

Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME

Good leadership, an experience in the business growth of SMEs

Orlando ENDERICA 1; Mayra D'ARMAS 2; Regnault Javier BERMEO 3; Manuel LOPEZ 4; Ericka TINOCO 5; Gustavo CARRION 6

Recibido: 16/04/2018 • Aprobado: 01/06/2018

Contenido

1. Introducción
2. Metodología
3. Resultados
4. Conclusiones

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

El objetivo de este trabajo es identificar las prácticas de un buen liderazgo en las PYME comerciales de Machala, Ecuador, que generan buenos resultados, y conllevan al cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Se aplicó un cuestionario a 255 gerentes de las organizaciones. En base a los resultados se identificaron las cinco dimensiones del Inventario de Prácticas de Liderazgo: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón, presentes en las prácticas de liderazgo de la gerencia comercial de las empresas analizadas, en Machala, Ecuador.

Palabras-Clave: Liderazgo, empresa, misión, visión

ABSTRACT:

The objective of this work is to identify good leadership practices in commercial SMEs, in Machala, Ecuador, which generate good results, and lead to the fulfillment of the mission and vision of the company. A questionnaire was applied to 255 managers of the organizations. Based on the results, the five dimensions of the Leadership Practices Inventory were identified: challenge the processes, inspire a shared vision, enable others to act, model the way and give encouragement to the heart, present in the leadership practices of the commercial management of the companies analyzed in Machala, Ecuador.

Keywords: Leadership, bussines, mission, vision

1. Introducción

El inicio del liderazgo empresarial aparece en el siglo XIX con los aportes de Carlyle y Francis Galton, ya que se dedicaban a estudiar especificaciones personales de aquellas personas que habían logrado ascender al poder y ayudaron a establecer bases para el desarrollo de las principales teorías que, explican el liderazgo como fenómeno, para así poder proporcionar sustentos para desarrollar y mejorar las capacidades que debe tener un líder para aplicar una buena toma de decisiones en las organizaciones (Ramírez, 2013).

El liderazgo es particular por tener una visión de lo que debe ser la organización empresarial, en esta situación, es necesario planear estrategias para que esa visión sea

real, es decir sea verídica. Liderar, es también formar parte de un grupo de gente muy dinámica, capaz y comprometida para llegar a que la visión se haga realidad (Borrero & Gamboa, 2015).

La capacidad para el rendimiento de una organización establecida depende, de forma relevante, de que los equipos directivos sean líderes y que aporten rápidamente a dinamizar, a buscar la solución al gran número de problemas que se presentan en una entidad para apoyar y mejorar el desarrollo de la misma, de manera que pueda construir su capacidad interna de producción, para un buen avance empresarial (Bolívar-Botia, 2011).

Se requiere la necesidad de un verdadero liderazgo en las organizaciones, para plantear una misión y visión, que permita a la empresa tener un horizonte y un objetivo claro sobre su desarrollo y para lograr esta meta, las empresas necesitan poner en práctica una serie de actividades que le permitan desenvolverse de manera exitosa en el marco económico que regula su razón de ser (La Torre, 2012).

Un análisis realizado en el Parque Científico de Madrid (PCM) España, en el año 2009, la metodología de análisis aplicada es de carácter cualitativo, basado en estudio de casos. Al finalizar los resultados de la investigación se obtuvo la necesidad de identificar y reconocer la dotación de recursos existentes en estas empresas, a partir del liderazgo y emprendimiento innovador, teniendo así un mejoramiento que ayudará a fortalecer, no sólo el desarrollo de las mismas, sino también el reconocimiento, incorporación, fortalecimiento y creación de nuevos criterios críticos e importantes para generar resultados eficaces (Acosta, 2012).

