relaciones públicas pueden ser controladas directamente por la organización, mientras otros como la imagen corporativa y las necesidades sólo pueden controlarse indirectamente. En todo caso la calidad total, será influenciada por todas ellas.

De acuerdo con Félix (2014), el uso de las nuevas tecnologías de la información, dan respuesta a las exigencias mundiales como un instrumento que fomenta y genera la globalización de las acciones de la organización adaptándose pertinentemente al proceso de comunicación y de integración entre su público. Con los cambios causados por el entorno global, las instituciones sintieron la necesidad de adaptarse a la nueva realidad, buscando y aplicando nuevos canales de comunicación, que facilitarán los procesos interactivos productivos, y así satisfacer las necesidades de los equipos de trabajo.

Es así como, en las empresas comerciales, se debe orientar los sistemas de comunicación e interacción con una intencionalidad que beneficie el fomento de la calidad, que se proyecta tanto interna como externamente. Una buena comunicación y una política comunicativa con una adecuada retroalimentación son herramientas útiles para medir la calidad de la gestión. Pero se debe considerar, además, la motivación como un factor determinante, es por ello que a continuación se procede a explicar desde la perspectiva de diversos autores la significancia de la motivación en la calidad de la gestión.

6.2.2.3. Motivación

Definir la motivación no es una labor fácil, según Wayne (2010), se trata de un proceso unitario y multidimensional que implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades, expectativas, entre otros. Al respecto, Papalia y Wenkos (2005), plantean que la motivación es la fuerza que activa el comportamiento, que lo dirige y que subyace a toda tendencia por la supervivencia. Esta definición, se reconoce que, para alcanzar una meta, las personas deben tener suficiente activación y energía, un objetivo claro y la capacidad y disposición de emplear su energía durante un periodo de tiempo suficientemente largo como para poder alcanzar esa meta.

En consecuencia, la motivación contribuye con el grado de compromiso de la persona, quien,

para sentirse bien, debe contar con los recursos, capacidades y condiciones para realizar la actividad o acción. En síntesis, el estudio de la motivación está dirigido, especialmente, a descubrir las condiciones asociadas con las necesidades que estimulan y dirigen la conducta hasta satisfacerlas.

Explica, Cuatrecasas (2010), la motivación es la acción o actitud que involucra a las personas, fomentando la participación activa, la aportación de ideas y mejoras. De nada servirá aplicar las técnicas y procesos más avanzados para la mejora de la calidad sin una motivación importante de los recursos humanos. Desde la perspectiva del autor la motivación, información y formación son conceptos fundamentales para la comprensión de la calidad.

En este contexto, Grande (2005), indica que los empleados pueden encontrarse motivados intrínsecamente o extrínsecamente. La motivación intrínseca hace referencia a una actitud innata hacia al trabajo, y se encuentra presente en los empleados que les gustan las novedades, aceptan retos, les gustan las labores complejas prefieren actuar con autonomía y encuentran en el trabajo oportunidades para su desarrollo personal. Evidentemente, los empleados con motivación intrínseca son más creativos y proporcionan un servicio con mayor calidad.

En cambio, la motivación extrínseca es una motivación inducida por estímulos e incentivos del ambiente, que son promocionados por la organización y sus líderes para mejorar el desempeño de los empleados dentro de la organización. Al respecto, el autor indica que es importante mantener siempre satisfechos y motivados a los empleados a través de la formación, el reconocimiento de su trabajo y el equilibrio entre la autoridad concedida y la responsabilidad exigida.

En el caso de las empresas comerciales, la motivación intrínseca permitiría que los directivos trabajaran con vocación ofreciendo mejores experiencias de aprendizaje para los empleados; pero además ayudaría a que las secretarías realicen sus tareas con eficiencia y que los obreros se esmeren en colaborar para mantener en esta óptimo de funcionamiento la institución. Ahora bien, en caso

contrario, el gerente, deberá preocuparse por ofrecer incentivos adecuados para fomentar una suficiente motivación extrínseca. Además, de la motivación se considera que los recursos son un factor que debe ser tomado en cuenta para lograr la calidad de gestión, es por ello que estos son explicados a continuación.

6.2.2.4. Recursos de la calidad de gestión

Los recursos son una variable de la gestión de calidad, pero no es sí mismos, si no en el uso que se hace de ellos en los procesos. Es así como, un modelo simple de calidad debe actuar sobre los procesos de la empresa para obtener los resultados que produzcan la satisfacción de los usuarios. Se trata entonces de lograr que los procesos transformen los recursos invertidos en resultados satisfactorios. Desde la perspectiva de la referida empresa, la calidad requiere de numerosos recursos, ante lo cual el gerente debe tener en cuenta los costes de la calidad, pero también los de la no calidad; entendiendo dichos costes como factores que no son exclusivamente económicos, dado que pueden incluir la mala imagen social, las quejas y reclamos de la comunidad, los desperdicios, la frustración y el desaliento de los empleados, entre otros.

Según, Cuatrecasas (2010), los recursos humanos requieren una importancia vital, dado que las ideas y técnicas sirven poco sin la implicación activa de las personas que forman parte de la organización, por lo que es importante aplicar actividades y procesos que permitan gestionar la calidad de todos los recursos organizativos, técnicos y sobre todo los humanos, enfocados a la gestión participativa, satisfacción de los clientes, motivación y formación, mejora continua, entre otros.

En este sentido, agrega el autor que el liderazgo de la dirección implica una adecuada gestión de los recursos, el establecimiento de políticas y estrategias orientadas a la calidad total y la disposición de los suficientes medios financieros, tecnológicos y humanos para tales fines. Es

entonces la gestión adecuada de los recursos humanos, mediante la educación y la motivación, junto al compromiso activo de la dirección las dos principales premisas para la implantación de la calidad.

De manera, que la eficiencia se traduce en la maximización de los resultados con relación a los recursos y acciones invertidas para su consecución. Además de los recursos, se plantea la necesidad de comprender la disposición de trabajo como un factor fundamental de la calidad de la gestión, es por ello es definida a continuación, según lo planteado por diversos autores y especialistas en la materia.

6.2.2.5. Disposición al trabajo

La disposición al trabajo es un factor de la calidad asociado a los empleados en cada uno de los niveles, es decir a todos y cada uno de los miembros de la organización. En este sentido, Grande (2005), explica que los empleados que prestan servicios pueden ser una fuente de calidad, esto aplica sobre a los servicios que no se encuentran estandarizados, por lo cual la calidad puede cambiar según la persona que esté a cargo o según el momento; es decir es una cuestión de disposición.

La disposición laboral es un ingrediente de valor agregado que le imprime él a su trabajo, desde la perspectiva actitudinal y que tiene como beneficio la buena imagen que proyecta a la comunidad escolar y la ganancia organizacional por ser un miembro que comparte tantas necesidades de los empleados y representantes y la visión de la empresa, permitiendo el favorecimiento de la calidad (Fuentes y Córdón, 2016; Ramírez, Chacón y Valencia, 2018).

Puede decirse entonces que la disposición laboral, consiste en mantener valores cooperativos para conducir a altos desempeños, haciéndose necesario en pensar lo que cada directivo puede hacer para estimular a otras personas y a la comunidad desde la visión organizacional, para no desmerecer la objetividad y las metas que la definen, de tal forma que se favorezcan los intereses individuales y

colectivos u organizacionales.

Plantean al respecto, Longenecker y Moore (2007), la productividad de una operación global incluye análisis de flujos de trabajo, equipo, maquinado, disposición física, condiciones de trabajo y puestos individuales. Desde este marco de ideas, los autores señalan que para la mejora de operaciones repetitivas se requiere examinar los movimientos detallados de los empleados en lo individual, los cuales tiene que ver con la disposición del trabajo, así como el diseño y uso de herramientas que pueden hacer que el trabajo sea más fácil y eficiente.

7. Sistema de variables

7.1. Definición nominal: liderazgo democrático.

7.1.1. Definición conceptual de liderazgo democrático: involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega la autoridad, propicia la participación para decidir cuáles serán las metas y los métodos de trabajo, usando la retroalimentación para dirigir a los empleados. Robbins y De Cenzo (2009).

7.1.2. Definición operacional de liderazgo democrático: operacionalizada en los enfoques consultivo y participativo; así como en las tendencias carismática, interaccional, orientativo, participativo y capacitador.

7.2. Definición nominal: calidad de gestión.

7.2.1. Definición conceptual de calidad de gestión: planificación, diseño y desarrollo de productos y procesos en el marco de una organización y gestión de los recursos humanos para la calidad, así como la adecuada implantación y control de calidad y su certificación final.

Cuatrecasas (2010).

7.2.2. Definición operacional de calidad de gestión: operacionalizada en las dimensiones

capacidad de innovación y capacidad de respuesta, así como en los factores responsabilidad, comunicación, motivación, recursos y disposición al trabajo.

7.3. Operacionalización de las variables

Tabla 1.

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: determinar la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales en la ciudad de Barranquilla.			
Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicador
Identificar los enfoques del liderazgo utilizados en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.		Enfoques del liderazgo democrático.	Liderazgo consultivo. Liderazgo participativo.
Describir las tendencias del liderazgo democrático practicadas en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.	Liderazgo democrático.	Tendencias del liderazgo democrático.	Liderazgo carismático. Liderazgo interaccional. Liderazgo orientativo. Liderazgo participativo. Liderazgo capacitador.
Explicar las dimensiones de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.		Dimensión de la calidad de gestión.	Capacidad de innovación. Capacidad de respuesta.
Caracterizar los factores de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.	Calidad de gestión.	Factores de la calidad de gestión.	Responsabilidad. Comunicación. Motivación. Recursos de la calidad de gestión. Disposición al trabajo.
Establecer la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.	Objetivo a lograr de acuerdo a la interpretación de los datos obtenidos según la aplicación de instrumentos diseñados para tal fin; para obtener la relación, sea aplicará la fórmula de Coeficiente de Spearman		

Fuente: elaboración propia (2018).

8. Marco metodológico

En este capítulo se explica la metodología que se utilizó para cubrir los objetivos hacia los cuales se ha orientado el estudio, exponiendo para ello aspectos relacionados al tipo de investigación, diseño, sujetos, población, técnicas de recolección de datos, descripción del instrumento, validez y confiabilidad, así como el procedimiento que asumirá dicha investigación junto al plan de análisis de datos a utilizar.

8.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación tiene como función ofrecer orientaciones para el desarrollo y aporte a estudios subsiguientes. En tal sentido, plantea Chávez (2007), que el tipo de investigación se determina de acuerdo al problema que se desea solucionar, a los objetivos de estudio y a la disponibilidad de recursos, tomando como referencia los objetivos la investigación, la misma se ubica en la categoría o tipo descriptiva y correlacional. Al respecto la investigación propuesta es de tipo descriptiva y correlacional.

De igual manera, Hernández, Fernández y Baptista (2014), sostienen que los estudios descriptivos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes. En este sentido, se puede decir que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Para Niño (2011), el propósito de la investigación descriptiva, es explicar la realidad del objeto de estudio, un⁶⁰ aspecto de ella, partes, clases, categorías o relaciones, establecida entre varios objetos, considerando una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis.

Con respecto a la investigación correlacional indica Chávez (2007), que tienen como

propósito determinar el grado de relación entre variables, detectando hasta qué punto las alteraciones de una, dependen de la otra. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014), explican que la investigación correlacional corresponde a estudios que miden dos o más variables, que se pretenden ver si están o no relacionadas con el mismo sujeto y después se analiza la correlación. Por tanto, en este estudio se relacionan las variables liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales en la ciudad de Barranquilla.

8.2 Diseño de la investigación

El diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación y de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se han planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular. En este sentido, Hurtado y Toro (2007) refieren que los diseños no experimentales son aquellos en los cuales el investigador no ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables de estudio.

Los datos obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano originales, productos de la investigación en curso sin intermediación de alguna naturaleza. En este mismo contexto, se clasifica este estudio como no experimental, ya que las variables estudiadas se han valorado con anterioridad, y transeccional puesto que sus datos se obtendrán en un solo momento y lugar del acontecer investigativo. Asimismo, Hurtado y Toro (2007), sostienen que las investigaciones de campo son las que se realizan observando el fenómeno en su ambiente natural, por tanto, se define también como un estudio de campo.

8.3 Población de la investigación

Las unidades de estudio están conformadas por el personal directivo de las Empresas Comerciales de la ciudad de Barranquilla, entre estos gerentes de operaciones y administradores de almacenes. Según Bavaresco (2006), es el conjunto total de unidades de observación que se consideran en el estudio (nación, estados, localidades, grupos, comunidades, objetos, instituciones, empresas, asociaciones), es decir, la población es la totalidad de los elementos que forman un conjunto.

En ese sentido, la población de estudio estuvo conformada por 7 almacenes Carulla, 6 súper almacenes olímpica, y 10 almacenes éxito, para un total de 23 almacenes. De igual manera las unidades informantes estuvieron conformada por 27 funcionarios: 3 gerentes de operaciones y 24 administradores de almacenes, pertenecientes a la ciudad de Barranquilla. Los criterios de selección de la población antes citada, obedece por su similar: (a) naturaleza y razón social al pertenecer al sector comercial, (b) capital suscrito, (c) total de activos y pasivos, (d) cantidad de colaboradores vinculados fijos, (e) tamaño de las empresas y (f) modelo y estructura de directivos (tabla 1).

Tabla 2

Distribución de la población

Institución	Gerente de operaciones	Administradores de almacenes	Total
Carulla.	1	8	9
Súper almacenes Olímpica (S.A.O).	1	6	7
Almacenes EXITO.	1	10	11
	3	24	27

Fuente: base de datos de la cámara de comercio de la ciudad de Barranquilla (2018).

8.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos

Cada tipo de investigación determina las técnicas a utilizar, estableciendo sus herramientas, instrumentos o medios empleados, por tal motivo la definición de las técnicas de recolección de datos, son necesarias para construir instrumentos que permitan obtener datos de la realidad. Al respecto Sabino (2008), define la técnica como el medio para llegar a un fin y un instrumento de recolección de datos, como cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información.

En este sentido, se empleó como técnica la encuesta que proporcionó información relevante para las categorías de análisis propuestas en la investigación considerada un método fundamental en las investigaciones comerciales, donde el investigador puede mantener contacto directo con la población estudiada. Se seleccionó como instrumento el cuestionario, por considerar que el volumen de afirmaciones propuestas implicaba su redacción precisa y sus respuestas, aportadas a través de la selección de determinadas alternativas para las variables liderazgo democrático y calidad de gestión dirigida a los gerentes de operaciones y administradores de almacenes.

El mismo fue contentivo de cuarenta (42) preguntas, utilizándose una escala tipo Lickert con alternativas de respuestas, denominadas y codificadas de la siguiente manera: (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) Algunas veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca. El cuestionario es según Tamayo y Tamayo (2012), un instrumento un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito, ese listado el cual es de carácter impersonal porque no incluye el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde.

Al mismo tiempo, se aplicó una entrevista la cual según Rodríguez (2009), es la que permite que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes) para obtener datos sobre un problema determinado. Para cuidar la identidad de los

informantes, para efectos del trabajo de investigación, en el análisis y presentación de los resultados se considerarán como informante 1,2 y 3 la fuente de los datos en referencia. La misma se aplicó mediante un guión de entrevista, conformado por 2 ítems que miden en forma general los indicadores de las variables de estudio.

Al conversar con la persona en relación con el tema objeto de investigación, se abre un espacio que se va desarrollando y delimitando a través de la propia conversación, lo que implica ir captando indicadores y elementos de ésta, que permitan la continuidad de la expresión de la persona en temas de interés para ella. Dicha entrevista dirigida a los gerentes de operaciones, estableció un diálogo que respondiera al liderazgo democrático y calidad de gestión de las empresas comerciales de Barranquilla, con el análisis e interpretación de los resultados, los entrevistadores sistematizaron, ordenan, relacionan y extraen conclusiones relativas al problema estudiado.

8.5 Validez y confiabilidad de los instrumentos

Un instrumento es válido cuando este mide verdaderamente lo que se desea, es decir, la variable objeto de estudio. La elaboración del mismo constituye uno de los procesos primordiales de la investigación, la construcción del conjunto de preguntas que den respuesta a los objetivos, constituye la clave para obtener información requerida. La validez del contenido es la correspondencia del instrumento con su contexto teórico.

Según Chávez (2007), la validez es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende de igual manera, para Hernández, Fernández y Baptista (2014), la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez de un cuestionario para este autor, es el análisis cuidadoso y crítico de la totalidad de los reactivos, de acuerdo con el área específica de contenido. Para ello se consideró la validez de contenido a través

del juicio de cinco (5) expertos, quienes determinaron la pertinencia de los ítems en relación con la variable, los objetivos, dimensiones e indicadores, así como también la recolección de la muestra.

Según Chávez (2007), la confiabilidad es el grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable y para la presente investigación, se utilizará la fórmula de Alfa Cronbach. Se realizó una prueba piloto a diez (10) sujetos, con características similares a la población objeto de estudio. Luego, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, para instrumentos con alternativa tipo Lickert, cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

α = coeficiente de cronbach.

K= número de ítems.

$\sum Si^2$ = varianzas de los puntajes de cada ítem.

St^2 = varianza de los puntajes totales observados.

1= constante.

Aplicada la formula mencionada se obtuvo una confiabilidad del instrumento de 0.93^r en el coeficiente de Alfa de Cronbach, la cual nos indica que el referido instrumento es altamente confiable según el baremo de interpretación:

Tabla 3

Escala para la valoración del coeficiente de confiabilidad

Escala	Categoría
De 0 hasta 0,20	Muy baja.
De 0,21 hasta 0,40	Baja.
De 0,41 hasta 0,60	Moderada.
De 0,61 hasta 0,80	Alta.
De 0,81 hasta 1	Muy alta.

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

En este estudio se emplearon estadísticas descriptivas para el análisis de los datos, de manera particular, los cálculos se realizarán a partir de frecuencias absolutas, en función de las cuales se logró identificar cuántos sujetos contestan a una alternativa determinada; la suma total de

las frecuencias absolutas ha de ser igual al número total de sujetos evaluados. Además, se calculará el porcentaje por alternativas, el cual representa la proporción de sujetos con respecto al total de sujetos evaluados.

De manera particular, los datos fueron procesados para la construcción de los cuadros y gráficos, que respectivamente corresponderán a cada indicador, dimensión y variable. Motivado a esto, se indica que el tratamiento de la información recabada durante el trabajo de campo tiene una vertiente cuantitativa. El análisis estadístico seleccionado es de tipo descriptivo, para lo cual se elaboraron tablas de distribución por frecuencias y porcentajes.