Es necesario un ejercicio del liderazgo que se adapte a la realidad en la que la empresa está constituida para así proyectar eficacia gerencial con bases verídicas en el cual el hombre es el principal elemento más significativo, por cuanto los resultados se logran a través de la unión de un conjunto de personas, al descuidarse, existe pérdidas poniendo en riesgo la productividad del recurso humano integralmente, si bien es cierto es realmente complejo el administrar, teniendo en cuenta que es un recurso importante (Murati & Pozo, 2013).

Las empresas están dirigidas la mayor parte de su estrategia a fortalecer el liderazgo en los directivos de todos los departamentos. Entidades como el Instituto de Estudios Superiores en Administración, presenta dentro de su plan de estrategia, actividades ingenieras a través de programas, talleres y dinámicas gerenciales para el desarrollo de la inteligencia emocional (Loaiza & Pirela, 2015).

Las organizaciones hacen frente al entorno dinámico, con líderes capaces de solventar contingencias a través de la toma de decisiones para afrontar los cambios en los escenarios sociales, económicos, comerciales, entre otros. Que no solo permite la adecuación de nuevas configuraciones estructurales, sino también de sus procesos; es aquí donde el ingenio surge como una condición para que las organizaciones estén siempre competitivas (Turbay, 2013).

Según Pachano (2010) la fortaleza política del Ejecutivo, durante la presidencia de Correa, no descansaba en factores institucionales sino en las condiciones pasajeras del liderazgo presidencial, lo que generó un cambio diferente a la que predominó en los últimos quince años, pero tan nociva para la gobernabilidad y la estabilidad como ella.

Ecuador desde 1996 hasta el 2006, tuvo nueve presidentes. Sin lugar a dudas esto refleja los diferentes gobiernos de turno, en particular por quienes han asumido el poder, han ejecutado con distintos estilos de liderazgo poco democráticos y participativos, más bien han aplicado liderazgos con una dirección paternalista resaltando al caudillismo típico en América Latina, por lo que han generado en la ciudadanía una actitud de dependencia y clientelismo (Romero & Loja, 2011).

1.1. Importancia del liderazgo

Desde que el ser humano se conformó en grupos ha surgido la necesidad de tener una persona que represente al conjunto, por lo tanto ciertas personas que han sabido destacarse en momentos más complicados, tomando en cuenta la necesidad de todas las personas y logrando lo propuesto, de ahí surge el liderazgo.

El liderazgo es una responsabilidad que tiene una persona en especial para poder guiar, instruir, motivar, ayudar y apoyar a un grupo de personas, hace énfasis a personas que ocupan de manera intacts o temporal el rol de líder que es aquel individuo que rige los cargos de los otros siempre y cuando esta cumpla la idea de llegar a cumplir las metas u objetivos planteados.

Este se puede aplicar en diferentes ámbitos, ya sea en la familia, en donde se determina que el líder puede ser el padre o la madre; en la escuela, colegio y universidad en el cual estar a cargo el director o rector responsable de la institución; en un país, el cual es liderado por el presidente del mismo y por ultimo pero no menos importante en las empresas en donde se establece que el líder es el jefe.

Liderazgo también puede llegarse a entender como una sucesión de actividades que son de gran importancia para dirigir, de mejor manera, a un conjunto de individuos. Es necesario un líder, ya que debe existir alguien que tome las decisiones de acuerdo a las necesidades que amerita cada situación que se presenta; tiene el mando de un grupo de sujetos, ejerciendo el poder de manera natural sin necesidad de usar autoritarismo.

El liderazgo empresarial es de gran importancia ya que este tema se presenta cada vez más en el mundo actual. Este cargo debe ser ejecutado por una persona que sepa todo sobre lo que realiza una entidad, para que de manera positiva guie a sus colaboradores a realizar mejor su función, siempre de manera grupal porque un líder no es el que ordena, a diferencia es el que enseña y llega a la meta en conjunto con todas las personas que intervienen para que sea logrado el objetivo.