Para ello, se clasificaron, organizaron y tabularon los datos de los ítems consolidados por indicadores y por dimensiones de la variable, para luego someterlos al proceso lógico de análisis y síntesis, y de esta manera, presentar los resultados en tablas. En este orden de ideas, para determinar la relación entre valores liderazgo democrático y calidad de gestión, se utilizó la correlación de Spearman que es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos.

8.6 Plan de análisis de datos

Una vez completada la recolección de los datos se procede al análisis de resultados. En este sentido, para Niño (2011), el análisis de datos provenientes de entrevistas, implica que el investigador examine datos procesados, revise el material original grabado para examinarlo, comparando respuestas de entrevistados, con la finalidad de observar detallada la información, estudiando el momento y circunstancias en que respondieron, y actitudes reflejadas en la aplicación. El análisis de datos por encuestas, están representados numéricamente en cuadros y tablas, facilitando el análisis estadístico.

Por consiguiente, el análisis de datos arrojados por la población estudiada, se realizará mediante la codificación y tabulación de los investigadores, con el programa Microsoft Excel.xls, versión 2016, para luego aplicar la estadística descriptiva; para Cruz, Olivares y González (2014), esta trata entonces de inferir o sacar conclusiones sobre algunos aspectos de la población, que se refiere a la confirmación de alguna hipótesis, prueba de hipótesis o estimación de algún promedio numérico u otras características de la población.

8.7 procedimiento de la investigación

Tal como lo reseñan, Hernández, Fernández y Baptista (2014), en todo es importante que el investigador precise los pasos que conformarán el procedimiento seguido, sin embargo, para el desarrollo de esta investigación en función de dar respuesta a los objetivos planteados, se cumplirá con el siguiente procedimiento:

(1) Se seleccionó el tema y se elaboró el proyecto para lo cual se discriminaron, seleccionaron y revisaron fuentes documentales; a objeto de estructurar el planteamiento, formulación, objetivos, justificación, delimitación y marco teórico.

(2) Seguidamente se aprobó el título y tema seleccionado por parte del tutor de la maestría en administración.

(3) Se elaboró el marco metodológico de la investigación estableciendo el tipo, diseño, sujetos de la investigación. Así mismo, como la técnica e instrumentos de recolección de datos.

(4) Procediendo así a efectuar el estudio técnico del instrumento a objeto de establecer su validez y confiabilidad, para lo cual se diseñó un instrumento de validez de contenido, el cual se presentó a cinco 5 expertos. Una vez validado, se aplicó la prueba piloto a una muestra de 10 sujetos, en función de cuyos resultados se estructura la versión final del instrumento.

(5) El instrumento válido y confiable, fue aplicado a la población sujeto de estudio. Los datos obtenidos fueron analizados estadísticamente, para luego proceder a discutir los resultados contrastándolos con los sustentos teóricos.

(6) De acuerdo a la tabulación obtenida de la aplicación del instrumento, se realizó el análisis y presentación de los resultados, su discusión, conduciendo a las conclusiones y recomendaciones.

Resultados de la investigación

Este capítulo presenta a través del uso de tablas descriptivas de frecuencia, los resultados los cuales según Hernández, Fernández, Baptista (2014), son el producto del análisis, de los datos, describiendo los hallazgos mediante el uso de tablas dibujos, diagramas, generados por la observación obtenida después de la aplicación del instrumento, evaluación e interpretación de los resultados a fin de contrastarlos con la teoría y dar respuesta a cada uno de los objetivos de la presente investigación.

Con referencia a lo anterior, se analizan los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, de acuerdo a la investigación el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, para dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos valorados, mediante las dimensiones e indicadores; y así interpretar todas las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados.

8.8 Análisis y presentación de los resultados

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos para el estudio, la información recolectada a través de los cuestionarios fue procesada de manera automática mediante una hoja de cálculo de Microsoft Excel.xls, donde se determinaron las frecuencias absolutas y relativas para cada una de las dimensiones. De igual manera, el análisis de los resultados se efectuó a partir de las comparaciones de los datos de mayor a menor porcentaje según la frecuencia de las respuestas seleccionadas por cada sujeto encuestado, para dar respuestas a los objetivos previamente planteados.

En la tabla 4 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, el cual fue

suministrado a la población seleccionada, entre estos los 27 funcionarios: 3 gerentes de operaciones y 24 administradores de almacenes para dar respuesta al primer objetivo específico dirigido a identificar los enfoques del liderazgo utilizados en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.

Tabla 4**Enfoques del liderazgo utilizados en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla**

Alternativas Frecuencia	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	100
<u>Indicadores</u>												
Consultivo	4	16.5	6	23.4	9	32.10	8	28.4	0	0	27	100
Participativo	5	18.52	7	27.16	10	37.04	4	14.8	1	2.47	27	100
Total	4.67	17.28	6.8	25.31	9.33	34.57	5.83	21.6	0.33	1.23	27	100

Fuente: elaboración propia (2018).

De acuerdo al enfoque del liderazgo que se desarrollan en las referidas empresas comerciales, se observó que el 34.57% de los administradores de almacén algunas veces identifica un enfoque del liderazgo democrático en los gerentes de operaciones, el 25.31% casi siempre, 21.6% casi nunca, 17.28% siempre y 1.23% nunca se ubica en alguno de los enfoques estudiados del liderazgo democrático.

Al respecto el informante 1, en la entrevista realizada manifestó que a veces se ha fomentado la participación conjunta en las decisiones tomadas en la empresa, e informan que en oportunidades son normas que ya están estandarizadas en esta, y se les hace difícil poder considerar las sugerencias de los colaboradores. Cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones en su momento, ya que deben reportar los casos a la alta gerencia, lo cual desmejora el proceso de comunicación, de acuerdo a los tiempos de repuestas mediatas.

Al observar el comportamiento de los resultados en cada uno de los indicadores de esta dimensión se destaca el mayor valor del indicador participativo, en el cual el 37.04% de los gerentes de operaciones y administradores de almacenes indicaron que sólo algunas veces el directivo les proporciona información referente a las situaciones sobre las que se pretende tomar decisión; un 27.16% casi siempre y 18.52% siempre, 14.81% casi nunca y 2.47% nunca.

Al considerar lo antes expuesto, el informante 2 señala que en la organización las decisiones que impactan la fuerza laboral son emitidas por la alta gerencia, y los gerentes de operaciones deben hacerlas cumplir en cada almacén. En lo que respecta a este indicador, es importante tener en cuenta que los miembros no pueden estar ignorantes o fuera de la toma de decisiones que los involucran ya que se sienten parte de ésta y no cumplen en 100% su labor. Mientras la opinión de la unidad informante planteó que si el personal no tiene conocimiento de las decisiones no se integran y no comparten la visión y misión de la organización.

Por otra parte, en el indicador consultivo, el 32.1% de los administradores de almacenes indicó que sólo algunas veces el gerente de operaciones escucha las opiniones de los miembros del personal sobre los problemas laborales que les aquejan, 28.4% respondió casi nunca, 23.46% casi siempre, 16.05% siempre, y la opción nunca no obtuvo ninguna respuesta. Mientras los gerentes de operaciones ante la entrevista realizada, indicaron que se ejerce un liderazgo democrático en la medida que se escuchan todas las opiniones de los miembros, así como indicaron que consultan a todo el personal de la organización una vez al mes con respecto al funcionamiento y metas en común para saber sus puntos de vista.

En este mismo orden de ideas el informante 3, emite que implementar el liderazgo consultivo, en oportunidades tiene diversas desventajas que, por ser empresas de grandes superficies, siempre se deben tener orientaciones precisas y claras, por tal motivo la empresa se encarga mediante los

gerentes de operaciones y administradores de almacén de sistematizar cada política del almacén, y estos deben garantizar el cumplimiento de su aplicación.

Siguiendo con el análisis y presentación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la población sujeto de estudio, para dar respuesta al segundo objetivo específico, que tiene como finalidad describir las tendencias del liderazgo democrático practicadas en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla.

Tabla 5

Tendencias del liderazgo democrático practicadas en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla

Alternativas Frecuencia	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	100
<u>Indicadores</u>												
Carismático	8	32.1	6	23.46	9	33.33	3	9.88	1	1.23	27	100
Interaccional	6	23.46	5	19.75	10	37.04	4	17.28	2	2.47	27	100
Orientativo	4	17.28	8	32.1	11	39.51	3	9.88	1	1.23	27	100
Participativo	7	26.62	10	37.04	6	23.46	4	9.88	0	0	27	100
Capacitador.	10	37.02	2	2.47	7	29.62	7	29.62	1	1.23	27	100
Total	7	27.89	6.2	22.97	8.6	32.60	4	15.31	1	1.23	27	100

Fuente: elaboración propia (2018).

Los resultados visualizados en la tabla 4, evidencian que el 32.60% de los gerentes de operaciones y administradores de almacenes algunas veces identifica una tendencia del liderazgo democrático en el directivo de la organización, el 27.89% siempre, 22.97% casi siempre, 15.31%

casi nunca y 1.23% nunca identifica dichas tendencias. Al observar el comportamiento de la información obtenida en cada uno de los indicadores de esta dimensión se destaca el mayor valor del indicador orientativo, en el cual el 39.51% de los miembros del personal directivo indicó que sólo algunas veces el gerente de operaciones muestra interés por la contribución que realizan los miembros del personal para alcanzar los objetivos de la organización empresarial; un 32.1% casi siempre, 17.28% siempre, 9.88% casi nunca y 1.23% nunca.