Hoy en día el liderazgo juega un papel muy importante dentro de la vida de muchas personas, ya que en un grupo o entidad siempre existe alguien que marque la acción y tome las decisiones siempre y cuando buscando el bienestar para todos. Es necesario elaborar en las organizaciones un liderazgo ético, culto, de elementos y valores que permitan a las entidades tener una efectividad gerencial y con el que puedan llegar a los objetivos organizacionales mediante los participantes.

El líder tiene un papel fundamental dentro de la empresa, ya que es aquel que tiene la capacidad de influir en la conducta de cada uno de los miembros, para motivarlos y obtener una mejor organización en la empresa; tiene el papel de guiar a los trabajadores para alcanzar las metas, lograr la misión, visión y objetivos previamente planteados. Para obtener un buen liderazgo, las personas deben reconocer sus capacidades para que puedan trabajar por sí sola o de manera independiente.

El líder también será aquella persona con cualidades para poder realizar una toma de decisiones dependiendo de las necesidades y circunstancias en las cuales está pasando el grupo, escuchando las ideas y tomando en cuenta la opinión de todos. Su desenvolvimiento será de forma natural y no autoritaria, por lo cual las personas buscan por su seguridad, carisma y manera de enfrentar los conflictos que siempre se van a presentar.

En una empresa u organización el liderazgo es determinante para el éxito o para el fracaso, es decir, el líder debe ser definir y ser capaz de liderar en momentos determinantes para la empresa, si existe un tipo de fracaso el líder siempre busca resolverlo. Entonces la importancia del liderazgo está en que sin esta persona no se podrá lograr o llegar a los objetivos planteados. En si el liderazgo es un factor muy significativo para una organización, debido a que emplea una función de guía para efectuar la misión a corto plazo y la visión a largo plazo que realiza la empresa con el fin de ir creciendo económicamente cada vez más.

2. Metodología

Las empresas de la Ciudad de Machala, Ecuador para lograr sus objetivos necesariamente requieren de la cooperación de los empleados, en este sentido el liderazgo de la gerencia representa un factor clave para que el personal se identifique y comprometa en la consecución del resultado organizacional y en la eficacia empresarial, fundamentalmente cuando se tiene el interés de la longevidad de la empresa.

El liderazgo es una variable de interés en las habilidades directivas. Por lo que la Escuela de Relaciones Humanas destaca el papel de líder como un facilitador de prácticas de

cooperación organizacional, que contribuye al logro de las metas empresariales, y en paralelo se ocupa de satisfacer las necesidades del individuo; sin embargo, es importante tener presente que el liderazgo es un fenómeno que no sólo depende directamente de las personas que lo ejercen, también está influenciado por el medio en que se desenvuelva y de la organización en que se desempeña (Barahona, Cabrera, & Torres, 2011).

El liderazgo es una variable necesaria para crear y fortalecer una arquitectura social, que sea capaz de impulsar la realización total de los empleados así como la eficacia organizacional en un entorno de adaptación y preparación para el cambio y la innovación. En este contexto, se considera que las cualidades claves para un líder efectivo es ser visionario, capaz de que otros lo sigan, comunicador efectivo, orientado a los resultados, promotor del trabajo en equipo, con capacidad de manejar el cambio, así como de potenciar las capacidades de los trabajadores con base en sus competencias.

Al hablar de liderazgo existe cierto consenso en el transcurso de los años sobre su concepto, que fundamentalmente hace referencia al proceso de influir en los individuos, despertando el interés genuino, responsable, entusiasta y comprometido de contribuir al logro de resultados organizacionales de manera efectiva a la vez que atienden a sus necesidades individuales (Amorós, 2007).

La percepción de los líderes entrevistados coincide en que el liderazgo es una habilidad gerencial que se utiliza para elevar la productividad empresarial, lo que justifica la pertinencia de seguir avanzando desde la comunidad académica científica en el estado del arte de este fenómeno.

2.1 Diseño de la investigación y caracterización del estudio

Para analizar el liderazgo en el presente estudio, se fundamenta la investigación en el modelo de Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes & Posner (2003), quienes integran la tipología transaccional y transformacional en las cinco dimensiones que conforman su modelo. Ver Tabla 1.