Al respecto el informante 3, emitió que se identifica con este indicador y considera que cada gerente de operaciones es un visionario, motiva integralmente al personal aclarándoles cómo su trabajo encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización, y cada colaborador entienden que su desempeño laboral importa e impacta en la productividad organizacional.

Por otra parte, en el indicador capacitador, el 37.02% de las unidades informantes encuestados indicaron que siempre se les plantea tareas retadoras que les ofrecen experiencias de aprendizaje, 29.62% respondió algunas veces, 29.62% casi nunca, 2.47% casi siempre, y 1.22% en la opción nunca. Al respecto el gerente de operaciones en la entrevista 2 respondió que los proyectos integrales y los talleres de todo tipo permiten la integración y capacitación de todos los miembros del personal de la empresa.

De acuerdo al informante 2, expuso que como gerente de operaciones debe desarrollar a su gente, pero debido a las exigencias del cargo han delegado esa tarea a los administradores de almacén, y en oportunidades se han diseñado programas de capacitación para entrenar al personal, destacando las funciones para el cargo asignado, e identificando sus brechas de conocimiento, lo que posibilita un abanico de oportunidades para que el personal de labores se forme en su área de trabajo. Se evidencia en el indicador relacionado a la tendencia participativa que el 37.04% de los administradores de almacenes respondieron que el gerente de operaciones casi siempre incentiva la

participación de los miembros del personal en la toma de decisiones; seguido de un 29.62% que respondió siempre, 23.45% algunas veces, 9.88% casi nunca y en la opción siempre no se evidenció respuestas.

En el indicador interaccional, se observa que el mayor porcentaje de respuesta de los administradores de almacenes se ubicó en la opción algunas veces (37.04%), indicando con ello que el gerente de operaciones, sólo algunas veces logra adapta su liderazgo a los requerimientos de cada situación en particular que enfrenta la empresa comercial, un 23.46% respondió siempre, 19.75% casi siempre, 17.28% casi nunca y 2.47% nunca. Ante este indicador, el del gerente de operaciones entrevista 2 respondió que como líderes tienen que integrar a todos los miembros de la organización y aprovechar sus potencialidades para superar las limitaciones que se puedan tener en algunos casos solo pequeñas debilidades, de manera que enfoca su liderazgo en la respuesta de los administradores de los almacenes, más que en su propia respuesta y la adaptación al entorno.

Se evidencia que el indicador con un menor valor fue, la tendencia carismática, en la cual un 33.33% de los administradores de almacenes indicaron que sólo algunas veces el gerente de operaciones estimula un alto desempeño en las tareas realizadas por los miembros de la empresa, un 32.1% respondió siempre, 23.46% casi siempre, 9.88% casi nunca y 1.23% nunca. Sobre este indicador el gerente de operaciones de la entrevista 3, respondió que la visión es ser el mejor, por tener el mejor personal ellos tienen que responder como los mejores.

Respondiendo al tercer objetivo que buscó explicar las dimensiones de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, se hace mención a la tabla 6.

Tabla 6

Dimensiones de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla

Alternativas Frecuencia	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	100
Indicadores												
Capacidad de innovación.	5	17.28	4	15.58	8	30.86	8	30.06	2	5.42	27	100
	6	20.99	5	17.28	7	25.93	8	30.86	1	4.94		
Capacidad de respuesta											27	100
Total	5.5	19.13	4.5	16.43	7.5	28.38	8	30.86	1.5	5.2	27	100

Fuente: elaboración propia (2018).

En referencia a la tabla 5, perteneciente a la dimensión de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, se observó que el 30.86% de los gerentes de operaciones y los administradores de almacenes respondió que casi nunca se cumplen las dimensiones de la calidad de gestión, el 28.38% algunas veces, 19.13% siempre, 16.43% casi siempre y 5.2% nunca.

Al develar el comportamiento de los resultados en cada uno de los indicadores de esta dimensión se destaca el mayor valor del indicador capacidad de innovación, en el cual 30.06% de los administradores de almacenes indicaron que sólo algunas veces el gerente de operaciones renueva los sistemas de gestión para favorecer una mejora de la productividad de la empresa comercial; un 30.06% casi nunca, 17.28% siempre, 15.58% casi siempre y 5.42% nunca.

En lo que respecta a este indicador, es importante tener en cuenta que el informante 1 indicó que la calidad de la gestión viene dada por contar con un personal preparado con estudios de tercer nivel capaz de manejar cualquier tipo de innovaciones. En el indicador capacidad de respuesta

informativa, el 30.86% de los administradores de almacenes indicaron que casi nunca el gerente de operaciones formula acciones para brindar una respuesta informativa de calidad, 25.93% respondió algunas veces, 20.99% siempre, 17.28% casi siempre, y 4.94 en la opción nunca. Mientras los gerentes de operaciones ante la entrevista realizada, indicaron que los estudios de comportamientos y el manejo de las nuevas tecnologías dentro y fuera de las empresas comerciales permiten que el personal desarrolle un proceso informativo de calidad (informante 2), esta capacidad la demuestran en los proyectos desarrollados (informante 3).

Siguiendo con el análisis y presentación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la población sujeto de estudio, para dar respuesta al cuarto objetivo específico, que tiene como finalidad caracterizar los factores de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, se facilita la tabla 7.

Tabla 7

Factores de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla

Alternativas Frecuencia	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	100
<u>Indicadores</u>												
Responsabilidad	4	14.81	7	25.93	6	22.22	7	25.93	3	11.11	27	100
Comunicación	5	18.52	4	14.81	8	29.63	9	33.33	1	3.71	27	100
Motivación	5	18.52	3	11.11	8	29.63	8	29.63	3	11.11	27	100
Recursos de calidad de gestión	4	14.81	6	22.22	8	29.63	8	29.63	1	3.71	27	100

Disposición al trabajo	8	29.63	6	22.22	7	25.93	4	14.81	2	7.41	27	100
Total	5.2	19.26	5.2	19.26	7.4	27.40	7.2	26.67	2	7.41	27	100

Fuente: elaboración propia (2018).

En la tabla 7, perteneciente a la dimensión factores de la calidad de gestión, se observó que el 27.40% de los administradores de almacenes que sólo algunas veces se cumplen los factores de la calidad de gestión, el 26.67% casi nunca, 19.26% casi siempre, 19.26% siempre y 7.41% nunca. Al observar el comportamiento de los resultados en cada uno de los indicadores de esta dimensión se destaca el mayor valor del indicador de comunicación de la calidad de gestión, en el cual el 33.33% de los administradores de almacenes indicaron que casi nunca el directivo proporciona información que facilita la realización de las actividades con calidad; un 29.63% algunas veces, 18.62% siempre, 14.81% casi siempre y 3.71% nunca.

En lo que respecta a este indicador, es importante tener en cuenta que el informante 1 resaltó que la gestión de calidad se obtiene con la difusión y comunicación periódica de la información que compete a todos los miembros de la organización, además el informante 2 indicó que, en las reuniones de labor y carteleras informativas se distribuye la información de forma lineal y general a todos los que están dentro de la organización.

Por otra parte, en el indicador motivación, el 26.63% de los administradores de almacenes indicó que casi nunca el gerente de operaciones proporciona incentivos para mejorar el desempeño de los miembros del personal, 29.63% respondió algunas veces, 18.52% siempre, 11.11% casi siempre, y 11.11% nunca. Al respecto el informante 2 respondió que el reconocimiento del trabajo realizado por cada uno de los miembros por parte del gerente de operaciones incentiva y aumenta el trabajo de calidad en todos, por lo que se observa discrepancia entre las opiniones del gerente de operaciones y administradores de los almacenes, que dejan en evidencia deficiencias en la

motivación como factor de la calidad.

Siguiendo el análisis de los resultados de la tabla, se evidencia en el indicador relacionado a los recursos de la calidad de gestión que el 29.63% de los administradores de los almacenes respondieron que el gerente de operaciones casi nunca ejecuta actividades que permitan gestionar la calidad de todos los recursos organizativos; seguido de un 29.63% que respondió algunas veces, 22.22% casi siempre, 14.81% siempre y 3.71% nunca.

Seguidamente, se observa en el indicador disposición al trabajo, que el mayor porcentaje de respuesta de los Administradores de los Almacenes se ubicó en la opción siempre (26.63%), indicando con ello que el gerente de operaciones siempre toma en cuenta la disposición que el administrador del almacén muestra frente a su trabajo para establecer los estándares de calidad esperados, un 25.83% respondió algunas veces, 22.22% casi siempre, 14.81% casi nunca y 7.41% nunca.

Ante este indicador, el informante 1 respondió que hay una buena interacción, tengo un buen personal, cuando se les necesita siempre están prestos. Es así como se evidencia que el indicador con un menor valor fue la responsabilidad, en la cual un 25.93% de los administradores de almacenes respondió que casi nunca el gerente de operaciones fomenta compromiso entre estos ante la calidad en el logro los objetivos de la empresa comercial, un 25.93% respondió casi siempre, 22.22% algunas veces, 14.81% casi siempre y 11.11% nunca. Sobre este indicador el informante 3, respondió que ante este problema como es la alteración de los procesos se observa que a falta de seguimiento de estos procesos afectan considerablemente la operatividad de la organización.