La disciplina de Organización y Administración de las Organizaciones y, dentro de ellas, las empresas, ha tomado gran relevancia a partir del momento de la creación de las grandes organizaciones empresariales, responsables fundamentales del extraordinario desarrollo y progreso económico del siglo XX. Su enorme complejidad, tanto tecnológica, como económica, como social y humana, han exigido métodos de gestión capaces de controlar tanto sus actividades rutinarias como su crecimiento y supervivencia (Chávarri, 2001).

Tabla 1
Caracterización de las dimensiones del modelo IPL

| Prácticas de liderazgo | Descripción del alcance | Dimensión del liderazgo |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Desafiar los procesos | <p>Salir a la búsqueda de oportunidades que impliquen el desafío de cambiar y crecer, innovar y mejorar.</p> <p>Experimentar, correr riesgos, extender los experimentos y cuestionamientos asumidos por el líder.</p> | <p>Transformacional: ofrecen una visión y se enfocan en necesidades internas de orden mayor en los empleados; incrementan-do el compromiso de ellos con la visión de la empresa, mediante la calidad de las relaciones interpersonales.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Inspirar una visión compartida | <p>Implica que el líder imagina un futuro edificante, una visión excitante. Tiene la capacidad de reunir a otros en torno a una visión común, apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> Habilitar a los demás para que actúen | <p>Fomentar el trabajo colaborativo y participativo en la toma de decisiones, la generación de confianza.</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> Modelar el camino | <p>Dar ejemplo de comportamiento coherente con los valores</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | adoptados. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dar aliento al corazón | El líder reconoce las contribuciones individuales al éxito, proporciona retroalimentación positiva y reconocimiento público, celebra los logros del equipo de manera regular | Transaccional: la focalización está en el adecuado intercambio de recursos. Implica que el líder define las tareas al subordinado y a cambio de su desempeño el trabajador se hace acreedor de una recompensa. |

El proceso de planificación seguido para la ejecución de esta investigación, a fin de dar respuesta a la pregunta general establecida que refiere a *¿Cuáles son las prácticas de liderazgo que ejercen los gerentes comerciales de pequeñas y medianas empresas localizadas en Machala, Ecuador?* y dar cumplimiento a los objetivos general y específicos de indagación, se esquematiza de manera general en la Tabla 2.

El alcance de este estudio fue descriptivo, debido al interés de identificar y caracterizar los comportamientos de la gerencia comercial en las cinco prácticas de liderazgo del modelo IPL de Kouzes & Posner. Se trató de un diseño de investigación no experimental, ya que no se influyó en los encuestados o en su entorno para que respondieran a las preguntas formuladas en el cuestionario. Además, la investigación que se realizó corresponde al enfoque cuantitativo, puesto que se recabaron los datos por medio de cuestionario y se analizaron los mismos con técnicas como el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), para determinar la estructura subyacente de las dimensiones o prácticas de liderazgo; el Alpha de Cronbach para la valoración de la confiabilidad del instrumento.

Tabla 2
Diseño metodológico de la investigación

| Caracterización de la investigación | | | |
|--|--|---|--|
| Enfoque cuantitativo | Alcance descriptivo | Diseño no experimental | Tipo transversal |
| Objetivo general | Objetivos específicos | Técnicas de recolección | Análisis de datos |
| Analizar e identificar las prácticas de liderazgo que llevan a cabo los gerentes de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de Machala | Identificar las prácticas de liderazgos que realizan los gerentes comerciales de las empresas analizadas. Determinar si existen diferencias entre las prácticas de liderazgo que ejercen los gerentes comerciales respecto a variables demográficas como sexo, edad, estado civil, nivel de escolaridad y una variable organizacional relacionada con el origen de la empresa | Cuestionario aplicado a gerentes de pequeñas y medianas empresas del sector comercial en Machala, Ecuador. Trabajo de campo. Tamaño de muestra 255. | Estadística descriptiva, análisis factorial exploratorio, Alpha de Cronbach Prueba t y ANOVA de un factor. Prácticas de liderazgo en empresas del sector comercial en Machala: principales resultados |
| Fundamentación teórica: Modelo de Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner (1995, 2003) | | | |

Población de estudio y tamaño de la muestra

Para esta investigación los sujetos clave de la información son los gerentes de las empresas pequeñas y medianas del sector comercial en Machala, Ecuador. El criterio para categorizar a las organizaciones de acuerdo a su tamaño fue el número de empleados, considerando pequeñas las que ocupan de 11 a 50 personas y las medianas de 51 a 250.

Para efecto de determinar el número de empresas de la población se trabajó con las estadísticas del SRI. Identificándose que existen en Machala 16.436 unidades económicas en el sector comercial, de las cuales sólo 760 unidades económicas correspondían a la categoría de pequeñas y medianas organizaciones (ver Tabla 3). Por lo que este dato representó la población de empresas a considerar en la presente investigación.

Tabla 3
Empresas comerciales en Machala, Ecuador: su clasificación

| Tamaño de la empresa | Rango de empleados | Número de unidades económicas por tamaño de empresa | Total de empresas comerciales en Machala |
|----------------------|--------------------|---|--|
| Micro | 0-10 | 15.669 | 16.436 unidades económicas |
| Pequeña | 11-50 | 664 | |
| Mediana | 51-250 | 96 | |
| Grande | 251 y más | 7 | |

Para la determinación del tamaño de muestra, se aplicó la fórmula de muestras finitas, tomando como base un nivel de confianza del 95%, un error del 5%, y una probabilidad de prevalencia del parámetro a evaluar de 0,50. Resultando un tamaño de muestra de 255 empresas. Las cuales se distribuyeron proporcionalmente, es decir 87,4% de pequeñas empresas y 12,6% de medianas.

Técnica de recolección de datos, evaluación de su confiabilidad y validez

En cuanto al diseño del cuestionario aplicado en este estudio, se señala que con el fin de cuidar la validez de contenido del constructo, se tomó como referente la escala desarrollada en el Modelo de IPL de Kouzes & Posner (2003). El cuestionario quedó conformado por dos secciones, en la primera se incluyeron ítems relacionados con los datos del encuestado (sexo, edad, escolaridad, estado civil) y una pregunta relacionada con el origen de la empresa (propia, familiar, varios socios). La segunda sección se enfocó a la recolección de datos sobre las cinco prácticas de liderazgo que correspondía a la percepción que el directivo tiene sobre la frecuencia de su práctica ante el comportamiento descrito, con un total de 30 ítems divididos en seis preguntas para cada una de las cinco dimensiones que propone el modelo de IPL. Las preguntas se presentaron al gerente encuestado en escala tipo Likert de cinco puntos, siendo "1" nunca, "2" de vez en cuando, "3" ocasionalmente, "4" a menudo, y "5" siempre.

Para analizar la confiabilidad del cuestionario en esta investigación, se aplicó Alpha de Cronbach, este indicador establece que un instrumento tiene consistencia interna cuando se determina un valor de 0,70 como mínimo. En este sentido, la escala global obtuvo 0,95, además por cada práctica o dimensión del IPL mostró valores superiores al mínimo establecido infiriendo en este estudio un nivel aceptable y alto de confiabilidad del instrumento. Ver Tabla 4.