Una vez expresados los resultados del análisis estadístico descriptivo, se procede a establecer la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 8

Relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla

			Liderazgo Democrático	Calidad de gestión
Rho de Spearman	Liderazgo Democrático	Coeficiente de correlación	1,000	0,883**
		Sig. (bilateral)	27	27
		N	0,883**	1,000
	Calidad de Gestión	Coeficiente de Correlación	0,000	27
		Sig. (bilateral)	27	27
		N		

** La Correlación es significativa al nivel 0,01(bilateral).

Fuente: elaboración propia (2018).

El valor de la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,883, significativa al nivel 0.01. Esto expresa que la relación entre ambas variables tiene una alta intensidad y su signo positivo es indicativo de que en la medida en que aumenta el liderazgo democrático, es más probable que se consiga una mayor calidad de gestión y viceversa. Por otro lado, el valor 0,000 obtenido para la significancia bilateral, es menor que el valor del error esperado 1.0% (0,01), es decir $0,000 < 0,01$, se interpreta como una significativa relación entre las variables.

9. Discusión de los resultados

Al identificar los enfoques del liderazgo utilizados en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, se observó que el 34.57% de los administradores de almacén algunas veces identifica un enfoque del liderazgo democrático en los gerentes de operaciones, el 25.31% casi siempre, 21.6% casi nunca, 17.28% siempre y 1.23% nunca se ubica en alguno de los enfoques estudiados del liderazgo democrático.

Estos resultados contradicen lo expresado por Robbins y De Cenzo (2009) respecto a cómo en las organizaciones el liderazgo democrático puede basarse en la consulta y obtención de información por parte de los directivos hacia los subalternos; o bien, puede considerar la participación activa de los subalternos en procesos como la toma de decisiones, lo cual propicia que las acciones que se desarrollen en la organización comercial tenga un alto nivel de receptividad en sus miembros y se puede lograr dar una respuesta efectiva a los diferentes problemas que se aborden. Al respecto el informante 1, en la entrevista realizada manifestó que a veces se ha fomentado la participación conjunta en las decisiones tomadas en la empresa, e informan que en oportunidades son normas que ya están estandarizadas en esta, y se les hace difícil poder considerar las sugerencias de los colaboradores.

Al observar el comportamiento de los resultados en cada uno de los indicadores de esta dimensión se destaca el mayor valor del indicador participativo, en el cual el 37.04% de los gerentes de operaciones y administradores de almacenes indicaron que sólo algunas veces el directivo les proporciona información referente a las situaciones sobre las que se pretende tomar decisión; un 27.16% casi siempre y 18.52% siempre, 14.81% casi nunca y 2.47% nunca.

Al considerar lo antes expuesto, el informante 2 señala que en la organización las decisiones que impactan la fuerza laboral son emitidas por la alta gerencia, y los gerentes de operaciones deben

hacerlas cumplir en cada almacén. En lo que respecta a este indicador, es importante tener en cuenta que los miembros no pueden estar ignorantes o fuera de la toma de decisiones que los involucran ya que se sienten parte de ésta y no cumplen en 100% su labor. Mientras la opinión de la unidad Informante planteó que si el personal no tiene conocimiento de las decisiones no se integran y no comparten la visión y misión de la organización.

Esto resultados contrastan con lo expresado Robbins y De Cenzo (2009), respecto al enfoque de liderazgo participativo como aquel en el cual se permite que los empleados tengan voz en las decisiones, de manera que el grupo toma la decisión, pero el líder les proporciona parte de la información. El líder democrático es quien busca el consenso general y la satisfacción máxima posible de todos los miembros de la organización. Es así como al existir fallas en este tipo de enfoque de liderazgo, los miembros de la institución dejan de ser escuchados, o bien se les impide ofrecer opiniones sobre la base de las informaciones proporcionadas por el gerente de operaciones.

Por otra parte, en el indicador consultivo, el 32.1% de los administradores de almacenes indicó que sólo algunas veces el gerente de operaciones escucha las opiniones de los miembros del personal sobre los problemas laborales que les aquejan, 28.4% respondió casi nunca, 23.46% casi siempre, 16.05% siempre, y la opción nunca no obtuvo ninguna respuesta.

En este mismo orden de ideas el informante 3, emite que implementar el liderazgo consultivo, en oportunidades tiene diversas desventajas que por ser empresas de grandes superficies, siempre se deben tener orientaciones precisas y claras, por tal motivo la empresa se encarga mediante los gerentes de operaciones y administradores de almacén de sistematizar cada política del almacén, y estos deben garantizar el cumplimiento de su aplicación.

Estas contradicciones entre las opiniones de los gerentes de operaciones y administradores de almacenes denotan una debilidad en el enfoque de liderazgo democrático consultivo, de acuerdo

a Robbins y De Cenzo (2009) quienes señalan que el verdadero líder democrático consultivo busca obtener información, escucha las preocupaciones y los problemas de los empleados, pero el solo toma la última decisión. Es así, como resulta preocupante que ambos enfoques de liderazgo democrático presenten deficiencias en cuanto a su manifestación en las acciones llevadas a cabo por el personal directivo en la organización.

Al describir las tendencias del liderazgo democrático practicadas en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, se evidencia que el 32.60% de los gerentes de operaciones y administradores de almacenes algunas veces identifica una tendencia del liderazgo democrático en el directivo de la organización, el 27.89% siempre, 22.97% casi siempre, 15.31% casi nunca y 1.23% nunca identifica dichas tendencias. Estos resultados contradicen lo expresado por Contreras, Barbosa y Piñeros (2016) sobre como las tendencias en el liderazgo se definen cada vez más por un exigente conjunto de labores que incluyen la administración financiera, la gestión de recursos humanos y el liderazgo para la formación.

Al observar el comportamiento de la información obtenida en cada uno de los indicadores de esta dimensión se destaca el mayor valor del indicador orientativo, en el cual el 39.51% de los miembros del personal directivo indicó que sólo algunas veces el gerente de operaciones muestra interés por la contribución que realizan los miembros del personal para alcanzar los objetivos de la organización empresarial; un 32.1% casi siempre, 17.28% siempre, 9.88% casi nunca y 1.23% nunca. El informante 3, emitió que se identifica con este indicador y considera que cada gerente de operaciones es un visionario, motiva integralmente al personal aclarándoles cómo su trabajo encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización, y cada colaborador entienden que su desempeño laboral importa e impacta en la productividad organizacional.

En lo que respecta a este indicador, es importante tener en cuenta que los informantes

resaltaron la importancia de integrar a todos los miembros de la organización y aprovechar sus potencialidades para superar las limitaciones que se puedan tener en algunos casos solo pequeñas debilidades. Esto resultados contradictorios entre gerentes de operaciones y administradores de los almacenes, van en contra de lo expresado por Ramos (2005) sobre la importancia de la orientación y el apoyo personal en el trabajo del líder, dado que éste debe preocuparse por dar consejos a los miembros que los requieran prestando atención especial a los que puedan sentirse marginados dentro de la organización.

Por otra parte, en el indicador capacitador, el 37.02% de las unidades informantes encuestados indicaron que siempre se les plantea tareas retadoras que les ofrecen experiencias de aprendizaje, 29.62% respondió algunas veces, 29.62% casi nunca, 2.47% casi siempre, y 1.22% en la opción nunca. Al respecto el gerente de operaciones en la entrevista 2 respondió que los proyectos integrales y los talleres de todo tipo permiten la integración y capacitación de todos los miembros del personal de la empresa.

De acuerdo al informante 2, expuso que como gerente de operaciones debe desarrollar a su gente, pero debido a las exigencias del cargo han delegado esa tarea a los administradores de almacén, y en oportunidades se han diseñado programas de capacitación para entrenar al personal, destacando las funciones para el cargo asignado, e identificando sus brechas de conocimiento, lo que posibilita un abanico de oportunidades para que el personal de labores se forme en su área de trabajo.

Por lo que se pone de manifiesto hay una coincidencia positiva en la tendencia capacitadora del liderazgo democrático. Estos resultados ratifican lo expresado por Robbins (2009), con respecto a cómo los líderes democráticos con tendencia capacitadora, delegan funciones, ofreciendo tareas retadoras, que significan una experiencia de aprendizaje para los miembros de la organización

y beneficiosa para el funcionamiento empresarial y por ello se requiere de competencias, adquiridas mediante la formación del personal.

Siguiendo el análisis de los resultados de la tabla, se evidencia en el indicador relacionado a la tendencia participativa que el 37.04% de los administradores de almacenes respondieron que el gerente de operaciones casi siempre incentiva la participación de los miembros del personal en la toma de decisiones; seguido de un 29.62% que respondió siempre, 23.45% algunas veces, 9.88% casi nunca y la en la opción siempre no se evidenció respuestas.

Asimismo, este liderazgo participativo y democrático se logra con una comunicación e interacción de calidad dentro de la empresa, denotando de esta manera como las acciones desarrolladas por el gerente de operaciones dentro de la empresa logran en cierta medida una participación positiva de los administradores de los almacenes. Estos resultados ratifican lo expresado por Robbins (2009) respecto a cómo es la tendencia participativa del liderazgo, el líder insta a los miembros a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos fomentando la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo.