Tabla 4
Confiabilidad de la escala de medición de prácticas de liderazgo

| | | Alpha de | Análisis Factorial |
|--|--|----------|--------------------|
| | | | |

| Dimensión del Modelo IPL | Items | Cronbach | Exploratorio |
|---|-----------------------|----------|---|
| • Desafiar los procesos (DP) | 1, 6, 11, 16, 21,26 | 0,78 | KMO 0,767 χ^2 149.828 Sig. 0.000 |
| • Inspirar una visión compartida (IVC) | 2, 7, 12, 17, 22, 27 | 0,82 | KMO 0,741 χ^2 210.311 Sig. 0.000 |
| • Habilitar a los demás para que actúen (HDA) | 3, 8, 13, 18, 23, 28 | 0,81 | KMO 0,787 Chi2 168.360 Sig. 0.000 |
| • Modelar el camino (MC) | 4, 9, 14, 19, 24, 29 | 0,83 | KMO 0,785 χ^2 195.265 Sig. 0.000 |
| • Dar aliento al corazón (DC) | 5, 10, 15, 20, 25, 30 | 0,82 | KMO 0,763 χ^2 194.957 Sig. 0.000 |

Técnicas de análisis de datos

Para identificar la estructura subyacente de prácticas de liderazgo empresarial en el sector comercial en Machala, Ecuador, se ejecutó la técnica Análisis Factorial Exploratorio (AFE). Con este análisis se confirmaron las cinco dimensiones del modelo de IPL desarrollado por Kouzes & Posner, puesto que se identificaron cinco dimensiones o factores, con valores dentro de los parámetros recomendados para el KMO (superior a 0,70) y las correlaciones cercanas a 1,00. Así, el KMO de cada práctica de liderazgo se encuentra entre 0,78 y 0,82; y la correlación total presentó indicadores significativos.

En relación con los datos recopilados sobre edad, sexo, escolaridad, estado civil y origen de la empresa, se aplicó estadística descriptiva en primera instancia para categorizar a los sujetos encuestados y posteriormente para efecto de determinar las medias por cada práctica de liderazgo determinada: (i) desafiar los procesos, (ii) inspirar una visión compartida, (iii) habilitar a los demás para actuar, (iv) modelar el camino y, (v) dar aliento al corazón. Posteriormente, para realizar el análisis de las variables de datos generales de los encuestados y de origen de la empresa.

3. Resultados

En relación con el perfil de los gerentes encuestados, se determinó en esta investigación que un porcentaje mayoritario son hombres (67%) y el 33% mujeres. Esta tendencia en la baja participación de la mujer en cargos gerenciales en las organizaciones, coincide con estudios previos, en donde se ha determinado esta desigualdad.

En relación con el estado civil, un porcentaje alto de los gerentes está casado (65,5%), el 28,6% son solteros y una minoría está divorciados (2,4%) o viudo (1,2%). Respecto al nivel de escolaridad de los gerentes analizados, se identificó que el 58,3% tiene estudios de licenciatura, un 8,3% cuenta con postgrado, el 20,2% tiene educación media (bachillerato), un 4,8% estudios comerciales y el 8,3% tiene el nivel de secundaria.

El 27,5% tiene de 34 a 41 años, el 20% oscilan en un rango de edad de 42 a 49 años. Para los rangos de edad de 26 a 33 años se sitúan con un 18,8%, mientras que un 16,3% de 18

a 25 años, el resto de los encuestados (8,8%) tienen de 50 años en adelante.

El 17,9% de los gerentes informa que la empresa es propia, el 39,3% es familiar y un alto porcentaje señala que la empresa es propiedad de varios socios (42,9%). El 61% de los encuestados se localizó en un nivel de gerente funcional, el 21% como gerente general y el 16% como el propietario del negocio.

En relación con las prácticas de liderazgo que llevan a cabo los gerentes de las empresas comerciales, se encontró que las medias de las cinco prácticas determinadas, muestran un comportamiento muy similar, que permite deducir que los gerentes de las PYME comerciales en Machala, Ecuador, expresan que a menudo llevan a cabo los comportamientos o conductas comprendidas en las dimensiones de desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón.

Cabe señalar que para la interpretación de la intensidad en que las prácticas de liderazgo son realizadas por los gerentes de las empresas comerciales estudiadas, se estableció el criterio de tres niveles: (1) incipiente, que agrupó medias de 0 a 3,5; (2) moderado, conformado por medias de 3,6 a 4,5; y (3) nivel óptimo corresponde a medias de 4,6 en adelante. Ver Tabla 5.

Tabla 5
Medidas de ítems que formaron parte del constructo IPL

| Descripción del ítem | Promedio |
|---|-----------------|
| 1. Busco oportunidades de reto que pongan a prueba mis aptitudes. | 3,9 |
| 2. describo a los demás del futuro que me gustaría que labráramos juntos. | 3,9 |
| 3. Involucro a los demás en la planeación de las acciones que emprenderemos. | 4 |
| 4. Tengo muy clara mi propia filosofía acerca del liderazgo. | 4,3 |
| 5. Dedico tiempo a celebrar el logro de cada objetivo intermedio del proyecto. | 3,5 |
| 6. Cuestiono nuestra manera de hacer las cosas en la organización donde trabajo. | 3,7 |
| 7. invito a los demás a que compartan mis sueños del futuro como si fueran los suyos propios. | 3,7 |
| 8. concedo a los demás libertad suficiente para que tomen sus propias decisiones. | 3,8 |
| 9. soy constante en la práctica de los valores con los que me comprometo. | 3,3 |
| 10. Alabo a quienes realizan un buen trabajo. | 4,2 |
| 11. Busco maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos en nuestra organización. | 4,1 |
| 12. Comunico con claridad una perspectiva positiva y llena de esperanzas. | 4 |
| 13. Genero una atmósfera de confianza mutua en los proyectos. | 4,2 |
| 14. Me aseguro de que el equipo de trabajo plantee metas claras. | 4,1 |

Se observa en la Tabla 5 que a pesar de que la media general de las cinco prácticas de liderazgo de los gerentes de las empresas comerciales estudiadas, muestra un nivel

moderado (medias de 3,6 a 4,5), hallazgo que se estima aceptable, existen porcentajes importantes de gerentes que es necesario desarrollen sus habilidades en los comportamientos específicos de las dimensiones del modelo de IPL, como se expone en las inferencias descritas a continuación en la Tabla 6. De hecho, el comportamiento con la media más baja, refiere a la constancia en la práctica de los valores con que se compromete la gerencia.

Tabla 6
Estadísticos de las cinco dimensiones del Modelo IPL

| PYME | n | Estadísticos | DP | IVC | HDA | MC | DC |
|-------------------------|---------------|---------------------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|
| Propia | 15 | Media | 3,84 | 3,81 | 3,74 | 3,97 | 3,76 |
| | | Desviación típica | 0,673 | 0,59 | 0,793 | 0,806 | 0,725 |
| Familiar | 33 | Media | 3,84 | 3,92 | 3,94 | 4,33 | 3,93 |
| | | Desviación típica | 0,673 | 0,763 | 0,664 | 0,555 | 0,756 |
| De varios socios | 36 | Media | 4,21 | 4,12 | 4,3 | 4,49 | 4,22 |
| | | Desviación típica | 0,713 | 0,695 | 0,61 | 0,539 | 0,67 |
| Total | 84 | Media | 4 | 3,99 | 4 | 4,34 | 4,03 |
| | | Desviación típica | 0,707 | 0,708 | 0,694 | 0,62 | 0,729 |
| ANOVA | F | | 3,01 | 1,259 | 4,574 | 3,941 | 2,645 |
| | Significancia | | 0,05 | 0,29 | 0,01 | 0,02 | 0,077 |

En cuanto a las conductas o comportamientos específicos de los líderes en cada dimensión del modelo IPL, se identificó que una de las conductas que se practica menos refiere a dedicar tiempo a celebrar el logro de objetivos que corresponde a la dimensión de dar aliento al corazón, puesto que un 47,7% manifiesta que nunca o bien ocasionalmente celebra la consecución.

Al correr la prueba ANOVA de un factor para la variable de rango de edad, estado civil y nivel de escolaridad, no se determinaron diferencias estadísticamente significativas en relación con las cinco prácticas de liderazgo del Modelo IPL.