Seguidamente, se observa en el indicador interaccional, que el mayor porcentaje de respuesta de los administradores de almacenes se ubicó en la opción algunas veces (37.04%), indicando con ello que el gerente de operaciones, sólo algunas veces logra adapta su liderazgo a los requerimientos de cada situación en particular que enfrenta la empresa comercial, un 23.46% respondió siempre, 19.75% casi siempre, 17.28% casi nunca y 2.47% nunca. Ante este indicador, el del gerente de operaciones entrevista 2 respondió que como líderes tienen que integrar a todos los miembros de la organización y aprovechar sus potencialidades para superar las limitaciones que se puedan tener en algunos casos solo pequeñas debilidades, de manera que enfoca su liderazgo en la respuesta de los administradores de los almacenes, más que en su propia respuesta y la adaptación al

entorno.

Estos resultados, contradicen lo planteado por Aguera (2004) respecto a como un líder interaccional toma en cuenta la interacción entre las personas de la organización, así como las posibles limitaciones situacionales que puedan generarse en el entorno de estas, procurando una distribución más equitativa de las responsabilidades y el liderazgo. Es así como se evidencia que el indicador con un menor valor fue, la tendencia carismática, en la cual un 33.33% de los administradores de almacenes indicaron que sólo algunas veces el gerente de operaciones estimula un alto desempeño en las tareas realizadas por los miembros de la organización, un 32.1% respondió siempre, 23.46% casi siempre, 9.88% casi nunca y 1.23% nunca. Sobre este indicador el gerente de operaciones de la entrevista 3, respondió que la visión es ser el mejor, por tener el mejor personal ellos tienen que responder como los mejores.

Por lo tanto, se observan diferentes opiniones entre los informantes, se contradice lo expuesto por Conger y Kamungo (2008), sobre como los líderes carismáticos tienen en cuenta las necesidades de los miembros de la organización para impulsar su motivación, haciéndolos personas comprometidas, dispuestas a enfrentar grandes riesgos personales, contraer altos costos y sacrificarse en aras de alcanzar su sueño.

Al explicar las dimensiones de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, se observó que el 30.86% de los gerentes de operaciones y los administradores de almacenes respondió que casi nunca se cumplen las dimensiones de la calidad de gestión, el 28.38% algunas veces, 19.13% siempre, 16.43% casi siempre y 5.2% nunca. Estos resultados contradicen lo expresado por Malagón, Galán y Potón (2006) sobre cómo estas dimensiones permiten orientar, mediante rediseños permanentes todas las acciones empresariales hacia el logro de fines comunes en las organizaciones.

Al develar el comportamiento de los resultados en cada uno de los indicadores de esta dimensión se destaca el mayor valor del indicador capacidad de innovación, en el cual 30.06% de los administradores de almacenes indicaron que sólo algunas veces el gerente de operaciones renueva los sistemas de gestión para favorecer una mejora de la productividad de la empresa comercial; un 30.06% casi nunca, 17.28% siempre, 15.58% casi siempre y 5.42% nunca.

En lo que respecta a este indicador, es importante tener en cuenta que el informante 1 indicó que la calidad de la gestión viene dada por contar con un personal preparado con estudios de tercer nivel capaz de manejar cualquier tipo de innovaciones. De manera que el gerente de Operaciones ha dejado sobre el personal la responsabilidad de innovar, pero no lo ha aplicado a su propia gestión. Esto resultados contradicen lo expresado por Davalillo (2004), sobre como la innovación para ser considerada como tal, necesita ser duradera, tener un alto índice de utilización y estar relacionada con mejoras sustanciales de la práctica profesional, esto establecerá la diferencia entre simples novedades (cambios superficiales) y la auténtica innovación de una manera sostenida.

Por otra parte, en el indicador capacidad de respuesta informativa, el 30.86% de los administradores de almacenes indicaron que casi nunca el gerente de operaciones formula acciones para brindar una respuesta informativa de calidad, 25.93% respondió algunas veces, 20.99% siempre, 17.28% casi siempre, y 4.94 en la opción nunca. Mientras los gerentes de operaciones ante la entrevista realizada, indicaron que los estudios de comportamientos y el manejo de las nuevas tecnologías dentro y fuera de las empresas comerciales permiten que el personal desarrolle un proceso informativo de calidad (informante 2), esta capacidad la demuestran en los proyectos desarrollados (informante 3).

Estas contradicciones entre las opiniones de los administradores de almacenes y los gerentes de operaciones, denota una debilidad en la capacidad de respuesta, dado que el gerente de

operaciones piensa que esta es sólo responsabilidad del personal formado con el cual cuenta la empresa. En este sentido, se puede evidenciar que los resultados contradicen lo expresado por Grande (2005), respecto a cómo la capacidad de respuesta supone, obviamente, detectar las necesidades y poner todos los medios para satisfacerlas. Por lo que, los gerentes de operaciones deben sumar los esfuerzos y formular acciones tendientes a lograr una adecuada respuesta a las necesidades formativas de su entorno.

Al caracterizar los factores de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, se observó que el 27.40% de los administradores de almacenes que sólo algunas veces se cumplen los factores de la calidad de gestión, el 26.67% casi nunca, 19.26% casi siempre, 19.26% siempre y 7.41% nunca. Estos resultados contradicen lo expresado por Setós (2004) sobre como dichos factores derivan de la multidimensionalidad de la calidad y deben ser tomados en cuenta por el gerente de operaciones, para hacer posible las metas propuestas.

Al observar el comportamiento de los resultados en cada uno de los indicadores de esta dimensión se destaca el mayor valor del indicador de comunicación de la calidad de gestión, en el cual el 33.33% de los administradores de almacenes indicaron que casi nunca el directivo proporciona información que facilita la realización de las actividades con calidad; un 29.63% algunas veces, 18.62% siempre, 14.81% casi siempre y 3.71% nunca.

En lo que respecta a este indicador, es importante tener en cuenta que el informante 1 resaltó que la gestión de calidad se obtiene con la difusión y comunicación periódica de la información que compete a todos los miembros de la organización, además el informante 2 indicó que, en las reuniones de labor y carteleras informativas se distribuye la información de forma lineal y general a todos los que están dentro de la organización.

Esto resultados contradictorios entre gerentes de operaciones y administradores de

almacenes, no se relacionan con lo expresado por Bateman y Snell (2005), respecto a cómo una comunicación para ser efectiva, requiere darse en ambos sentidos dado que esto permite la retroalimentación; pero sobre todo el desarrollo de un ambiente favorable para la comunicación y el desempeño con calidad.

Por otra parte, en el indicador motivación, el 26.63% de los administradores de almacenes indicó que casi nunca el gerente de operaciones proporciona incentivos para mejorar el desempeño de los miembros del personal, 29.63% respondió algunas veces, 18.52% siempre, 11.11% casi siempre, y 11.11% nunca. Al respecto el informante 2 respondió que el reconocimiento del trabajo realizado por cada uno de los miembros por parte del gerente de operaciones incentiva y aumenta el trabajo de calidad en todos. Por lo que se observa discrepancia entre las opiniones del Gerente de operaciones y administradores de los almacenes, que dejan en evidencia deficiencias en la motivación como factor de la calidad.

Estos resultados llevan a reflexionar lo expresado por Cuatrecasas (2010), según el cual de nada servirá aplicar las técnicas y procesos más avanzados para la mejora de la calidad sin una motivación importante de los recursos humanos. Es así como, los esfuerzos que realice el gerente de Operaciones por obtener niveles adecuados de calidad en los procesos y resultados pueden estar siendo frustrados por la ausencia de motivación de los administradores de almacenes.

Siguiendo el análisis de los resultados de la tabla, se evidencia en el indicador relacionado a los recursos de la calidad de gestión que el 29.63% de los administradores de los almacenes respondieron que el gerente de operaciones casi nunca ejecuta actividades que permitan gestionar la calidad de todos los recursos organizativos; seguido de un 29.63% que respondió algunas veces, 22.22% casi siempre, 14.81% siempre y 3.71% nunca.

Estos resultados, permiten destacar lo expresado por Cuatrecasas (2010), respecto a la

importancia de aplicar actividades y procesos que permitan gestionar la calidad de todos los recursos organizativos, técnicos y sobre todo los humanos, enfocados a la gestión participativa, satisfacción de los clientes, motivación y formación, mejora continua, entre otros. Seguidamente, se observa en el indicador disposición al trabajo, que el mayor porcentaje de respuesta de los Administradores de los Almacenes se ubicó en la opción siempre (26.63%), indicando con ello que el gerente de operaciones siempre toma en cuenta la disposición que el administrador del almacén muestra frente a su trabajo para establecer los estándares de calidad esperados, un 25.83% respondió algunas veces, 22.22% casi siempre, 14.81% casi nunca y 7.41% nunca.

Ante este indicador, el informante 1 respondió que hay una buena interacción estamos abrazados como una familia. Tengo un buen personal, cuando se les necesita siempre están prestos. Estos resultados apoyan lo expresado por Fuentes y Cordón (2016) respecto a la disposición laboral como un ingrediente de valor agregado que le imprime el administrador del almacén a su trabajo, siendo un miembro que comparte las necesidades de los empleados y representantes, así como la visión de la empresa, permitiendo el favorecimiento de la calidad.

Es así como se evidencia que el indicador con un menor valor fue la responsabilidad, en la cual un 25.93% de los administradores de almacenes respondió que casi nunca el gerente de operaciones fomenta compromiso entre estos ante la calidad en el logro los objetivos de la empresa comercial, un 25.93% respondió casi siempre, 22.22% algunas veces, 14.81% casi siempre y 11.11% nunca. Sobre este indicador el informante 3, respondió que ante este problema como es la alteración de los procesos se observa que a falta de seguimiento de estos procesos afectan considerablemente la operatividad de la organización.

Esto contradice lo expuesto por Cuatrecasas (2010), para quien es importante que el gerente de operaciones trabaje conjuntamente con los Administradores de los Almacenes para que asuman

responsabilidad compartida de proporcionar los niveles de calidad que tenga por objetivo la organización y sus beneficiarios. Entonces, la calidad depende de la interacción armónica entre la responsabilidad de la dirección, los recursos humanos y materiales, así como el sistema de calidad estructurado.

Al establecer la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, fue de 0,883, significativa al nivel 0.01. Esto expresa que la relación entre ambas variables tiene una alta intensidad y su signo positivo es indicativo de que en la medida en que aumenta el liderazgo democrático, es más probable que se consiga una mayor calidad de gestión y viceversa. Por otro lado, el valor 0,000 obtenido para la significancia bilateral, es menor que el valor del error esperado 1.0% (0,01), es decir $0,000 < 0,01$, se interpreta como una significativa relación entre las variables.

Estos resultados pueden ser interpretados, atendiendo a la influencia del enfoque y tendencia de liderazgo empleado por el gerente de operaciones, para lograr alcanzar los niveles de calidad esperados, dado que estos inciden en factores de los cuales depende la calidad como es el caso de la comunicación, motivación y responsabilidad, que deben encontrarse en unos niveles apropiados. De igual manera, todo ello supondrá una gestión de la empresa, sus productos y procesos, basada en la calidad, y llevará a la misma a obtener el máximo de ventajas competitivas y la satisfacción total de los clientes mediante la identificación, aceptación y satisfacción de todas sus expectativas y necesidades a través de los procesos, productos y servicios.

10. Conclusiones

Con base en los resultados analizados y discutidos anteriormente, se da respuesta a los objetivos investigativos, concretando el estudio liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla. A partir de la presentación y discusión de los resultados relacionados al análisis de la relación entre el liderazgo democrático y la calidad de gestión en las empresas comerciales, se procede a establecer las conclusiones de la investigación correspondientes a cada uno de los objetivos específicos propuestos.

De esa forma, para responder al primer objetivo específico, identificar los enfoques del liderazgo utilizados en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, se concluyen que los mismos presentaron valores positivos, aunque se denotaron que existe poco estímulo por parte del gerente a la participación de los miembros y consulta de estos al momento de tomar decisiones, lo que podría enmarcar el liderazgo fuera de los enfoques democráticos.

Para responder el segundo objetivo específico, que estuvo inclinado en describir las tendencias del liderazgo democrático practicadas en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, no se mostró un valor positivo en ninguna de las tendencias del liderazgo democrático. Pero se evidenció una mayor deficiencia en la tendencia interaccional, orientativa y carismática, desde lo cual se denota que los directivos no ofrecen un adecuado apoyo y estímulo a los miembros de la organización, así como, no logran proyectar una adecuada visión en estos.

Con relación al tercer objetivo específico, el cual estuvo orientado en explicar las dimensiones de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, el mismo mostro que, ninguna de las dimensiones de la calidad de gestión mostró valores positivos, evidenciando deficiencias tanto en la respuesta informativo como en la capacidad de innovación; dado que para los gerentes ambas se obtienen únicamente mediante los proyectos informativos,

aunque no existe evidencia que los proyectos dejen innovaciones que trasciendan en el tiempo o que permitan una verdadera calidad de la gestión.

En cuanto al cuarto objetivo específico, el cual estuvo dirigido en caracterizar los factores de la calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, se concluye que , sólo se evidencia un valor medianamente positivo en la disposición al trabajo, encontrándose valores más bajos en la comunicación, recursos, motivación y responsabilidad, lo que demuestra que los gerentes no han propiciado una comunicación bidireccional que favorezca la calidad de la gestión, y dan demasiada importancia a los recursos financieros, aunado a un escaso estímulo de los recursos humanos.

En consecuencia, al establecer la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, se ubicó que existe una relación alta y positiva entre las variables liderazgo democrático y calidad de la gestión, que demuestra como en la medida que el gerente aplica las tendencias y enfoques del liderazgo democrático, puede obtener una mejor calidad de la gestión. Resaltando además la manera como el liderazgo empleado por el gerente de operaciones, influye en la obtención los niveles de calidad esperados.

11. Recomendaciones

Una vez presentadas las conclusiones a que dieron lugar el análisis y discusión de los resultados de la investigación, presentan las siguientes recomendaciones:

(a) Fortalecer la relación entre el liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales de la ciudad de Barranquilla, con la finalidad de influir en la obtención los niveles de calidad esperados.

(b) Realizar mesas de trabajo a través de las cuales se desarrollen estrategias para integrar a los actores empresariales con la visión - misión de la organización, estimulando el trabajo y cooperación de los miembros.

(c) Diseñar estrategias de acción orientadas a propiciar la participación real y efectiva de los miembros de la organización en la realización de las tareas que conduzcan al logro de los objetivos de la empresa comercial.

(d) Crear programas dirigidos a desarrollar la capacidad de innovación en la organización empresarial. Tales como, encuentros de experiencias exitosas en los procesos de labor, proyectos internos, socio comunitarios y familiares.

(e) Fortalecer el desarrollo de un sistema de incentivos donde se premie la innovación y se auspicie la calidad.

(f) Coordinar acciones de responsabilidad compartidas que permitan mantener estimulado al personal y gestionar los recursos que requiere la empresa para ofrecer un servicio y atención de calidad.

(g) Promover el desarrollo de investigaciones, tomando como sugerencia los resultados obtenidos en la investigación realizada para profundizar en otros elementos que inciden en la calidad de gestión en las empresas comerciales.

12. Referencias

Agüera, M. (2004). Liderazgo y compromiso social. dirección general del fomento. 1a ed. Puebla, México. Editorial de la Benemérita Universidad de Puebla.

Atehortúa, F. (2005). Gestión y auditoria de la calidad para las organizaciones. 2a ed. Antioquia, Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.

Bateman, T. & Snell, S. (2005). Administración: una ventaja competitiva. 4a ed. México. Mc Graw Hill.

Bolívar, A. & Guarro, A. (2007). Educación y cultura democrática. Edición España. Wolters Kluwer Educación.

Bavaresco de Prieto, A. M. (2008). Proceso metodológico en la investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación). 5a ed. Maracaibo: La Universidad del Zulia.

Caballero, M. (2006). Liderazgo y mediación. GOF. Junta de Andalucía. España.

Camacho, I., Arroyo, R., Ramos, V. & Hernández, M. (2017). Primacía competencial y liderazgo participativo: un programa de investigación interconductual. Revista Mexicana de Análisis de la Conducta. 43 (3), 348 – 368. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5514/rmac.v43.i3.62964>

Campoy, D. M. (2006). Gestión emprendedora. Estrategias y habilidades para el emprendedor actual. 2a ed. Editorial ideaspropias España.

Carmona, M., Suárez, E., Calvo, A. & Periañez, R. (2015). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. European Research on Management and Business Economics. 22 (6) 8-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/5016/501650368002.pdf>

Conger, Josef. & Kamungo, Roger. (2008). Charismatic leadership: The elusive factor in the

Organizational effectiveness. San Francisco: Jossey –Bass. Traducido por Ámbar y Asociados. México.

Contreras Torrez, F., Barbosa Ramírez, D. & Piñeros Espinosa, R. (2016). Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. 1a ed. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá – Colombia.

Coronel, A. (2015). Estilos de liderazgo político democrático: Argentina y España en perspectiva comparada. (tesis de doctorado, universidad complutense de Madrid, instituto universitario de investigación ortega y gasset). Recuperado de <https://eprints.ucm.es/34479/1/T36738.pdf>

Cruz, C., Olivares, S. & González, M. (2014). Metodología de la Investigación. México DF. Grupo Editorial Patria.

Cuatrecasas, Luis. (2010). Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación. 2a ed. Ediciones Gestión 2000. España.

Chávez Alizo, N. (2009). Introducción a la investigación educativa. 3a ed. Maracaibo Estado Zulia. Ars Gráfica Editores.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. 9a ed. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Daft, Richard. (2007). La experiencia del Liderazgo. 1a ed. Editorial S.A. Ediciones paraninfo.

Davalillo, Marcos. (2004). Gerencia y Cambio. 1a ed. Ediciones Nancea. Madrid

De la Cruz, G. & Simbaña, P. (2018). Gestión de calidad de leche de pequeños y medianos ganaderos de centros de acopio y queserías artesanales, para la mejora continua. caso de estudio: carchi, ecuador. Revista de ciencias de la vida, la granja. 27 (1) 124-136. Recuperado de

<http://doi.org/10.17163/lgr.n27.2018.10>

Esquembre, J. F. & Morales, J. (2016). Gerente profesional de proyectos. Cómo gestionar con éxito su proyecto de certificación profesional PMP. 3a ed. Editorial Cengage Learning. México.

Fernández, C. & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. 22 (77), 56-74.

recuperado de <http://www.redalyc.org/html/290/29051457005/index.html>

Fontalvo, T. & De la Hoz, E. (2017). Marco lógico de un Sistema de Gestión de la Calidad Con base en la norma ISO 9001: 2015. Facultad de Ciencias Económicas, Programa Administración Industrial. Campus Piedra de Bolívar, Cartagena. Colombia. Vol. 11 (1). 15-17. recuperado por <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000100035>

Frade, Laura. (2003). Las competencias educativas. 1a ed. Colombia: Editorial Trillas.

Fuentes Fuentes, M. & Cordon Pozo, E. (Coord.). (2016). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. 3a ed. España. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.).

Gijón Puerta, J. (Coord.). (2016). Formación por competencias y competencias para la formación, perspectivas desde la Investigación. 1a ed. España. Editorial síntesis, S.A. Madrid.

Gitman, Lawrence. & Mc Daniel, Carl. (2007). El futuro de los negocios. 1a ed Editores Senage Learning. México.

Goleman, Daniel; Cherniss, James & Bennis, Warren (2013). Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. 3ª ed. Editorial Kairos. Barcelona.

González, Rodrigo. (2005). Visión sistémica para el desarrollo por aproximación de un modelo de Gerencia por competencia asociada al Liderazgo del Director de las Escuelas Integrales Bolivarianas. Universidad Yacambú. Doctorado en Gerencia.

González, Fernando. (2007). Investigación cualitativa y subjetividad. Los procesos de construcción de la información. 1a ed. Editorial Mc Graw Hill. Pontificia Universidad Católica de Campinas.

Grande, Idelfonso. (2005). Marketing de los servicios. 4a ed. Editorial ESIC, Madrid.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (23 de septiembre de 2015). Sistemas de Gestión de la Calidad. [ISO 9001]. I.C.S.: 03.120.10. 4a ed. Editorial Monarca.

Loya Loya, S. F. (2013). Liderazgo en el comportamiento organizacional. 2a ed. México. Editorial Trillas.

Félix Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Revista Historia y Comunicación Social. Vol. 19, 195-210. Universidad Complutense de Madrid. Madrid (España).

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. 6a ed. Editorial Mc. Graw Hill.

Hesselbein, Phillip & Goldsmith, Marshall. (2007). El líder del futuro 2: visiones, estrategias e ideas para los nuevos tiempos. 1a ed. Editorial Deusto. Barcelona.

Hurtado, Ivan & Toro, Josefina. (2007). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. 1ra. Edición espíteme consultores asociados Venezuela.

Jewish, Antony. (2008). En el centenario del gran templo del paso y de la escuela integral hebrea. 1a ed. Editorial Argentina.

Jurán, Joseph. (2007). La Planificación para la calidad. Editorial Díaz de Santos. 8va edi. Editorial Díaz de Santos s.a. España.

Langue, F. (2009). Liderazgo democrático versus personalismo en tiempos de celebraciones. Vol.11 (21).226-238. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28211600011>

Longenecker, Justin & Moore, Carlos. (2007). Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor. 3a ed. Editorial Cenage learning. México.

Lussier, Rodrigo & Ashua, Carl. (2006). Liderazgo. 4ta edición. Editorial Thomson Internacional. España.

Lussier,R & Achua, S.(2016). Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México. Sexta edicion.Editorial.Cengage Learning

Malagón, Gustavo; Galán, Ricardo & Pontón, Gabriel. (2006). Garantía de calidad en salud. 1a ed. Editorial Panamericana. Bogotá.

Martínez, P., Pérez, F. & Martínez, M. (2016). Modelos de gestión de calidad a la tutoría universitaria. Revista Complutense de Educación. Vol.29 (3). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5209/RCED.53541>

Martínez Recio, V. (2013). Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas. (Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional). Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf>

Maxwell, C. J. (2016). Desarrolle el líder que está en usted. Bogotá – Colombia. San Pablo.

Maxwell, John (2008). Liderazgo Al Máximo: maximice su potencial y capacite a su equipo. 2da ed.Grupo Nelson. Estados Unidos de América.

Molina, J., Pérez, A. & López, H. (2016). Análisis del liderazgo transformacional en empresas de alimentos y bebidas de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México. CICAG. volumen 14 (1). Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/318311602>

Mohammed, A & Rashid, B. (2012). Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: a framework proposal on the relationship among CRM dimensions, marketing capabilities

and hotel performance; International Review of Management and Marketing. Revista Journal of International Business and Economics. Vol. 2, No.4:220-230. Recuperado de

<https://translate.google.com.co/translate?hl=es&sl=en&u=http://repo.uum.edu.my/16354/1/10.pdf&prev=search>

Münch, L. (2010). Administración: gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. 1a ed. Ediciones Pearson Educación, Naucalpan de Juárez (México).

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. 2a ed. Editorial Mexicana.

Niño Rojas, V. (2011). Metodología de la Investigación diseño y ejecución. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U. Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf>

Ramírez Molina, R., Avendaño Villa, I., Alemán Escobar, L., Lizarazo Barrera, C., Ramírez Molina, R. & Cardona Jaramillo, Y. (2018). Principles of social responsibility for the strategic management of the talent human public health organizations. Revista Espacios, 39 (37), 22-27. Recovered from <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/18393722.html>

Ramírez Molina, R. & Ampudia Sjogreen, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo (RECITIUTM), 4(1), 16-32. Recuperado de <http://recitiutm.iutm.edu.ve/index.php/recitiutm/article/view/130>

Ramírez Molina, R. I., Chacón Zúñiga, H. C. & Valencia Alfaro, K. P. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. Revista CICAG, 16(1), 20-42. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2929>

Ramírez Molina Reynier Israel & Hugueth Alfredo. (2017). Modelo de comunicación

productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela. Revista Opción. Año 33, N° 83.

Pág.: 305-335. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela). Recuperado de

<http://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23118>

Ramírez Molina, R., Rincón, Y. & Prieto Pulido, R. (2017). Liderazgo responsable en organizaciones comerciales. En Prieto Pulido, R. & Cazallo Antúnez, A. M. (2017). Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados. (Pp. 309-338). Barranquilla-Colombia. Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Ramos, María. (2005). Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir. 1a ed. Universidad de Valencia España.

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española, 22ª ed., Madrid, Espasa, 2001.

Rodríguez, G. (2009). Metodología de la investigación cualitativa. 1a ed. Ediciones Aljibe. España.

Rojas, Juan. (2006). Gestión educativa en la sociedad del conocimiento. 1a ed. Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia.

Rincón, Yanyn. (2013). Comunicación organizacional. Construcción de una gestión eficiente. Revista DIRCOM. No.: 98:102-119. Grupo DIRCOM. Buenos Aires (Argentina).

Robbins, Stephen & De Cenzo, David. (2009). Fundamentos de la administración. 3era edición. Pearson Prentice Hall. México.

Robbins, Stephen. (2009). Administración, Teoría y Práctica. 8va edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. Cuarta Edición. México.

Pantoja, M., Rodríguez, M., & Carrion, A. (2015). Diseño de un Cuestionario para Valorar los

Atributos de Grupos de Interés Universitarios desde un Enfoque de Liderazgo Participativo. Vol. 8(4). Recuperado de <https://doi.org/10.4067/S0718-50062015000400005>

Papalia, Diane & Wendkos Olds, Rallys. (2005). Psicología. 1era edición. Editorial McGraw Hill. México.

Parra Maldonado, G. (2016). Los procesos de selección, evaluación y capacitación por competencias y su incidencia en los niveles de servicio y operación del área logística de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos. Caso: ECUAQUÍMICA. (Tesis de Maestría, Universidad Andina de Simón Bolívar). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5320>

Pérez, Juan. (2009). Gestión por procesos. Asociación española para la calidad. 1era edición. Editorial ESIC. Madrid.

Palacios Chavarro, Janneth Arley. (2014). De la comunicación organizacional a la comunicación productiva: modelo propuesto por Abraham Nosnik Ostrowiak. Revista Razón y Palabra. Vol. 19, No.87:12. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01_Palacios_E87.pdf

Palomares Ruiz, A. (Coord.). (2016). Competencias y Empoderamiento docente. 1era edición. Editorial Síntesis, S. A. España, Madrid.

Soria Romo, Rigoberto. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales. Vol.: 1, No. 1:9-26. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>

Sabino, C. (2008). El proceso de investigación. 2da edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela

Sanabria Pulido, P. (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado

del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Recuperado de:

http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estragica_talento_humano_sectorpublico.pdf

Setós, Daniel. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. 1a ed. Editorial ESIC. Madrid.

Stoner, James. (2006). Administración. 6ta edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

Scharager, J. & Aravena, M. (2010). Impacto de las políticas de aseguramiento de la calidad en programas de educación superior: un estudio exploratorio. *Calidad en la Educación*, (32), 16-42. Recuperado de <https://doi.org/10.31619/caledu.n32.150>

Vásquez, Rodrigo. (2006) *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. 1a ed. Editorial Ideas Propias. España.

Vásquez Osorio, L. E. (2010). *Gestión de la calidad en instituciones de educación superior. Nuevas estrategias para el diseño de un manual de calidad*. Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad de la Costa Educosta.

Tamayo & Tamayo. (2012). *Técnicas de la investigación*. 3a ed. Madrid. Editorial Panapo S. A.

Ortega, Pablo. (2008). *Gerenciar una escuela altamente eficaz. Apuntes para la reflexión y el debate*. 1a ed. Buenos Aires-Argentina.

Villalva, M & Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. Vol. 2, (4). 155-162. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=592201>

Wayne Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos. 11a ed. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>