Por lo tanto, tanto los gerentes jóvenes como los de mayor edad valoran con la misma importancia los comportamientos en las cinco dimensiones: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón. Así mismo no se encontraron diferencias significativas respecto a las variables categóricas de estado civil y nivel de escolaridad respecto a las dimensiones del IPL (F con valores $P_v > 0,05$). Con los resultados anteriores se muestra la caracterización de la relación entre variables generales de los gerentes encuestados con respecto a las cinco dimensiones del IPL.

4. Conclusiones

El liderazgo ha sido un tema ampliamente estudiado, pero enfocado normalmente a grandes empresas públicas y privadas, siendo importante continuar realizando investigaciones que

cada vez más incorporen el análisis de las prácticas de liderazgo de los gerentes de las pequeñas y medianas organizaciones. Dada la necesidad que existe de contribuir a elevar la competitividad y productividad de estas entidades económicas, que son factores claves en la economía de las naciones, y esencialmente el liderazgo que sus gerentes ejercen podría llegar a ser el elemento que haga la diferencia para generar ventajas competitivas que les permita su longevidad.

Las cinco dimensiones del IPL: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón, están presentes en las prácticas de liderazgo de la gerencia comercial de las pequeñas y medianas empresas de Machala, Ecuador. Siendo la presencia del hombre mayoritaria en relación con la mujer en los puestos gerenciales de las PYME analizadas. Este hallazgo coincide con estudios previos sobre el tema en cuestión, y representa una área de interés para que en investigaciones posteriores en esta región, se profundice en el análisis de la relación del género y el liderazgo, a fin de identificar los factores que inciden en esta desigualdad y proponer estrategias que lleven a transitar a una mayor equidad en la participación de la mujer en el nivel gerencial de las organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Acosta, J. (2012). Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas de base tecnológica. Un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento. *REAL Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(1), 1-57.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivass*. Editorial Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Perú.
- Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7(2), 86-97.
- Bolívar-Botia, A. (2011). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 63-78.
- Borrero, R., & Gamboa, E. (2015). La dirección de la gestión didáctica en la disciplina principal. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 7(5).
- Chávarri, D. (2001). Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna: Síntesis de modelos e investigaciones: Validación del modelo en el entorno empresarial. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. California: Jossey Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. A Wiley Imprint. Estados Unidos.
- La Torre, R. (2012). El liderazgo situacional como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 9(1), 55-61.
- Loaiza, C., & Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(69), 152-171.
- Murati, F., & Pozo, J. (2013). Hacia un nuevo modelo para el ejercicio del liderazgo en las empresas siderúrgicas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 178
- Pachano, S. (2010). Ecuador: el nuevo sistema político en funcionamiento. *Revista de Ciencia Política*, 30(2), 297-317.
- Ramírez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad y Empresa*, 15(25), 5-11.
- Romero, F., & Loja, R. (2011). El fortalecimiento de la organización barrial en Ecuador como elemento necesario para el avance del desarrollo social. El caso Loja. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 1(1).
- Turbay, M. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), 7-9.

1. Magister en Administración de Empresas. Docente de la Unidad Académica de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica de Machala, Ecuador. Email: henderica@utmachala.edu.ec
 2. PhD, Facultad Ciencias de la Ingeniería, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. E-mail: mdarmasr@unemi.edu.ec
 3. Magister en Administración de Empresas. Docente de la Unidad Académica de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica de Machala, Ecuador. Email: jbermeo@utmachala.edu.ec
 4. Magister en Administración y Dirección de Empresas. Docente de la Unidad Académica de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica de Machala, Ecuador. Email: malopez@utmachala.edu.ec
 5. Ingeniera en Marketing. Universidad Técnica de Machala, Ecuador. Email: erinoy19@hotmail.com
 6. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Machala, Ecuador. Email: gecarrion_est@utmachala.edu.ec
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 42) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados