



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
EXTENSIÓN LA MANÁ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN EL ENTORNO
EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL
DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2024”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciada en Administración de Empresas

Autora:

Eva Yamilex Intriago Cusme

Tutor:

MBA. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano

**LA MANÁ-ECUADOR
AGOSTO-2024**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Intriago Cusme Eva Yamilex, con cédula de ciudadanía No. 0504474990 declaro ser autora del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN EL ENTORNO EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2024”**, siendo el MBA. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano, Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

La Maná, 21 de agosto del 2024



Eva Yamilex Intriago Cusme

C.C: 0504474990

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN EL ENTORNO EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2024”, de Intriago Cusme Eva Yamilex, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

La Maná, 21 de agosto del 2024



MBA. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano
C.C: 1712317195
TUTOR

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Extensión La Maná; por cuanto, la postulante: Intriago Cusme Eva Yamilex, con el título de Proyecto de Investigación: **“ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN EL ENTORNO EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DEL CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2024”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo ante de expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

La Maná, 21 de agosto del 2024

Para constancia firman:



Dra. Marilin Vanessa Albarrasin Reinoso PhD.
C.C: 1719715375
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



M.Sc. Enry Gutember Medina López
C.C: 0501134514
LECTOR 2 (MIEMBRO)



Mgtr. Mauricio Rubén Franco Coello
C.C: 0501805444
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por el don de la vida y a mi familia por su inquebrantable apoyo y comprensión durante todo este proceso. A mis mentores y profesores, les debo un profundo reconocimiento. Sus valiosas orientaciones, debates y comentarios críticos enriquecieron mi trabajo y me ayudaron a crecer como estudiante y como investigador. Agradezco especialmente al MBA. Eduardo Cabrera por su dedicación y sabiduría. A ellos les dedico este logro, con la esperanza de haberles hecho sentir orgullosos.

Yamilex

DEDICATORIA

Dedico este estudio a Dios Todopoderoso por concederme buena salud y fortaleza y guiándome, a pesar de los innumerables desafíos y decepciones en este viaje. A mis padres, el Sr Teofilo Intriago y la Sr Elizabeth Cusme, por ser el pilar fundamental a lo largo de este camino. Su amor, apoyo y confianza han sido mi motor para seguir adelante y alcanzar mis metas. Gracias por creer en mí.

Yamilex

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

TÍTULO: “ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN EL ENTORNO EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DEL CANTÓN LA MANÁ”

Autora:
Intriago Cusme Eva Yamilex

RESUMEN

Este estudio se enfocó en analizar las estrategias de liderazgo implementadas en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del cantón La Maná. Con una muestra de 208 unidades económicas, el objetivo principal fue identificar las prácticas de liderazgo existentes y evaluar su efectividad en el contexto actual. Bajo esta dinámica, la investigación realizada en las PYMES del cantón La Maná reveló una necesidad urgente de fortalecer las capacidades de liderazgo. A pesar de que existe un potencial de crecimiento significativo en estas empresas, se identificó una brecha entre las habilidades actuales de los líderes y las demandas del mercado. Predominan estilos de liderazgo más tradicionales, pero se observa una creciente adopción de enfoques más modernos y participativos. El estudio, basado en el modelo de Kotter y Heskett, propuso una serie de recomendaciones prácticas para mejorar su liderazgo. A través de la revisión epistémica y aplicando metodologías investigativas mixtas, apoyada en encuestas y entrevistas, se recolectaron datos sobre habilidades de los líderes, estrategias utilizadas y sus necesidades. Entre ellas destacan la implementación de programas de capacitación que aborden diversos estilos de liderazgo, con énfasis especial en el desarrollo de habilidades como la comunicación efectiva, resolución de conflictos y visión estratégica. Además, se sugiere crear ambientes de trabajo que fomenten el aprendizaje continuo y la adaptación a los cambios, así como introducir herramientas tecnológicas que aumenten la eficiencia y la competitividad. Al implementar estas recomendaciones, las PYME de La Maná podrán desarrollar líderes más efectivos, mejorar su desempeño general y alcanzar un crecimiento sostenible a largo plazo. Este estudio no solo contribuye al conocimiento académico sobre el liderazgo, sino que también proporciona una guía práctica para que estas empresas puedan identificar sus fortalezas y áreas de mejora, y así tomar decisiones estratégicas que les permitan alcanzar sus objetivos de negocio.

Palabras claves: Estrategias, liderazgo, entorno empresarial, PYME.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

LA MANA EXTENCION

TITLE: “LEADERSHIP STRATEGIES IN THE BUSINESS ENVIRONMENT OF SMES IN THE COMMERCIAL SECTOR TO LA MANÁ.”

Author:

Intriago Cusme Eva Yamilex

ABSTRACT

This study was focused on analyzing the implemented leadership strategies in small and medium enterprises in the commercial sector of La Maná canton. With a sample of 208 economic units, the main objective was to identify the existing leadership practices and to evaluate their effectiveness in the current context. According to this dynamic, the research conducted in the PYMES of La Maná canton revealed an urgent need to strengthen leadership capabilities. Despite the fact that there is significant potential growth in these companies, a gap was identified between the current skills of leaders and the demands of the market. The traditional leadership styles predominate, but there is a growing adoption of more modern and participative approaches. The study, based on Kotter and Heskett's model, proposed a series of practical recommendations to improve their leadership. Through epistemic review and applying mixed research methodologies and supported by surveys and interviews, data was collected about leaders' skills, used strategies, and their needs. These included the implementation of training programs that addressed various leadership styles with special emphasis on the development of skills such as effective communication, conflict resolution, and strategic vision. In addition, it was suggested to create work environments that foster continuous learning and adaptation to change, as well as to introduce technological tools that increase efficiency and competitiveness. By implementing these recommendations, PYMES of La Maná were able to develop more effective leaders, to improve their overall performance, and to achieve long-term sustainable growth. This study not only contributed to academic knowledge on leadership, but also provided a practical guide for these companies to identify their strengths and areas for improvement, so making strategic decisions to achieve their business objectives.

Keywords: Strategies, leadership, business environment, PYME.

INDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
3. JUSTIFICACIÓN.....	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	4
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
5.1. Delimitación del problema:.....	7
6. OBJETIVOS.....	8
6.1. Objetivo General	8
6.2. Objetivos Específicos.....	8
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS	9
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	10
8.1. Antecedentes investigativos	10
8.2. Categorías fundamentales	11
8.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
8.2.1. Liderazgo.....	12
8.2.2. Estilos de liderazgo.....	12
8.2.3. Habilidades del líder.....	13
8.2.4. Teorías del liderazgo	14
8.2.3. Estrategias de Liderazgo en PYMES.....	15
8.2.1. Adaptación de los estilos de liderazgo	15
8.2.2.2. Liderazgo transformacional en PYMES.....	16
8.2.2.3. Liderazgo servidor en PYMES.....	16
8.2.2.4. Liderazgo ágil en PYMES.....	17

8.2.3. Factores que Influyen en las Estrategias de Liderazgo.....	18
8.2.3.1. Cultura organizacional.....	18
8.2.3.2. Tamaño de la empresa	18
8.2.3.3. Etapa de desarrollo de la empresa	19
8.2.4. El Entorno Empresarial de las PYMES.....	20
8.2.4.1. Características de las PYMES	20
8.2.4.2. Sector comercial	20
8.2.4.3. Contexto de La Maná	21
8.2.4.4. Desafíos de las PYMES.....	22
8.2.5. Relación entre Liderazgo y Éxito Empresarial.....	22
8.2.5.1. El liderazgo como factor clave del éxito	22
8.2.5.2. Liderazgo y desempeño organizacional	23
8.2.5.3. Liderazgo y cultura organizacional	23
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS	24
10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
10.1. Descripción del área de estudio	27
10.2. Enfoque y tipo de investigación.....	27
10.2.1. Enfoque	27
10.2.2. Tipo de Investigación	27
10.2.2.1. Investigación descriptiva.....	27
10.2.2.2. Investigación bibliográfica.....	28
10.2.2.3. Investigación de campo	28
10.2.3. Técnicas de investigación.....	28
10.2.3.1. Encuesta.....	28
10.2.4. Métodos de investigación.....	29
10.2.4.1. Método Deductivo.....	29
10.2.5. Instrumentos de investigación.....	29
10.2.5.1. Cuestionario.....	29
11.2.5.2 Análisis de las preguntas de la encuesta en relación a los objetivos específicos	29
10.2.6. Población y muestra	31
10.2.6.1. Población.....	31
10.2.6.2. Muestra.....	33
10.2.6.3. Distribución de la muestra.....	33
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	35

11.1 Entrevista para las estrategias de liderazgo en el entorno empresarial.....	35
11.2. Análisis e interpretación de la entrevista.....	37
11.3. Resultados de la encuesta.....	38
11.3.1. Análisis de las habilidades de un líder	54
11.4. Identificación de las estrategias de liderazgo	56
11.4.1. Diseño de la tabla y análisis	56
11.4.2. Procedimiento.....	57
11.5. Habilidades del líder y necesidades futuras.....	58
11.5.1 Simulación de escenario y análisis cuantitativo.....	58
11.6. Evaluación de las estrategias de liderazgo	59
11.6.1 Análisis detallado por estrategia.....	64
11.6.2 Análisis conjunto.....	65
12. IMPACTOS.....	66
12.1. Impacto técnico	66
12.2. Impacto social	66
12.3. Impacto ambiental.....	66
13. PRESUPUESTO	67
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
14.1. Conclusiones	68
14.2. Recomendaciones.....	69
15. BIBLIOGRAFÍA.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	Pág.
1. Beneficiarios	4
2. Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos	9
3. Población	32
4. Estratos de Pymes comerciales del cantón La Maná	34
5. Motivación y guía	38
6. Empatía y comprensión	39
7. Capacidad del líder.	40
8. Toma de decisiones	41
9. Metas para el equipo	42
10. Característica del líder.	43
11. Toma de decisión enfocada.	44
12. Fomento de comunicación en el equipo.	45
13. Ambiente de trabajo.....	46
14. Bienestar y liderazgo.	47
15. Estrategias de liderazgo.	48
16. Estrategias de liderazgo en el trabajo.	49
17. Productividad en la empresa.....	50
18. Sostenibilidad de la empresa.	51
19. Inclusión de diferencias culturales.	52
20. Flexibilidad cultural.....	53
21. Cualidades de los líderes en las Pymes del cantón La Maná.....	54
22. Tabla de contingencias	56
23. Perfiles de liderazgo	59
24. Evaluación de las estrategias de liderazgo	61
25. Resumen evaluación de las estrategias de liderazgo	63
25. Presupuesto.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº	Pág.
1. Categorías fundamentales.....	11
2. Motivación y guía.....	38
3. Empatía y comprensión	39
4. Capacidad del líder.....	40
5. Toma de decisiones	41
6. Metas para el equipo.....	42
7. Característica del líder	43
8. Toma de decisión enfocada	44
9. Fomento de comunicación en el equipo.....	45
10. Ambiente de trabajo.....	46
11. Bienestar y liderazgo.....	47
12. Estrategias de liderazgo.....	48
13. Estrategias de liderazgo en el trabajo.....	49
14. Productividad en la empresa.....	50
15. Sostenibilidad de la empresa.....	51
16. Inclusión de diferencias culturales.....	52
17. Flexibilidad cultural.....	53
18. Cualidades de un líder	54
19. Resumen evaluación de las estrategias de liderazgo	63

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del proyecto

“Estrategias de liderazgo en el entorno empresarial de las pymes del sector comercial del cantón La Maná”.

Fecha de inicio:	Abril 2024
Fecha finalización:	Agosto 2024
Lugar de ejecución:	Cantón La Maná
Unidad académica que auspicia:	Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera que auspicia:	Licenciatura en Administración de Empresas
Proyecto de investigación vinculado:	Estudio del impacto del sector comercial micro empresarial en la economía del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.
Equipo de trabajo:	MBA. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano. (Anexo 1) Intriago Cusme Eva Yamilex (Anexo 2)
Área de conocimiento:	Administración, Negocio y Legislación, Negocio y Administración.
Línea de investigación:	Administración y Económico para el desarrollo sostenible de organizaciones.
Sub líneas de investigación de la carrera:	Estrategias, administrativas, productividad y emprendimiento.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este estudio se propuso analizar las estrategias de liderazgo implementadas en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del cantón La Maná. El objetivo principal fue identificar las prácticas de liderazgo más efectivas y su impacto en el desempeño de estas empresas.

A través de una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, como encuestas y entrevistas, se recolectaron datos sobre los estilos de liderazgo, las competencias de los líderes y su percepción sobre la importancia de estas habilidades en el éxito empresarial. Los resultados de esta investigación permitirán a futuro comprender mejor el contexto específico del liderazgo en La Maná y diseñar programas de capacitación y desarrollo de liderazgo más adecuados.

El liderazgo ha sido objeto de numerosas investigaciones en las últimas décadas. Autores como (Bass, 2021) y (Lewin, Lippitt, & White, 2021) han desarrollado el concepto de liderazgo transformacional, que se caracteriza por inspirar y motivar a los seguidores a alcanzar metas más elevadas. Por otro lado, (Goleman, 2020) ha destacado la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo, argumentando que los líderes emocionalmente inteligentes son más efectivos en la construcción de relaciones y en la gestión de equipos

El estudio tiene relevancia por su importancia en la economía local y la necesidad de fortalecer sus capacidades de liderazgo para enfrentar los desafíos actuales. Se espera que los hallazgos contribuyan a mejorar la toma de decisiones en estas empresas y a aumentar su competitividad.

La investigación se basó en teorías de liderazgo relevantes, como el liderazgo transformacional y la importancia de la inteligencia emocional. Se asumió que los líderes requieren habilidades de adaptación, flexibilidad y enfoque en las relaciones interpersonales para lograr el éxito en un entorno empresarial dinámico.

Los resultados de este estudio permitirán identificar las fortalezas y debilidades de los líderes de Pymes en La Maná y diseñar intervenciones específicas para desarrollar sus competencias. Además, se espera establecer relaciones entre las estrategias de liderazgo y variables como la productividad, la innovación y la satisfacción de los empleados. En última instancia, este estudio busca contribuir al desarrollo de las Pymes en La Maná y a fortalecer el tejido empresarial de la región.

3. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación se justifica por la necesidad de comprender en profundidad las prácticas de liderazgo en las pequeñas y medianas empresas del cantón La Maná. A pesar de la importancia de las Pymes en la economía local, existe una carencia de estudios específicos que abordan el tema del liderazgo en este contexto particular.

La relevancia de esta investigación radica en siete factores:

- Vacío de conocimiento: La falta de estudios sobre liderazgo en Pymes de contextos locales como La Maná limita la comprensión de las particularidades y desafíos que enfrentan los líderes en estas empresas.
- Diversidad de enfoques teóricos: Existen numerosas teorías sobre liderazgo, pero es necesario adaptarlas a la realidad de las Pymes, donde los recursos son limitados y el entorno es altamente competitivo.
- Desempeño de las Pymes: Un liderazgo efectivo es clave para mejorar su desempeño, superar desafíos y lograr un crecimiento sostenible.
- Desarrollo local: Comprender el liderazgo en las Pymes de La Maná permitirá diseñar políticas públicas y programas de capacitación más efectivos para apoyar a estos emprendimientos.
- Impacto en los empleados: El liderazgo influye en la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados, creando un ambiente laboral positivo.
- Particularidades de La Maná: El contexto socioeconómico y cultural de La Maná influye en las prácticas de liderazgo, por lo que es necesario considerar factores locales.
- Cambios en el entorno empresarial: Los líderes de Pymes deben adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución, desarrollando nuevas habilidades y competencias.

Los beneficios esperados de esta investigación son múltiples para las Pymes en mejorar el desempeño, aumentar la competitividad y crear un ambiente laboral más saludable, para los líderes, propendiendo en el desarrollo de nuevas habilidades y competencias para enfrentar los desafíos del entorno empresarial; y, para el sector empresarial, por fomentar un liderazgo de calidad y contribuir al progreso económico y social del cantón.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios directos (Tabla 1) son 208 propietarios las Pymes del sector comercial del cantón La Maná de la provincia de Cotopaxi, debido a que el liderazgo puede mejorar la comunicación, fomentar la colaboración, aumentar la productividad y motivar a los empleados, lo que a su vez puede conducir a un mayor éxito empresarial.

Los beneficiarios indirectos incluyen a los empleados de las pymes del sector comercial, ya que un liderazgo puede crear un entorno de trabajo positivo, motivador y seguro. Esto puede mejorar su satisfacción laboral, su compromiso con la empresa y su desarrollo profesional. (Tabla 1). Además, se puede fomentar un entorno empresarial más saludable y exitoso en el cantón La Maná. Esto puede tener un impacto positivo en la economía local, generando empleo, atrayendo inversiones y promoviendo el crecimiento económico.

Tabla 1. *Beneficiarios*

Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos
208 propietarios de las Pymes del sector comercial del cantón La Maná	Colaboradores de las pymes del sector comercial 205
	Servicio de Rentas Internas 1
	GAD Municipal del cantón La Maná 1
	Universidad Técnica de Cotopaxi 1
Total	Total
208	208

Nota: La tabla muestra los beneficiarios directos e indirectos del proyecto

Elaborado por: Intriago Eva

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“La literatura existente ha revelado que los investigadores han considerado el comportamiento de liderazgo correcto como el elemento más importante de las pequeñas empresas para su rendimiento” (Vidal et al., 2017). Además, el estudio del liderazgo se ha convertido búsqueda profesional en este mundo globalizado multidimensional, sin embargo, una miríada de preguntas relacionadas con el liderazgo sobre los mejores estilos de liderazgo que los líderes de organizaciones podrían necesitar para sostener sus operaciones ha quedado sin respuesta.

Desde el punto de vista de Almeida et al. (2020)

El 57% de las empresas ecuatorianas no proporciona programas de formación y desarrollo de liderazgo a sus empleados. Esto implica que la mayoría de los líderes empresariales ecuatorianos carecen de la formación y habilidades necesarias para ser efectivos. Esta falta de capacitación y desarrollo de liderazgo puede tener un impacto negativo en el rendimiento de las empresas en Ecuador. Aquellas empresas con líderes ineficaces tienen menos probabilidades de ser competitivas, innovadoras y de generar empleo (p.98).

Según Choez et al. (2022)

Los líderes de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la provincia de Cotopaxi carecen de la capacidad para desarrollar e implementar estrategias de liderazgo efectivas. Es crucial que estos líderes construyan estrategias de planificación de sucesión como parte integral de su marco organizacional. La literatura existente refleja diversas perspectivas sobre el desempeño del liderazgo y la sostenibilidad de las pequeñas empresas. El liderazgo en las PYME es fundamental para el éxito empresarial en áreas urbanas. Sin embargo, muchas de estas empresas fracasan poco después de su establecimiento debido a que algunos líderes no logran sostener sus operaciones más allá de los 5 años. El problema empresarial específico radica en que algunos líderes de PYME carecen de estrategias de liderazgo efectivas para mantener sus operaciones a largo plazo.

Al igual que ocurre con las organizaciones de gran escala, el liderazgo también es un aspecto crucial para gestionar con éxito una pequeña y mediana empresa (PYME). A diferencia de las grandes corporaciones con amplios recursos y jerarquías, los líderes de las PYMES a menudo se encuentran haciendo malabarismos con múltiples roles dentro de sus organizaciones. No sólo deben supervisar las operaciones diarias sino también dirigir la empresa hacia el crecimiento y el éxito.

Los líderes de las PYMES en el cantón La Maná se encuentran en un delicado equilibrio entre la gestión de las operaciones diarias y la planificación estratégica para sus negocios. A diferencia de los ejecutivos de organizaciones más grandes, la realidad de estos líderes implica no poder distanciarse por completo de la rutina operativa debido a equipos más pequeños y recursos limitados. Los desafíos que enfrentan estas empresas se caracterizan por la falta de una estrategia integral para el desarrollo del liderazgo empresarial.

Esto se traduce en una falta de conciencia sobre la importancia del liderazgo en el éxito empresarial, así como en la carencia de capacitación y desarrollo de habilidades de liderazgo en los líderes de las PYMES. Además, la ausencia de programas estructurados de desarrollo de liderazgo y la resistencia al cambio también son problemáticas.

Estas deficiencias tienen consecuencias negativas en la competitividad y el rendimiento de las empresas locales, al limitar las oportunidades de formación y desarrollo de liderazgo. Para superar estos desafíos, es crucial implementar acciones y estrategias que impulsen el liderazgo empresarial, teniendo en cuenta factores como el cambio estructural y la inclusión social.

Los líderes empresariales en la región deben enfocarse en desarrollar habilidades efectivas, tales como comunicación clara, toma de decisiones fundamentadas, delegación adecuada de tareas, motivación del equipo y construcción de relaciones sólidas. Al adaptarse a las necesidades de empleados y organizaciones, los líderes pueden cultivar el éxito a largo plazo.

La importancia crucial del liderazgo no solo se limita al ámbito empresarial, sino que también afecta al bienestar de los empleados y al desarrollo económico y social de la región. En consecuencia, mejorar el liderazgo en las PYMES es fundamental para establecer una visión clara, motivar a los empleados, tomar decisiones estratégicas y alcanzar los objetivos organizacionales.

5.1. Delimitación del problema:

- **Delimitación espacial:** Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.
- **Delimitación temporal:** Periodo abril – agosto del 2024
- **Área:** Liderazgo
- **Objeto de estudio:** Entorno empresarial de las pymes en el cantón La Maná

5.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias de liderazgo más efectivas que pueden ser implementadas en las PYMES del sector comercial del Cantón La Maná?

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

Establecer estrategias de liderazgo para las Pymes del sector comercial del cantón La Maná, con el fin de mejorar la toma de decisiones y aumentar la competitividad en el mercado.

6.2. Objetivos Específicos

- Identificar las estrategias de liderazgo implementadas por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector comercial del cantón La Maná.
- Conocer las habilidades de cada líder y sus necesidades futuras.
- Evaluar las estrategias de liderazgo existentes en los gerentes de las Pymes del sector comercial del cantón La Maná.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

Tabla 2. *Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos*

Objetivos	Actividad	Resultado	Descripción
Identificar las estrategias de liderazgo implementadas por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector comercial del cantón La Maná.	Entrevistas estructuradas con los líderes empresariales de las PYMES para indagar sobre sus estrategias de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción detallada de las estrategias de liderazgo implementadas por las Pymes. • Identificación de las estrategias de liderazgo más comunes. • Comprensión de las fortalezas y debilidades de las estrategias de liderazgo implementadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista estructurada a los gerentes de las Pymes.
Conocer las habilidades de cada líder y sus necesidades futuras.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del instrumento de instigación • Aplicación del instrumento de investigación • Tabulación y análisis de los resultados. 	Perfil de habilidades de cada líder y sus necesidades de desarrollo	Encuestas a empleados de las PYMES del sector comercial
Evaluar las estrategias de liderazgo existentes en los gerentes de las Pymes del sector comercial del cantón La Maná.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del instrumento de instigación • Aplicación del instrumento de investigación • Tabulación y análisis de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del impacto de las estrategias de liderazgo en los empleados • Percepción de los empleados sobre el estilo de liderazgo de sus gerentes. • Identificación de áreas de mejora en las estrategias de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación directa y análisis de desempeño • Cuantificación de análisis

Nota: La tabla muestra las actividades a realizar en base a los objetivos

Elaborado por: Intriago Eva

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1. Antecedentes investigativos

Proyecto 1: “Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento”

El estudio realizado por Coello y Pico (2022) se propuso analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento en empresas ecuatorianas, estableciendo que

Se llevó a cabo una investigación cuantitativa con enfoque correlacional, encuestando a 180 empresas del sector de la construcción. Los resultados revelaron una conexión positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el rendimiento empresarial en dicho sector en Ecuador. Esto sugiere que las empresas con líderes transformacionales tienden a tener un rendimiento superior. Los líderes transformacionales inspiran a los empleados, fomentando mayor esfuerzo y creatividad. Además, contribuyen a crear un entorno de trabajo positivo y motivador, y facilitan la adaptación al cambio y la innovación. En el contexto de la construcción, donde la competitividad es alta y la adaptación a cambios tecnológicos es crucial, el liderazgo transformacional emerge como especialmente relevante para el éxito empresarial.

Proyecto 2: “Liderazgo y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte de Chiclayo”

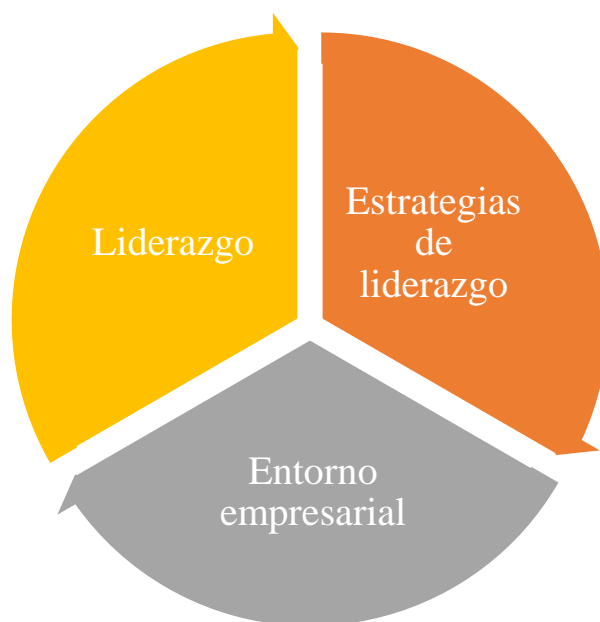
El liderazgo para Vázquez (2021) “es una de las fuerzas impulsoras clave para mejorar el desempeño de una empresa. Se supone que el tipo de estilo de liderazgo empleado en una organización tiene un impacto en su desempeño general”.

El estudio realizado por Vázquez (2021) examinó el estilo de liderazgo practicado de los Trabajadores de la Intendencia Macro Regional SUSALUD en la región norte de Ghana y su efecto en su desempeño organizacional. Se empleó un diseño de estudio de caso cualitativo. Se adoptó un muestreo intencional para muestrear un tamaño de muestra total de 36 encuestados que representan el 65% de la población total del personal. El estudio estableció que los trabajadores utilizan principalmente un estilo de

liderazgo democrático en sus operaciones. También descubrió que el estilo de liderazgo democrático que se practica ha tenido una influencia apreciable en las operaciones y desempeño de la organización. Los resultados de este estudio también revelaron que existe una fuerte relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño organizacional. Como la fortaleza de la organización depende en gran medida del estilo democrático de liderazgo, se recomienda que la dirección de la organización aplique más de eso y lo mezcle con otros estilos de liderazgo cuando sea necesario para que la organización se fortalezca dentro de su industria. Tienden a ser más productivos, satisfechos y comprometidos con su trabajo.

8.2. Categorías fundamentales

Figura 1. Categorías fundamentales



Elaborado por: Intriago Eva

El trabajo de investigación se estructura alrededor de dos categorías esenciales: Liderazgo y Estrategias de liderazgo; y, Entorno empresarial, las cuales incorporan su respectiva fundamentación teórica que respalda de manera sólida el proyecto.

8.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

8.2.1. Liderazgo

(Northouse, 2021), define el liderazgo como

Un proceso de influencia en el que un líder inspira a otros a trabajar voluntariamente hacia la consecución de metas comunes. El liderazgo eficaz se caracteriza por la capacidad de comunicar una visión clara y motivar a los seguidores para que se comprometan con ella.

(Yukl, 2020), enfatiza que “el liderazgo es un fenómeno social complejo que se construye a través de las interacciones entre el líder, los seguidores y el contexto organizacional, esta no es una característica inherente a una persona, sino que emerge de las relaciones y las situaciones”.

Liderazgo es un proceso dinámico e influyente en el cual un individuo o grupo guía, inspira y motiva a otros hacia la consecución de objetivos comunes, generando un impacto positivo en una organización o comunidad. Este proceso implica una interacción compleja entre el líder, los seguidores y el contexto en el que se desarrolla.

8.2.2. Estilos de liderazgo

(Lewin, Lippitt, & White, 2021), identificaron que los estilos de liderazgo son

- **Autoritario:** El líder centraliza el poder y la toma de decisiones, imparte órdenes y espera que sean cumplidas sin cuestionamiento. Este estilo puede ser efectivo en situaciones de crisis o cuando se requiere una acción rápida, pero puede generar baja moral y desmotivación en el equipo a largo plazo.
- **Democrático:** El líder fomenta la participación de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones, crea un ambiente colaborativo y estimula la creatividad. Este estilo suele ser efectivo para aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, pero puede ser más lento en la toma de decisiones en situaciones de urgencia.
- **Laissez-faire:** El líder delega la mayor parte de la autoridad en los miembros del equipo, ofreciendo mínima dirección y supervisión. Este estilo puede ser adecuado para equipos altamente autónomos y motivados, pero puede llevar a la falta de dirección y a una baja productividad si no se gestiona adecuadamente.

(Bass, 2021), desarrolló la teoría del liderazgo contemporáneo como

- Transformacional: El líder inspira y motiva a los miembros del equipo a alcanzar un alto desempeño, fomentando el cambio y la innovación. Este estilo se caracteriza por la visión, la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad de empoderar a los demás.
- Servidor: El líder pone las necesidades de los miembros del equipo y de la organización por encima de las propias. Se enfoca en el desarrollo de los demás y en la creación de un ambiente de trabajo positivo.
- Auténtico: El líder se muestra tal y como es, con sus fortalezas y debilidades. Este estilo fomenta la confianza y la transparencia en las relaciones laborales.
- Ágil: El líder se adapta rápidamente a los cambios y fomenta la flexibilidad en la organización. Este estilo es especialmente relevante en entornos empresariales dinámicos y competitivos.

El estilo de liderazgo es la forma en que un líder ejerce su influencia y guía a un equipo hacia el logro de objetivos comunes. A lo largo de la historia, se han identificado diversos estilos de liderazgo, cada uno con sus propias características y aplicaciones. En este apartado, nos enfocaremos en los estilos de liderazgo más relevantes y utilizados en el ámbito empresarial, tanto los tradicionales como los modelos contemporáneos.

8.2.3. Habilidades del líder

Según (Northouse, 2022)

La comunicación efectiva es fundamental para cualquier líder, quien debe transmitir su visión clara y concisa, inspirar a su equipo y crear un ambiente de confianza donde la comunicación fluya y que implique no solo transmitir información, sino escuchar activamente a los demás, adaptar el mensaje a la audiencia y utilizar diversos canales.

(Yukl, 2020), destaca la importancia de la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo.

Un líder debe ser capaz de analizar situaciones complejas, evaluar alternativas y tomar decisiones oportunas y basadas en evidencia. La toma de decisiones efectiva requiere habilidades como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la capacidad de asumir riesgos calculados. Un líder que toma decisiones acertadas inspira confianza en su equipo y contribuye al éxito de la organización.

Según (Robbins & Judge, 2022)

La motivación es un elemento clave en el liderazgo. Un líder motivador inspira a sus colaboradores a alcanzar su máximo potencial, estableciendo metas claras, reconociendo los logros y creando un ambiente de trabajo positivo. La motivación puede lograrse a través de diversas estrategias, como la fijación de objetivos, la delegación de tareas, el empoderamiento de los empleados y la creación de un sentido de pertenencia al equipo.

Las habilidades de un líder han evolucionado a lo largo del tiempo, adaptándose a las demandas cada vez más complejas de los entornos empresariales actuales. En este contexto, cinco habilidades destacan por su importancia: comunicación efectiva, toma de decisiones, resolución de conflictos, motivación y visión estratégica. Las habilidades son fundamentales para el éxito de cualquier líder en el mundo empresarial actual. Al desarrollar y perfeccionar estas habilidades, los líderes pueden inspirar a sus equipos, impulsar la innovación y conducir a sus organizaciones hacia un futuro próspero.

8.2.4. Teorías del liderazgo

La teoría de los grandes rasgos, sugiere que los líderes nacen, no se hacen. Esta perspectiva, defendida por (Stogdill, 2020), postula que

Ciertas características personales innatas, como la inteligencia, la confianza en sí mismo, la ambición y la integridad, distinguen a los líderes de los seguidores. Si bien esta teoría ha sido objeto de críticas por su enfoque estático y su incapacidad para explicar cómo emergen los líderes en diferentes contextos, sigue siendo influyente en la percepción popular del liderazgo

En contraste con la teoría de los grandes rasgos, la teoría del comportamiento sostiene que los líderes se hacen, no nacen. (Lewin, Lippitt, & White, 2021), identificaron que

Hay tres estilos de liderazgo, autoritario, democrático y laissez-faire. Esta teoría sugiere que el liderazgo es un conjunto de comportamientos aprendidos y desarrollados a través de la experiencia y la formación. Aunque esta perspectiva ha sido ampliamente aceptada, ha sido criticada por no considerar el impacto del contexto en el liderazgo.

Las teorías del liderazgo buscan explicar por qué algunas personas se convierten en líderes y cómo ejercen su influencia. Desde la idea de que los líderes nacen (grandes personas) hasta enfoques más situacionales que consideran el contexto y las habilidades específicas, estas teorías han evolucionado para ofrecer una comprensión más profunda de lo que significa ser un líder efectivo. Factores como los rasgos de personalidad, comportamientos, situación y contingencias son clave para entender cómo los líderes interactúan con sus equipos.

8.2.3. Estrategias de Liderazgo en PYMES

8.2.1. Adaptación de los estilos de liderazgo

(Yukl, 2020), sostiene que

Los líderes de PYMES deben ser altamente flexibles y adaptables para hacer frente a los constantes cambios y desafíos que enfrentan estas organizaciones. La capacidad de ajustar su estilo de liderazgo según las circunstancias, las necesidades del equipo y las metas de la empresa es fundamental para el éxito.

(Hersey & Blanchard, 2020), propusieron la teoría del liderazgo situacional, la cual sugiere que

El estilo de liderazgo más efectivo depende de la madurez de los seguidores. En el contexto de las PYMES, esta teoría es especialmente relevante, ya que los equipos suelen ser pequeños y con diferentes niveles de experiencia. Los líderes de PYMES deben ser capaces de adaptar su estilo de liderazgo según la madurez de cada miembro del equipo, brindando mayor orientación y apoyo a aquellos que lo necesitan, y delegando más responsabilidades a aquellos que están más preparados.

La adaptación de los estilos de liderazgo en PYMES implica ajustar el enfoque del líder a las características únicas de cada pequeña empresa. Considerando factores como el tamaño, la cultura organizacional, la etapa de desarrollo y el entorno competitivo, los líderes de PYMES deben ser flexibles y capaces de adoptar diferentes estilos de liderazgo. Esto puede incluir desde un enfoque más participativo en empresas pequeñas y familiares, hasta un estilo más orientado a resultados en entornos altamente competitivos. La clave está en encontrar el equilibrio adecuado para maximizar el desempeño y la satisfacción de los empleados.

8.2.2.2. Liderazgo transformacional en PYMES

(Bass & Avolio, 2020), definen el liderazgo transformacional como

Un proceso en el cual los líderes inspiran a sus seguidores a trascender sus propios intereses para alcanzar objetivos organizacionales. En el contexto de las PYMES, este tipo de liderazgo es crucial para fomentar el cambio y la innovación. Los líderes transformacionales en PYMES crean una visión inspiradora del futuro, estimulan la creatividad y empoderan a sus equipos para que adopten nuevas ideas y enfoques.

(Burns, 2019), presenta al líder transformacional como

Un agente de cambio social que eleva la moralidad y la motivación de sus seguidores. En las PYMES, los líderes transformacionales pueden impulsar la innovación al desafiar el estatus quo y fomentar una cultura de aprendizaje continuo. Al conectar los objetivos individuales con los de la organización, los líderes transformacionales generan un sentido de propósito compartido que impulsa el cambio y la adaptación.

El liderazgo transformacional es la capacidad de inspirar y motivar a los equipos para que abracen el cambio y la innovación. En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, los líderes de pequeñas y medianas empresas deben ser agentes de transformación, fomentando una cultura organizacional que valore creatividad, adaptación y crecimiento continuo. A través de la visión, comunicación efectiva y creación de un ambiente de confianza, estos líderes pueden impulsar a sus equipos a superar los desafíos y alcanzar nuevos horizontes.

8.2.2.3. Liderazgo servidor en PYMES

(Greenleaf, 2020), conceptualiza el liderazgo servidor, describiéndolo como

Un enfoque en el que el líder busca servir a los demás. Este enfoque puede ser particularmente eficaz, ya que permite construir relaciones sólidas tanto con los empleados como con los clientes. Los líderes servidores en PYMES priorizan las necesidades y el crecimiento de sus equipos, creando un ambiente de trabajo más positivo y productivo. A su vez, al poner al cliente en el centro de todas las decisiones, estos líderes fortalecen la lealtad del cliente y fomentan el crecimiento a largo plazo.

(Spears, 2021), amplió la visión de Greenleaf sobre el liderazgo servidor, destacando su papel en la construcción de culturas organizacionales fuertes.

En las PYMES, donde la cultura organizacional suele ser más arraigada, el liderazgo servidor puede ser una herramienta poderosa para fomentar valores como la confianza, la colaboración y el compromiso. Al modelar los comportamientos que espera de sus equipos, el líder servidor crea una cultura en la que las personas se sienten valoradas y motivadas para contribuir al éxito de la organización.

El liderazgo servidor en pequeñas y medianas empresas (PYMES) representa un enfoque donde el líder se concibe como un facilitador, priorizando las necesidades de su equipo y de los clientes por encima de sus propios intereses. Este estilo de liderazgo se basa en la idea de que el líder existe para servir a los demás, creando un ambiente de colaboración, confianza y crecimiento.

8.2.2.4. Liderazgo ágil en PYMES

Según (Westerman, McAfee, & Brynjolfsson, 2021)

Las empresas que desean prosperar en un entorno empresarial cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA) deben adoptar una cultura de la agilidad. El liderazgo ágil juega un papel crucial en este proceso, ya que los líderes ágiles son capaces de fomentar la innovación, la colaboración y la adaptación al cambio continuo.

(Larson & Gobeli, 2022), argumentan que

El liderazgo ágil es esencial para que las PYMES puedan competir de manera efectiva en un mercado globalizado y altamente competitivo. Los líderes ágiles en las PYMES fomentan una cultura de experimentación, aprendizaje continuo y mejora continua. Al adoptar prácticas ágiles, las PYMES pueden desarrollar nuevos productos y servicios más rápidamente, responder a las necesidades cambiantes de los clientes y adaptarse a las disrupciones del mercado.

El liderazgo ágil en pequeñas y medianas empresas (PYMES) representa una adaptación necesaria a un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo. Este enfoque se caracteriza por su capacidad para responder rápidamente a los cambios del mercado, fomentar la innovación y empoderar a los equipos.

8.2.3. Factores que Influyen en las Estrategias de Liderazgo

8.2.3.1. Cultura organizacional

(Schein, 2020), define la cultura organizacional como

Un sistema de significados compartidos que se manifiestan en símbolos, rituales y redes de comunicación que los miembros de la organización aprenden y comparten. Adicional, es un patrón de creencias básicas que un grupo ha inventado o desarrollado al aprender a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna.

(Hofstede, 2021), propone una visión más estructurada de la cultura organizacional

Destacando los valores y normas como elementos clave. Los valores son las creencias básicas sobre lo que es bueno, deseable y correcto, mientras que las normas son las reglas explícitas e implícitas que guían el comportamiento de los miembros de la organización.

La cultura organizacional se puede definir como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Es como la personalidad de una empresa, que influye en la forma en que trabaja, interactúa con sus clientes y se adapta al entorno.

8.2.3.2. Tamaño de la empresa

(Mintzberg, 2019), propuso una configuración estructural de las organizaciones

Relaciona el tamaño con la complejidad. Según este autor, a medida que una empresa crece, aumenta su complejidad y se diversifican sus actividades. Esto exige diferentes tipos de estructuras organizativas y, por ende, diferentes estilos de liderazgo. En las empresas pequeñas, el liderazgo suele ser más personalizado y centrado en la visión general, mientras que, en las grandes organizaciones, el liderazgo se vuelve más burocrático y enfocado en la gestión de la complejidad.

(Hofstede, 2021), argumenta que

El tamaño de la empresa influye en la cultura organizacional y, por consiguiente, en las dinámicas de liderazgo. En las pequeñas empresas, la cultura suele ser más informal, participativa y basada en relaciones personales. A medida que las empresas crecen, la cultura se vuelve más formalizada, jerárquica y orientada a los resultados. Estas diferencias culturales implican diferentes estilos de liderazgo más adecuados para cada contexto.

El tamaño de una empresa moldea la forma en que se ejerce el liderazgo. En pequeñas empresas, los líderes suelen ser más cercanos a los empleados y toman decisiones de manera más ágil. A medida que las empresas crecen, la estructura se vuelve más compleja, demandando líderes capaces de gestionar equipos más grandes, sistemas burocráticos y visiones a largo plazo. La escala de la organización influye directamente en el estilo de liderazgo necesario para su éxito.

8.2.3.3. Etapa de desarrollo de la empresa

(Adizes, 2023), propone un modelo de ciclo de vida de las empresas

Identifica diez etapas de crecimiento. En cada etapa, la empresa enfrenta desafíos específicos relacionados con la gestión del crecimiento, la estructura organizativa y la cultura. Argumenta que las empresas que logran superar estos desafíos con éxito tienen más probabilidades de alcanzar un crecimiento sostenible a largo plazo.

(Greiner, 2022), propone un

Modelo de crecimiento empresarial que identifica cinco fases, cada una de las cuales culmina en una crisis. Estas crisis son el resultado de la incapacidad de la organización para adaptarse a los nuevos desafíos que surgen a medida que crece. Establece que las empresas deben superar estas crisis para continuar creciendo y desarrollándose.

El ciclo de vida de una empresa es un proceso dinámico y evolutivo que atraviesa diversas etapas, cada una con sus propios desafíos y oportunidades únicas. Comprender estas etapas es fundamental para que los líderes empresariales puedan tomar decisiones estratégicas y asegurar el crecimiento sostenible de sus organizaciones.

8.2.4. El Entorno Empresarial de las PYMES

8.2.4.1. Características de las PYMES

(Timmons, 2019), define a las PYMES como

Empresas emprendedoras caracterizadas por su tamaño reducido, alta dependencia de uno o pocos fundadores y una gran capacidad de adaptación al entorno. Las PYMES son más flexibles que las grandes corporaciones y pueden responder rápidamente a los cambios del mercado gracias a su estructura organizacional más sencilla y a la cercanía entre los miembros del equipo.

(Chandler, 2022), relaciona el tamaño de una empresa con su estructura organizacional

Argumenta que las PYMES, al ser más pequeñas, tienden a tener estructuras organizacionales más simples y menos formalizadas. Esta estructura les permite ser más ágiles y responder rápidamente a los cambios del entorno. Sin embargo, a medida que las PYMES crecen, deben adoptar estructuras más formales para gestionar la complejidad creciente.

Las PYMES son la columna vertebral de muchas economías. Se caracterizan por su tamaño, estructura organizacional, recursos limitados y una gran flexibilidad. Estas características les permiten adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y desempeñar un papel fundamental en la generación de empleo y la innovación.

8.2.4.2. Sector comercial

(Porter, 2021), propone el modelo de las cinco fuerzas competitivas

En este modelo, el sector comercial se posiciona como un intermediario entre los productores y los consumidores finales. Las particularidades del sector comercial radican en su capacidad para agregar valor al producto a través de actividades como la distribución, la promoción y la venta, y su sensibilidad a los cambios en la demanda de los consumidores.

Para (Christopher, 2021)

A diferencia de otros sectores, el sector comercial se caracteriza por una alta complejidad en la gestión de los flujos de productos y, información, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega al consumidor final. La eficiencia en la gestión de la cadena de suministro es clave para lograr una ventaja competitiva en este sector.

El sector comercial se distingue por su rol de intermediario entre productores y consumidores. A diferencia de otros sectores que transforman materias primas o brindan servicios especializados, el comercio se enfoca en la compra y venta de productos, agregando valor a través de la distribución y la promoción. Su éxito depende en gran medida de la comprensión del comportamiento del consumidor y la capacidad de adaptarse a las tendencias del mercado.

8.2.4.3. Contexto de La Maná

(Bertalanffy, 2019), desarrolló la teoría general de sistemas. “Esta teoría propone que los sistemas (como un cantón) son conjuntos de elementos interrelacionados que interactúan entre sí”. Aplicado a La Maná, este enfoque sugiere que el contexto del cantón es un sistema complejo en el que factores económicos, sociales y políticos están interconectados y se influyen mutuamente.

Para (Greiner, 2022), “el análisis PESTEL es una herramienta utilizada para evaluar el entorno externo de una organización. Este análisis considera los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan a una entidad”.

El contexto de La Maná es un entramado complejo de factores económicos, sociales y políticos interrelacionados. La agricultura, como actividad económica principal, influye en la dinámica social y política del cantón. A su vez, factores como la educación, la salud y la infraestructura impactan en el desarrollo económico y la calidad de vida de sus habitantes. Comprender estas interrelaciones es fundamental para analizar los desafíos y oportunidades que enfrenta La Maná.

8.2.4.4. Desafíos de las PYMES

Según (Porter, 2021), “las PYMES luchan por destacar en un mercado cada vez más competitivo. La presión de grandes corporaciones y otras pequeñas empresas obliga a las PYMES a innovar constantemente para mantener su ventaja competitiva y sobrevivir”.

(Christensen, 2018), introdujo el concepto de innovación disruptiva

Esta teoría sugiere que las nuevas tecnologías y modelos de negocio pueden desestabilizar a las empresas establecidas, incluidas las grandes corporaciones. Para las PYMES, la innovación disruptiva representa una oportunidad como amenaza. Por un lado, pueden aprovechar las nuevas tecnologías para crear mercados y productos.

Las PYMES se enfrentan a un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo. Deben lidiar con grandes corporaciones que poseen mayores recursos, adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos, competir en un mercado globalizado y superar las barreras para acceder a financiamiento.

8.2.5. Relación entre Liderazgo y Éxito Empresarial

8.2.5.1. El liderazgo como factor clave del éxito

(Burns, 2019), establece que

Los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus seguidores a alcanzar un propósito común, fomentando el cambio positivo y el crecimiento organizacional. Numerosos estudios empíricos han demostrado que las organizaciones lideradas por líderes transformacionales tienden a tener un mejor desempeño, mayor satisfacción de los empleados y una mayor capacidad para adaptarse a los cambios.

(Goleman, 2020), argumenta que

Las competencias emocionales, como la empatía, la autoconciencia y la gestión de las relaciones, son fundamentales para el éxito en el liderazgo. Estudios posteriores han respaldado la idea de que los líderes emocionalmente inteligentes son más efectivos en la construcción de equipos, la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

El liderazgo eficaz es un catalizador fundamental para el éxito organizacional. Estudios empíricos han demostrado que líderes con habilidades como la visión, la inspiración y la empatía pueden impulsar el desempeño de los equipos, fomentar la innovación y construir culturas organizacionales sólidas. La capacidad de un líder para motivar, guiar y desarrollar a sus colaboradores es un factor determinante para alcanzar metas ambiciosas y superar desafíos.

8.2.5.2. Liderazgo y desempeño organizacional

(Burns, 2019), introdujo el concepto de liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo se caracteriza por inspirar y motivar a los seguidores a trascender sus propios intereses en beneficio de un objetivo común. Los líderes transformacionales crean una cultura organizacional positiva, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos, lo que traduce en productividad, rentabilidad y satisfacción del cliente.

Según (Goleman, 2020)

Líderes con alta inteligencia emocional son capaces de gestionar sus propias emociones y las de los demás, lo que les permite construir relaciones sólidas, resolver conflictos y tomar decisiones más efectivas. Estas habilidades tienen impacto directo en el desempeño organizacional al fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

El liderazgo es un catalizador fundamental para el desempeño organizacional. Un liderazgo efectivo influye directamente en la productividad, rentabilidad y satisfacción del cliente. Líderes inspiradores crean ambientes de trabajo donde los empleados se sienten motivados, comprometidos y empoderados, lo que a su vez se traduce en un mayor rendimiento y en la consecución de los objetivos organizacionales.

8.2.5.3. Liderazgo y cultura organizacional

(Deal & Kennedy, 2022), proponen que la cultura organizacional es

Un activo estratégico que puede proporcionar una ventaja competitiva. Estos autores identificaron cuatro tipos de culturas organizacionales y argumentaron que los líderes juegan un papel crucial en la creación y el mantenimiento de una cultura que se ajuste a la estrategia de la organización y a las necesidades del mercado.

(Schein, 2020), uno de los principales teóricos de la cultura organizacional, argumenta que

La cultura es un reflejo de las creencias, valores y supuestos básicos de los fundadores y líderes de una organización. Describe la cultura como un patrón de suposiciones básicas que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna.

El liderazgo es el arquitecto de la cultura organizacional. Los líderes, a través de sus acciones, valores y decisiones, moldean y dan forma a la identidad de una organización. Una cultura organizacional fuerte, a su vez, es el resultado de un liderazgo sólido y coherente. Cuando los líderes y la cultura están alineados, se crea un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados, comprometido.

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

¿Cuáles son las estrategias de liderazgo predominantes que implementan los gerentes de las PYMES del sector comercial del cantón La Maná y cómo estas influyen en el desempeño organizacional?

En las Pymes del cantón La Maná, coexisten diversas estrategias de liderazgo. Si bien el liderazgo autoritario aún persiste en algunas empresas, la tendencia actual apunta hacia enfoques más modernos y participativos.

- Liderazgo autoritario: Aunque menos común, este estilo se caracteriza por la toma de decisiones centralizada y la poca participación de los empleados. Si bien puede ofrecer resultados rápidos a corto plazo, limita la innovación y la motivación a largo plazo.
- Liderazgo transaccional: Basado en el intercambio de recompensas por el cumplimiento de objetivos, este estilo es útil para tareas rutinarias, pero puede ser insuficiente para impulsar el crecimiento y la adaptación.
- Liderazgo transformacional: Este enfoque inspira y motiva a los empleados a alcanzar su máximo potencial, promoviendo el cambio y la visión a largo plazo. Es especialmente beneficioso para las Pymes que buscan adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.
- Liderazgo democrático: Fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones, aprovechando su conocimiento y habilidades para impulsar la innovación y la satisfacción laboral.

La elección de una estrategia de liderazgo tiene un impacto directo en el desempeño organizacional. Un liderazgo autoritario puede generar resultados a corto plazo, pero limita el crecimiento a largo plazo. Por el contrario, los estilos transformacional y democrático fomentan una cultura organizacional más positiva, mayor productividad y mejor satisfacción del cliente.

¿Qué habilidades de liderazgo poseen actualmente los gerentes de las PYMES del sector comercial del cantón La Maná y cuáles son las competencias adicionales que requieren para enfrentar los desafíos futuros del entorno empresarial?

Las Pymes de La Maná presentan una combinación de habilidades y déficits en sus líderes. A pesar de la prevalencia de estilos de liderazgo más tradicionales, como el autoritario y el paternalista, los gerentes poseen una valiosa experiencia práctica y capacidad de adaptación.

Dentro de las habilidades destacadas se tiene:

- Experiencia práctica: Conocimiento profundo del negocio y relaciones sólidas con clientes y proveedores.
- Adaptabilidad: Capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.
- Habilidades de negociación: Esenciales para establecer relaciones comerciales exitosas.

Competencias requeridas:

- Visión estratégica: Capacidad para anticipar cambios y tomar decisiones informadas a largo plazo.
- Liderazgo transformacional: Inspirar y motivar a los empleados para alcanzar el máximo potencial.
- Habilidades digitales: Aprovechar las nuevas tecnologías para optimizar las operaciones.
- Inteligencia emocional: Construir relaciones sólidas y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Déficits a superar:

- Centralización de la toma de decisiones: Fomentar la participación de los empleados y delegar responsabilidades.

- Habilidades de comunicación: Mejorar la comunicación interna y externa para fomentar la transparencia y la colaboración.
- Enfoque orientado a las personas: Reconocer la importancia de los empleados y crear un ambiente de trabajo más motivador.

¿En qué medida las estrategias de liderazgo actuales de los gerentes de las PYMES del sector comercial del cantón La Maná son efectivas para alcanzar los objetivos organizacionales y fomentar un ambiente laboral positivo?

Para evaluar la efectividad de las estrategias de liderazgo actuales en las PYMES del cantón La Maná, considerando los estilos tradicionales, se requiere un análisis profundo que incluya:

- Análisis de la cultura organizacional: Comprender el clima laboral, las relaciones entre los empleados y la percepción que tienen del liderazgo actual.
- Evaluación del desempeño organizacional: Analizar los resultados de las empresas en términos de ventas, rentabilidad, crecimiento y satisfacción del cliente.
- Encuestas a los empleados: Recopilar información sobre sus percepciones del estilo de liderazgo, la motivación laboral y el ambiente de trabajo.
- Entrevistas a los gerentes: Comprender sus estrategias de liderazgo, sus objetivos y las razones detrás de sus decisiones.

Considerando los estilos de liderazgo tradicionales:

- Evaluar la centralización de la toma de decisiones: Analizar si la centralización limita la participación de los empleados y la innovación.
- Evaluar las habilidades de comunicación: Determinar si la comunicación es efectiva y transparente entre gerentes y empleados.
- Evaluar el enfoque hacia los empleados: Analizar si las empresas valoran a sus empleados y si se fomenta un ambiente de trabajo positivo.

La evaluación de las estrategias de liderazgo actuales en las PYMES de La Maná fue fundamental para identificar sus fortalezas y áreas de mejora. Al comprender las brechas entre las prácticas actuales y las competencias requeridas para el futuro, se podrán diseñar programas de capacitación y desarrollo que fortalezcan el liderazgo en estas empresas y contribuyan a su crecimiento sostenible.

10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

10.1. Descripción del área de estudio

A través de una exhaustiva investigación, este proyecto buscó desarrollar un modelo de liderazgo que potencie el crecimiento de las empresas en La Maná. Analizamos las prácticas de líderes exitosos y las adaptamos a las características únicas del entorno empresarial local.

Para llevar a cabo esta investigación, se empleó una metodología mixta que combinó entrevistas, encuestas y análisis de datos. Esta combinación permitió obtener una visión integral de las estrategias de liderazgo utilizadas en las PYMES del sector.

10.2. Enfoque y tipo de investigación

10.2.1. Enfoque

De acuerdo a Ríos (2020) el enfoque es una “combina tanto métodos cuantitativos como cualitativos en un mismo estudio o serie de investigaciones. Este enfoque busca aprovechar las fortalezas y beneficios de cada tipo de enfoque para obtener una comprensión más completa y exhaustiva del fenómeno en estudio” (p.145)

Para garantizar la profundidad y amplitud de la investigación, se optó este enfoque metodológico. Los métodos cuantitativos permitieron identificar patrones generales, mientras que los métodos cualitativos aportaron una comprensión más profunda de los contextos.

10.2.2. Tipo de Investigación

10.2.2.1. Investigación descriptiva

Según Pereyra (2022)

La investigación descriptiva detalla y explica un fenómeno sin buscar causas. Su objetivo es ofrecer una imagen clara y completa de lo que se estudia, respondiendo a preguntas básicas como qué, dónde, cuándo y cómo. A través de la recopilación de datos, esta investigación proporciona una descripción exhaustiva de las características del tema (p.73).

El estudio se centró en explorar y describir las diversas estrategias de liderazgo utilizadas en las PYMES de La Maná. A través de una investigación descriptiva, se buscó obtener una imagen detallada de las prácticas de liderazgo existentes y su impacto en las organizaciones.

10.2.2.2. Investigación bibliográfica

Acorde a Hernández (2023) la investigación bibliográfica “es un proceso sistemático y metódico consistente en buscar, seleccionar y evaluar información relevante sobre un tema específico a partir de fuentes bibliográficas. Este tipo de investigación se basa en la revisión y análisis crítico de la literatura existente” (p. 45).

La revisión bibliográfica constituyó el pilar fundamental del proyecto, proporcionando el marco teórico necesario para comprender los conceptos de liderazgo y diseñar una investigación rigurosa. Al identificar las principales teorías y enfoques, se garantizó la pertinencia de las preguntas de investigación y la validez de los instrumentos de recolección de datos.

10.2.2.3. Investigación de campo

La investigación de campo es aquella que “se realiza directamente en el entorno natural o con las personas relacionadas con el tema de estudio. Consiste en recopilar datos e información a través de la observación estructurada con el uso de diferentes instrumentos como encuestas, entrevistas, etc.,” (Lerma, 2022).

Para llevar a cabo este proyecto, se realizó una investigación de campo que permitió obtener datos directamente de las empresas objeto de estudio. A través de observaciones, entrevistas y encuestas, se recopiló información actualizada y contextualizada sobre las prácticas de liderazgo en las PYMES de La Maná.

10.2.3. Técnicas de investigación

10.2.3.1. Encuesta

Dei (2021) define a la encuesta como “una técnica de investigación que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados para recopilar y analizar datos de una muestra representativa de una población más amplia. Consiste en la formulación de una serie de preguntas on respondidas por los encuestados” (p.25).

Como parte de la metodología del proyecto, se elaboró un instrumento de recolección de datos (encuesta) dirigido a los dueños de las PYMES del Cantón La Maná, con el propósito de explorar en profundidad las estrategias de liderazgo utilizadas en el sector.

10.2.4. Métodos de investigación

10.2.4.1. Método Deductivo

El método deductivo se destaca por “su lógica inherente, asegurando que, si las premisas son verdaderas” (Méndez & Méndez, 2020).

La utilización de este método se llevó a cabo en el desarrollo de las conclusiones dado a que brindaron solidez a los resultados obtenidos. Esta característica es esencial para garantizar la validez y la confiabilidad de las conclusiones derivadas del proyecto.

10.2.5. Instrumentos de investigación

10.2.5.1. Cuestionario

Según Ríos (2020) es “un instrumento de investigación consistente en preguntas e indicaciones para obtener información. Se utiliza para recopilar datos de una muestra representativa de una población con el fin de obtener información relevante sobre un tema específico” (p.147).

El cuestionario aplicado en el desarrollo del trabajo investigativo fue de formato impreso mediante entrevistas personales a los propietarios de las Pymes del sector comercial del cantón La Maná. Las preguntas fueron cerradas, y su diseño fue coherente y organizado por las variables de estudio para obtener la información necesaria. (Anexo 6)

11.2.5.2 Análisis de las preguntas de la encuesta en relación a los objetivos específicos

Cada pregunta fue diseñada para recabar información relevante para los objetivos específicos de la investigación. A continuación, se presenta un análisis detallado de cómo cada pregunta contribuye a alcanzar los objetivos específicos planteados:

Objetivo Específico 1: Identificar las estrategias de liderazgo implementadas por las PYMES del sector comercial del cantón La Maná.

- Preguntas relevantes: Todas las preguntas relacionadas con "estilos de liderazgo", "influencia de liderazgo", "características del líder", "toma de decisiones", "enfoque de comunicación", y "entorno empresarial".
- Razón: Estas preguntas exploran directamente las acciones y comportamientos del líder, lo que permite identificar las estrategias de liderazgo que se están utilizando en las PYMES.

Objetivo Específico 2: Conocer las habilidades de cada líder y sus necesidades futuras.

- Preguntas relevantes: Todas las preguntas relacionadas con "estilos de liderazgo", "características del líder", y "enfoque de comunicación".
- Razón: Estas preguntas permiten evaluar las habilidades actuales del líder en áreas como motivación, empatía, comunicación, y toma de decisiones. Al identificar estas habilidades, se pueden determinar las necesidades de desarrollo futuro.

Objetivo Específico 3: Evaluar las estrategias de liderazgo existentes en los gerentes de las Pymes del sector comercial del cantón La Maná.

- Preguntas relevantes: Todas las preguntas de la encuesta.
- Razón: Cada pregunta, al evaluar diferentes aspectos del liderazgo, contribuye a una evaluación integral de las estrategias de liderazgo implementadas. Las preguntas sobre clima laboral, satisfacción del empleado y competitividad permiten evaluar el impacto de estas estrategias en el desempeño de la empresa.

La encuesta fue diseñada de manera efectiva para alcanzar los tres objetivos específicos de la investigación. Las preguntas son claras, concisas y cubren una amplia gama de aspectos relacionados con el liderazgo.

10.2.6.Población y muestra

10.2.6.1.Población

Según Dei (2021) la población es el “conjunto completo de individuos, objetos o elementos que comparten características similares y que son objeto de estudio en una investigación. Es la totalidad de casos o elementos que se desea analizar para extraer conclusiones o inferencias”.

De acuerdo con los registros del Cuerpo de Bomberos del cantón La Maná, la población objetivo de esta investigación está conformada por un total de 453 empresas clasificadas como PYMES del sector comercial. Este dato es crucial para determinar el número de empresas que serán incluidas en la muestra y garantizar así la representatividad de los resultados.

Tabla 3. Población

Pymes por actividad	Suma de TOTAL
Almacén de artículos varias cocinas industriales	2
Almacén de calzado y sandalias	8
Almacén de colchones, camas, muebles y cortinas	8
Almacén de electrodomésticos	7
Almacén de implementos deportivos	1
Almacén de pinturas y sus derivados	2
Almacén de ropa y telas	35
Bazares	25
Bodega de agua en bidones	2
Bodegas de arroz	9
Bodegas en general	3
Boutique ropa	1
Depósito y distribución de balanceados	1
Depósito y distribución de gaseosas, licores, cervezas y afines	1
Distribuidor de llantas	1
Distribuidoras de glp, derivados y distribución	6
Farmacias	35
Ferretería de uno y dos pisos (almacenamiento)	10
Funerarias, coros y exequias en general	2
Gasolineras	4
Librerías y papelerías	10
Licorerías en general	13
Minimarket, mini comisariatos	12
Repuestos de bicicletas	2
Repuestos de moto	6
Repuestos de vehículos	6
Tiendas	198
Venta de accesorios, componentes para vehículos (auto lujos)	5
Venta de adoquines, bloques, ladrillos, arena, piedra y afín	2
Venta de artículos cosméticos	5
Venta de extintores portátiles en locales	2
Venta de lubricantes, aceites para automóviles en general	1
Venta de materiales de vidrio. Aluminio y afín	1
Venta de productos farmacéuticos veterinarios	1
Venta de tubos PVC, cerámicas, cemento y hierro	4
Venta, almacenamiento y distribución de balanceados	13
Ventas de productos naturales y afines	5
Vidrierías y afines	4
Total, general	453

Nota: La tabla muestra la cantidad de pymes del sector comercial del cantón La Maná, datos obtenidos del Cuerpo de Bomberos del cantón La Maná (2024)

10.2.6.2.Muestra

Lerma (2022) define como “una parte representativa de una población total, elegida para investigar un fenómeno específico y obtener datos relevantes” (p.33).

La selección de la muestra fue un proceso clave en la investigación, pues permitió obtener una representación precisa de las características y propiedades de la población de PYMES. De esta manera, los resultados obtenidos fueron generalizables a la población de estudio:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times n}{(n - 1) \times d^2 + Z^2 \times p \times q \times n}$$

Los datos están compuestos por:

N = Total de la población = 453 pymes del sector comercial

Z= nivel de confianza = 1.96²

p= probabilidad de éxito = 50%

q= probabilidad de fracaso = 50%

d²= índice de error máximo admisible = 5%

Tras los datos se procede a realizar el cálculo respectivo que es:

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,50) * (0,50) * (453)}{(453 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,25 * 453}{(452)(0,05)^2 + 3,8416 * 0,25}$$

$$n = \frac{435,0612}{2,0904} = 208,1234214 = 208 \text{ PYME del sector comercial}$$

10.2.6.3.Distribución de la muestra

Considerando que la población está compuesta por diversos estratos, se hace necesario calcular el factor de proporcionalidad para determinar la cantidad muestral correspondiente a cada uno de ellos.

$$f = \frac{208}{453} = 0,4591611479$$

Tabla 4. Estratos de Pymes comerciales del cantón La Maná

Pymes por actividad	Cantidad	Factor	Muestra
Almacén de artículos varias cocinas industriales	2	0,4592	1
Almacén de calzado y sandalias	8	0,4592	4
Almacén de colchones, camas, muebles y cortinas	8	0,4592	4
Almacén de electrodomésticos	7	0,4592	3
Almacén de implementos deportivos	1	0,4592	0
Almacén de pinturas y sus derivados	2	0,4592	1
Almacén de ropa y telas	35	0,4592	16
Bazares	25	0,4592	11
Bodega de agua en bidones	2	0,4592	1
Bodegas de arroz	9	0,4592	4
Bodegas en general	3	0,4592	1
Boutique ropa	1	0,4592	0
Depósito y distribución de balanceados	1	0,4592	0
Depósito y distribución de gaseosas, licores, cervezas y afines	1	0,4592	0
Distribuidor de llantas	1	0,4592	0
Distribuidoras de glp, derivados y distribución	6	0,4592	3
Farmacias	35	0,4592	16
Ferretería de uno y dos pisos (almacenamiento)	10	0,4592	5
Funerarias, coros y exequias en general	2	0,4592	1
Gasolineras	4	0,4592	2
Librerías y papelerías	10	0,4592	5
Licorerías en general	13	0,4592	6
Mini market, mini comisariatos	12	0,4592	6
Repuestos de bicicletas	2	0,4592	1
Repuestos de moto	6	0,4592	3
Repuestos de vehículos	6	0,4592	3
Tiendas	198	0,4592	91
Venta de accesorios, componentes para vehículos (auto lujos)	5	0,4592	2
Venta de adoquines, bloques, ladrillos, arena, piedra y afín	2	0,4592	1
Venta de artículos cosméticos	5	0,4592	2
Venta de extintores portátiles en locales	2	0,4592	1
Venta de lubricantes, aceites para automóviles en general	1	0,4592	0
Venta de materiales de vidrio. Aluminio y afín	1	0,4592	0
Venta de productos farmacéuticos veterinarios	1	0,4592	0
Venta de tubos PVC, cerámicas, cemento y hierro	4	0,4592	2
Venta, almacenamiento y distribución de balanceados	13	0,4592	6
Ventas de productos naturales y afines	5	0,4592	2
Vidrierías y afines	4	0,4592	2
Total, general	453		208

Nota: La tabla muestra los estratos de Pymes comerciales del cantón La Maná a efectuarse el instrumento de investigación

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

11.1 Entrevista para las estrategias de liderazgo en el entorno empresarial

1. Experiencia y antecedentes

- ¿Podría contarme un poco sobre su experiencia y antecedentes como propietario de una PYME comercial?
- Indican que sus familias tiene una tradición empresarial en La Maná, así que han decidido continuar con ese legado y abrir su propio negocio.
- ¿Qué le motivo a iniciar su propia empresa?
- La principal motivación indican fue la independencia y la posibilidad de ser su propio jefe.
- ¿Cuáles cree que son las habilidades y cualidades más importantes para un líder de PYME?
- La empatía y la capacidad de motivar a los empleados son esenciales para construir un equipo sólido.

2. Estilos de liderazgo

- ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?
- Prefieren un estilo de liderazgo más autocrático, son quienes toman las decisiones finales y esperan que su equipo las cumpla.
- ¿Cómo inspira y motiva a sus empleados?
- Consideran la importancia de establecer metas claras y desafiantes para motivar a sus equipos de trabajo.
- ¿Cómo maneja los conflictos y los problemas?
- Intentan abordar los conflictos de manera abierta y honesta, buscando siempre una solución que satisfaga a todas las partes involucradas.

3. Estrategias de liderazgo

- ¿Cuáles son sus principales estrategias de liderazgo para el éxito de su empresa?
- La principal estrategia es siempre poner al cliente en el centro de todo lo que hacen. Escuchando sus necesidades y buscando superar sus expectativas.

¿Cómo toma decisiones importantes? Confían mucho en su intuición y experiencia.

¿Cómo delega responsabilidades y autoridad a sus empleados? Delegan tareas a aquellos empleados en quienes más confían y que han demostrado capacidad.

4. Desafíos y oportunidades

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta como líder de una PYME comercial? Uno de los mayores desafíos considera que es competir con las grandes cadenas comerciales que ofrecen precios más bajos.

¿Cómo ha superado estos desafíos? Han logrado diferenciarse de la competencia ofreciendo productos y servicios personalizados.

¿Cuáles son las principales oportunidades que ve para su empresa en el futuro? La mayoría indican estar explorando la posibilidad de ofrecer nuevos servicios complementarios a sus productos actuales.

¿Cómo planea aprovechar estas oportunidades? Están elaborando un plan de negocios detallado para su expansión.

5. Desarrollo de liderazgo

¿Cómo invierte en su propio desarrollo personal y profesional como líder? La mayoría consideran que por falta de tiempo leen relacionados a la gestión empresarial.

¿Qué recursos utiliza para aprender y crecer como líder? Empírica, basada en experiencia propia y de otros empresarios.

¿Qué consejos les daría a otros propietarios de PYMES sobre el desarrollo de liderazgo? Consideran que es importante ser perseverantes y no rendirse ante los obstáculos.

¿Estaría dispuesto a implementar estrategias de liderazgo para el éxito de su empresa? Coinciden en que dependerá de la estrategia en cuestión y de cómo se adapte a sus negocios.

11.2. Análisis e interpretación de la entrevista

El liderazgo en las Pymes de La Maná es diverso y se adapta a las necesidades locales. Si bien la iniciativa y la capacidad de satisfacer necesidades son fundamentales, también se requieren habilidades como la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la construcción de relaciones sólidas.

El liderazgo transformacional ha demostrado ser clave para motivar y empoderar a los equipos. A diferencia de enfoques más autoritarios, este estilo inspira y genera mejores resultados. Sin embargo, desarrollar estas habilidades requiere inversión y compromiso.

Los líderes de Pymes enfrentan desafíos como la gestión de recursos limitados, la conciliación de múltiples roles y la adaptación a un entorno cambiante. Para superar estos obstáculos, es esencial fomentar el aprendizaje continuo, la diversidad y la inclusión, y desarrollar una mentalidad de crecimiento.

La tecnología ofrece nuevas herramientas para el desarrollo del liderazgo. Sin embargo, el liderazgo sigue siendo una habilidad fundamentalmente humana que se desarrolla con la experiencia y la práctica.

11.3. Resultados de la encuesta

1. ¿Cómo evalúa la capacidad del líder para motivar y guiar al equipo hacia el logro de objetivos comunes?

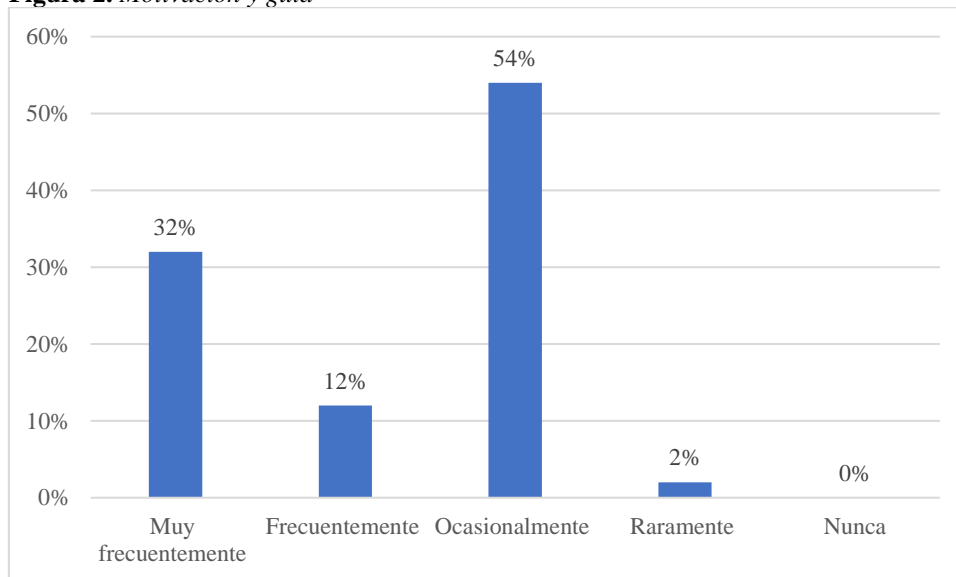
Tabla 5. Motivación y guía

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Muy frecuentemente	66	32%
Frecuentemente	25	12%
Ocasionalmente	112	54%
Raramente	5	2%
Nunca	0	0%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 2. Motivación y guía



Nota: La grafica muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

Los resultados muestran una tendencia predominante hacia la neutralidad respecto a la afirmación evaluada. Un 54% de los encuestados se posicionaron en la categoría de "ocasionalmente", lo que sugiere una falta de consenso o una opinión ambivalente del tema. A pesar de esto, un 44% expresó cierto grado de acuerdo, ya sea "muy frecuentemente" o "frecuentemente", indicando que una porción significativa de los encuestados tiene una visión positiva. Es notable la ausencia de respuestas en la categoría "nunca", lo que sugiere que la afirmación evaluada no generó una fuerte oposición entre los participantes.

2. ¿El líder demuestra empatía y comprensión hacia los miembros del equipo?

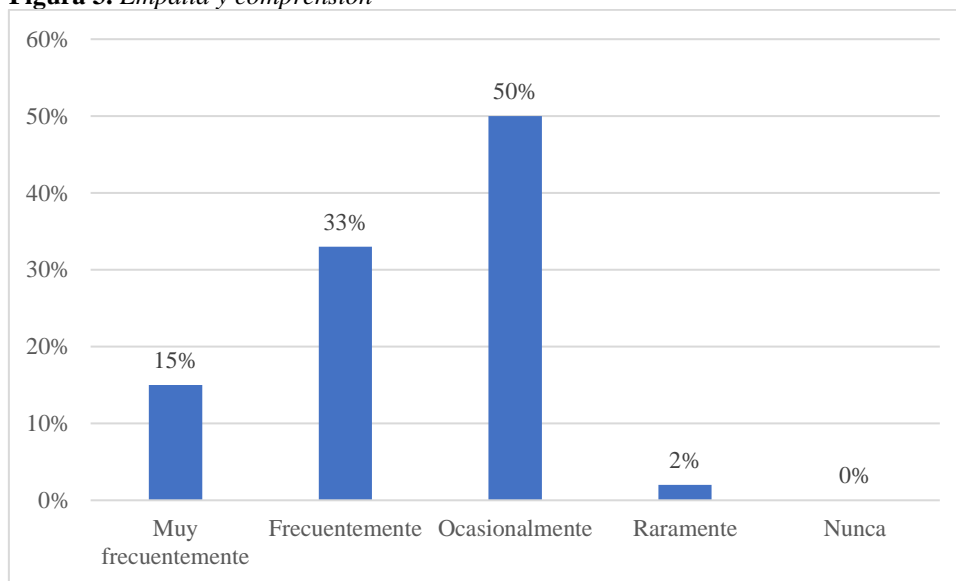
Tabla 6. *Empatía y comprensión*

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Muy frecuentemente	32	15%
Frecuentemente	68	33%
Ocasionalmente	103	50%
Raramente	4	2%
Nunca	1	0%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 3. *Empatía y comprensión*



Nota: La grafica muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

La encuesta revela una percepción mayoritariamente positiva sobre el tema evaluado, con un 83% de los participantes expresando acuerdo en diversos grados. Sin embargo, la mayoría se ubicó en un nivel de acuerdo moderado, sugiriendo que, aunque la visión general es favorable, existen matices y opiniones individuales que no son totalmente homogéneas. Solo un pequeño porcentaje, el 2%, manifestó una opinión negativa, indicando un bajo nivel de disenso en la muestra.

3. ¿Cómo valora la capacidad del líder para inspirar y motivar a los miembros del equipo hacia el logro de metas comunes?

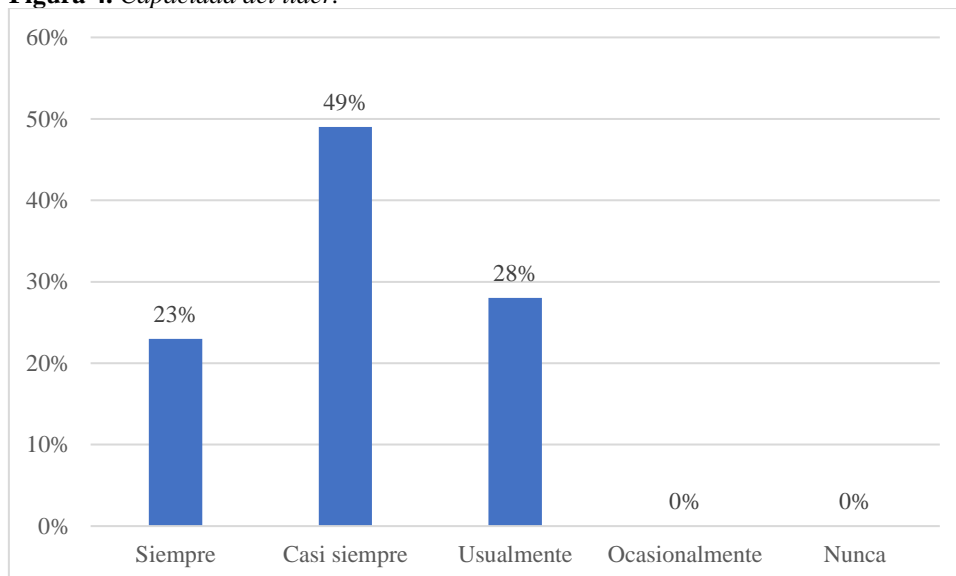
Tabla 7. Capacidad del líder.

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	47	23%
Casi siempre	102	49%
Usualmente	59	28%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 4. Capacidad del líder.



Nota: La grafica muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

La encuesta muestra los resultados, que la mayoría de los encuestados en la cual percibe la capacidad del líder en el equipo para inspirar y motivar a los miembros de manera positiva, con un 49% porcentaje como calificación más alta, con esta capacidad como Casi Siempre y un 23% es de Siempre. Considerando que el 28% es Usualmente, por lo tanto, ningún participante califico la capacidad como Ocasional o Nunca al líder. Estos datos recopilados recomiendan una percepción general de la alta eficiencia en el liderazgo para alcanzar metas comunes.

4. ¿Cómo influye el líder en la toma de decisiones y acciones del equipo?

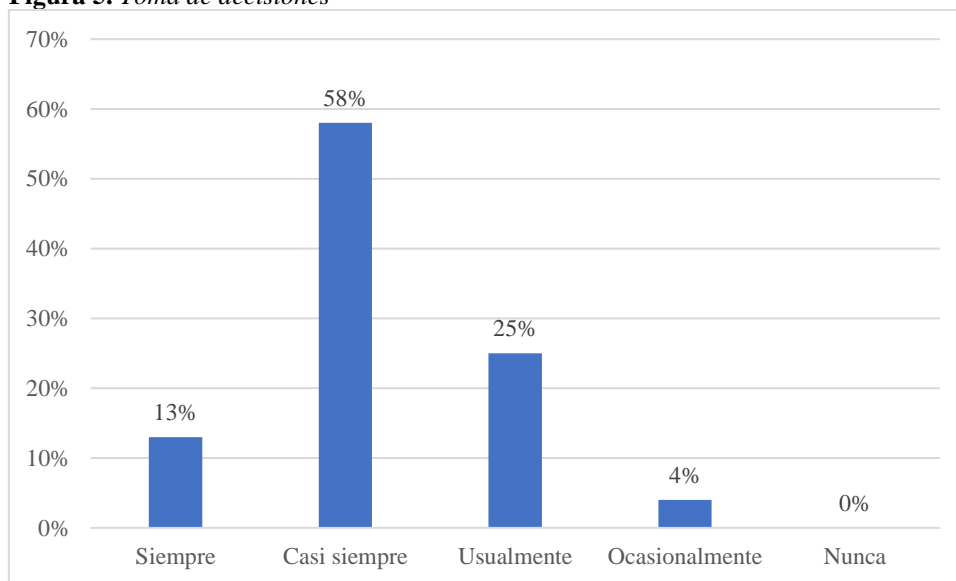
Tabla 8. Toma de decisiones

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	27	13%
Casi siempre	120	58%
Usualmente	52	25%
Ocasionalmente	9	4%
Nunca	0	0%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 5. Toma de decisiones



Nota: La grafica muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

La encuesta establece los resultados generados por los encuestados, en donde, la parte del liderazgo para la toma de decisiones en el equipo de manera activa y positiva. Para lo cual, la cantidad de resultados superior es del 58% de los encuestados que optaron por Casi siempre. El 25% considero como Usualmente, y el 13% de las personas optaron como Siempre, por otra parte, el 4% marcaron como Ocasionalmente su respuesta, y no existe nadie que valoro la opción de Nunca

5. ¿Qué tan enfocado en resultados consideras que es el líder en la definición y consecución de metas claras para el equipo?

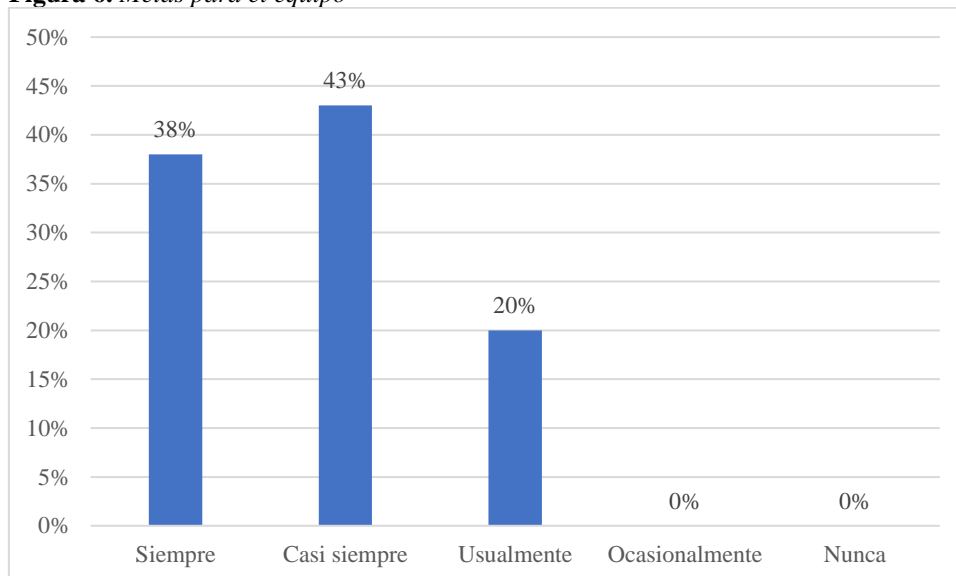
Tabla 9. Metas para el equipo

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	78	38%
Casi siempre	89	43%
Usualmente	41	20%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 6. Metas para el equipo



Nota: La grafica muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

Los resultados de esta pregunta muestran la percepción del líder para la consecuencia de establecer metas eficientes y claras para el equipo, en donde muestra resultados positivos. Para, lo cual, el 43% de las personas encuestadas calificaron como Casi siempre, el 38% optaron como Siempre en los resultados como satisfactorios. El 20% lo califico como Usualmente, por otra, parte no existe respuesta para las opciones de Ocasionalmente o Nunca. Esto concluye que la mayoría calificaron de manera positiva al líder de acuerdo con las metas establecidas.

6. ¿Considera que el líder demuestra capacidad de adaptación, flexibilidad y perseverancia en su liderazgo?

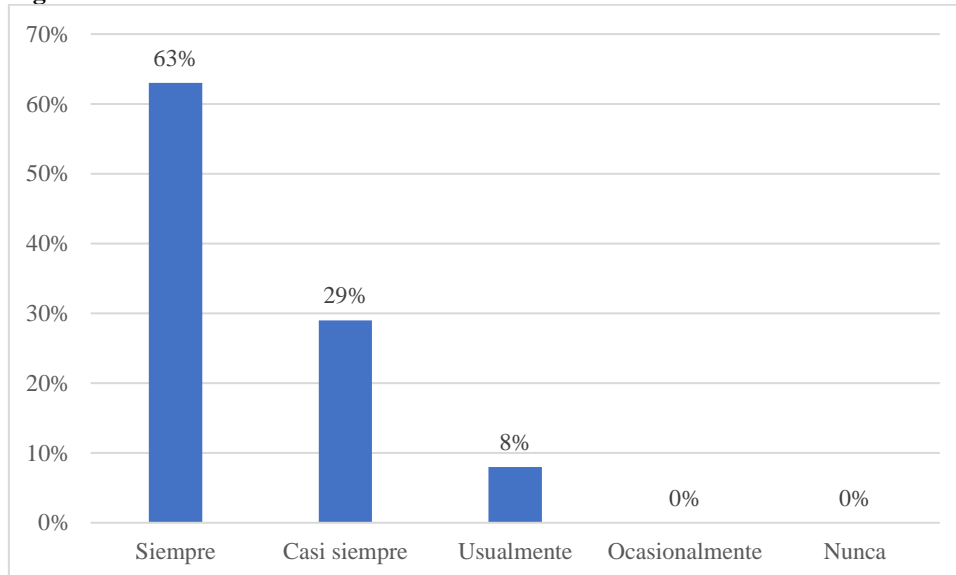
Tabla 10. Característica del líder.

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	131	63%
Casi siempre	60	29%
Usualmente	17	8%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 7. Característica del líder



Nota: La grafica muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

Los resultados de la encuesta, considerando la capacidad de adaptación, flexibilidad y perseverancia en su liderazgo; lo encuestados manifestaron la característica del líder es Siempre que representa el 63%, también consideraron Casi siempre el 29% y por otra parte los encuestados calificaron con Usualmente el 8%. Sin embargo, la denominación de Ocasionalmente y Nunca, nadie calificó. Esto indica que la perspectiva del líder de la empresa es efectiva, en donde resaltan la habilidad de liderazgo en donde se adapta dentro de su rol.

7. ¿Consideras que el líder demuestra una toma de decisiones enfocada en la consecución de resultados?

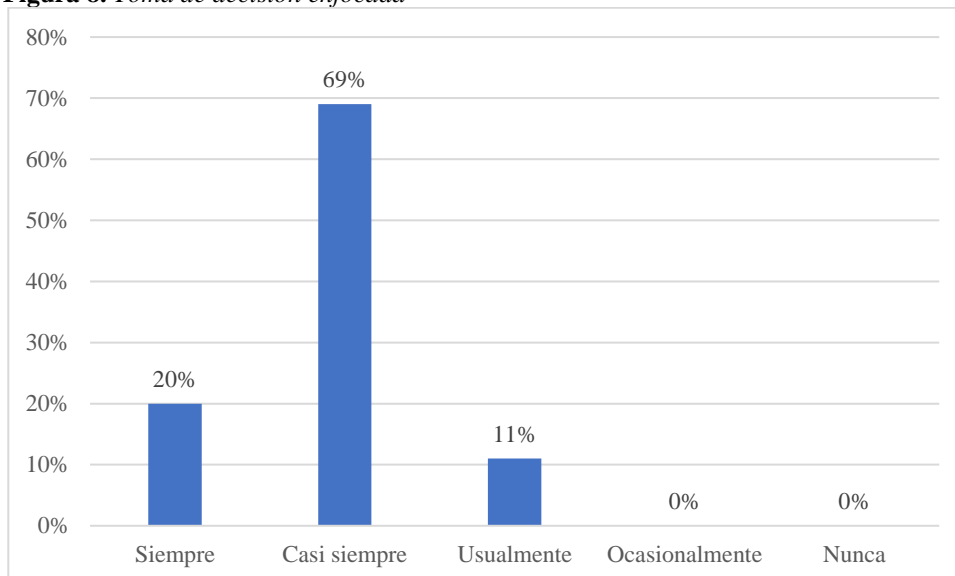
Tabla 11. Toma de decisión enfocada.

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	42	20%
Casi siempre	143	69%
Usualmente	23	11%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 8. Toma de decisión enfocada



Nota: La grafica muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

Los resultados de la encuesta, de acuerdo con la experiencia del líder, enfocada en la consecución de resultados para la toma de decisiones, la mayoría de los encuestados optaron por Casi siempre la calificación que representan el 69%, mientras el 20% consideraron el trabajo del líder como Siempre, mientras que el 11% restantes seleccionaron que su líder es Usualmente en su trabajo en la toma de decisiones. Sin embargo, las opciones como Ocasionalmente y Nunca no alcanzó ningún resultado. Esto sugiere que el liderazgo es efectivo para la toma de decisiones para mostrar resultados favorables.

8. ¿El líder fomenta una comunicación abierta y transparente en el equipo?

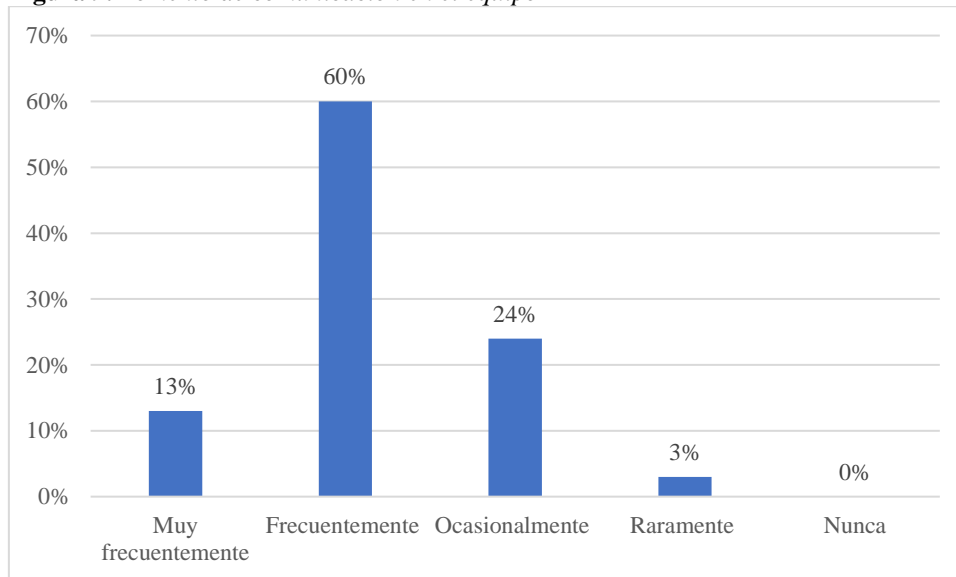
Tabla 12. Fomento de comunicación en el equipo.

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Muy frecuentemente	28	13%
Frecuentemente	125	60%
Ocasionalmente	49	24%
Raramente	6	3%
Nunca	0	0%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 9. Fomento de comunicación en el equipo.



Nota: La grafica muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

En la aplicación de la encuesta, para la opinión de los encuestados en la medida del líder en el fomento de una comunicación abierta y transparente en el equipo de trabajos. Los encuestados calificaron con un 60% la opción de Frecuentemente, el 24% consideraron como Ocasionalmente, por lo que el 13% optaron por Muy frecuentemente el trabajo del líder y los últimos encuestados que son equivalente con el 3% como Raramente; sin embargo, nadie calificó como Nunca el trabajo en equipo del líder. Esto nos indica que, el trabajo en equipo existe una comunicación abierta que es apertura da por su líder en la empresa.

9. ¿Siente que siempre existe un ambiente positivo y colaborativo en tu entorno de trabajo?

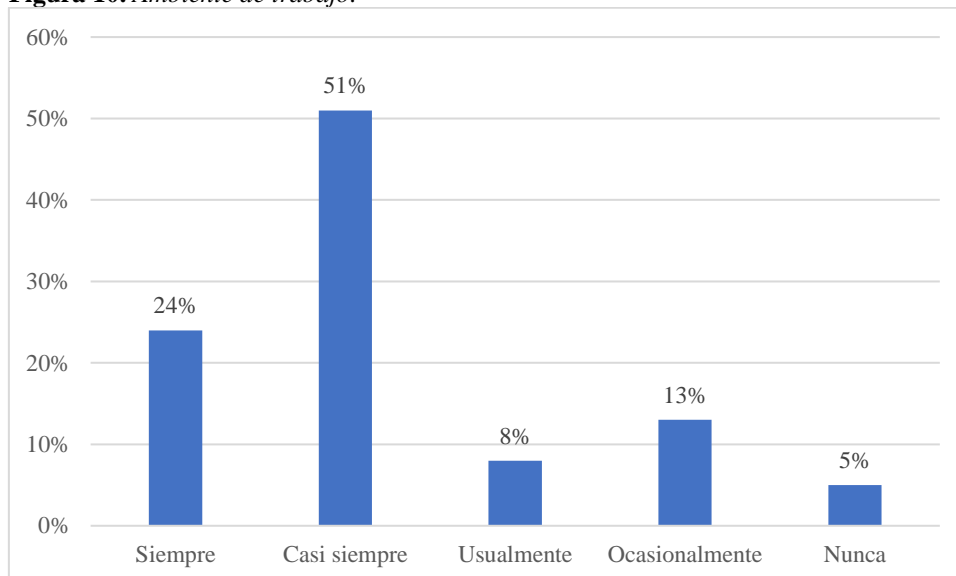
Tabla 13. Ambiente de trabajo.

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	49	24%
Casi siempre	106	51%
Usualmente	16	8%
Ocasionalmente	27	13%
Nunca	10	5%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 10. Ambiente de trabajo.



Nota: La grafica muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

En la aplicación de la encuesta, para conocer la existencia de un ambiente positivo y colaborativo en el entorno de trabajo. Los encuestado manifestaron con el 51% la opción de Casi Siempre existe un ambiente positivo, el 24% calificaron como Siempre, mientras por debajo de la opción A veces que es represando por el 8%, está el 13% que manifestaron Pocas veces y los ultimo el 5% optaron por Nunca. Estos resultados indican que, la percepción del ambiente en el entorno de trabajo es mayoritario y positivo, aunque existe una minoría que no comparte esa opinión.

10. ¿El liderazgo promueve un clima laboral que favorece el bienestar y la satisfacción de los colaboradores?

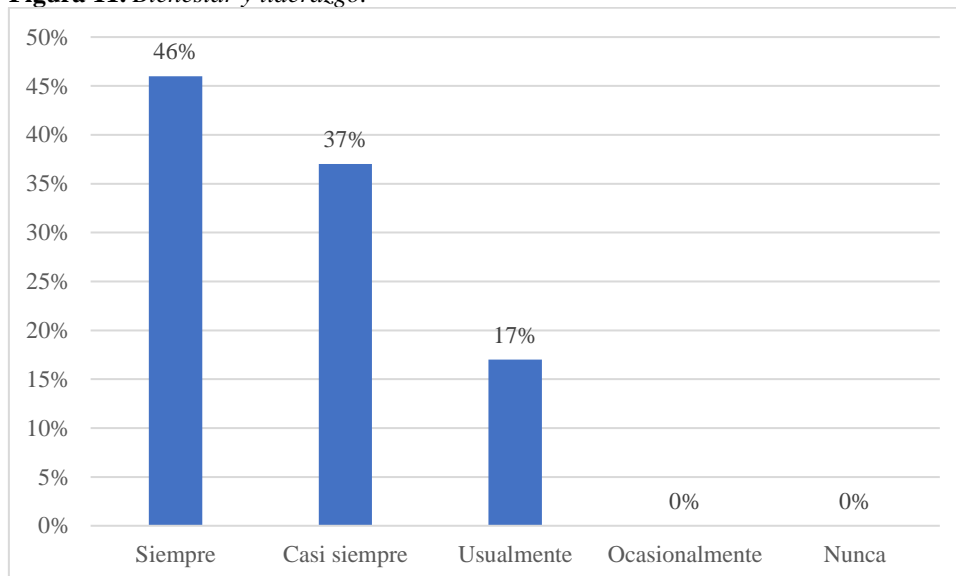
Tabla 14. Bienestar y liderazgo.

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	95	46%
Casi siempre	77	37%
Usualmente	36	17%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 11. Bienestar y liderazgo.



Nota: La grafica muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

De acuerdo con la pregunta aplicada en la encuesta, referente a la experiencia del liderazgo que promueve un clima laboral en beneficio del bienestar y la satisfacción de los colaboradores. Los encuestados seleccionaron la opción de Siempre que representa el 46%; por lo que, 37% optaron por Casi Siempre y mientras tanto el 17% manifestaron A veces la experiencia del líder. Esto nos sugiere que existe una ausencia de denominación negativas de acuerdo con la capacidad de liderar en el fomento de trabajo efectivo en un excelente ambiente laboral.

11. ¿Siente que las estrategias de liderazgo implementadas contribuyen a tu satisfacción laboral?

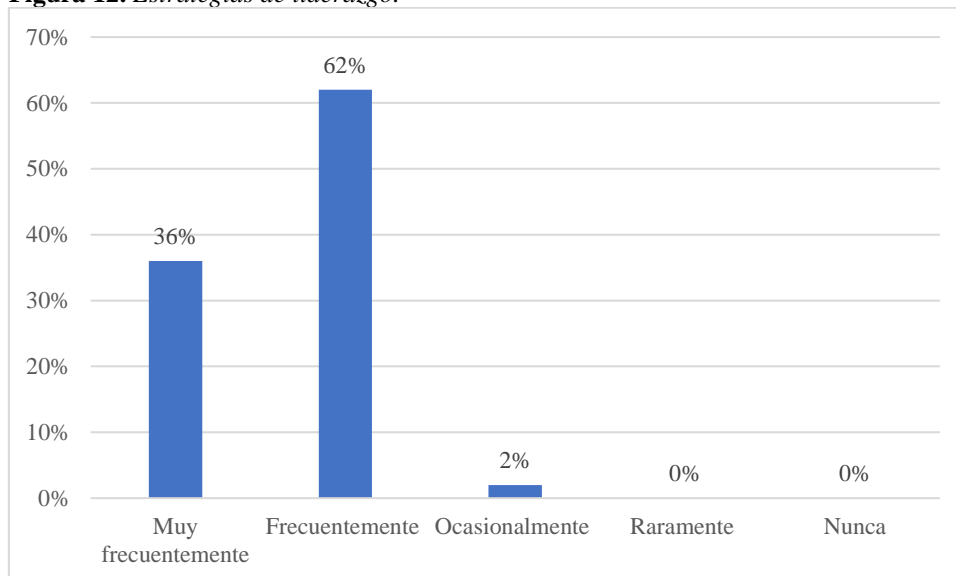
Tabla 15. Estrategias de liderazgo.

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Muy frecuentemente	75	36%
Frecuentemente	129	62%
Ocasionalmente	4	2%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 12. Estrategias de liderazgo.



Nota: La tabla grafica la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

Para interpretar el resultado de la encuesta aplicada, en donde muestra un resultado mayoritario de los trabajadores que manifiestan que las estrategias del líder implementadas son partes que contribuyen a la satisfacción laboral dentro de la empresa. El 98% de los encuestados manifiestan que la estrategia del líder promueve una satisfacción con la opción Muy Frecuentemente, el 36% o manifestaron Frecuentemente el 62%, lo que se, recomienda un lazo efectivo entre el liderazgo y la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, el 2% es Ocasional. Esto muestra que las estrategias tienen un impacto que generaliza de manera significativa la percepción de la satisfacción de los empleados de la empresa.

12. ¿Considera que las estrategias de liderazgo promueven un ambiente de trabajo colaborativo y positivo?

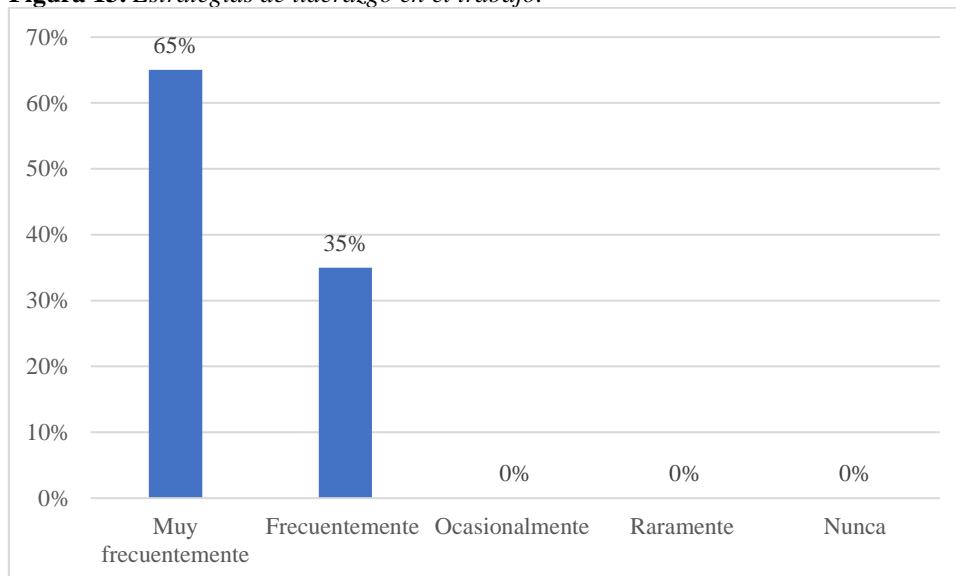
Tabla 16. Estrategias de liderazgo en el trabajo.

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Muy frecuentemente	135	65%
Frecuentemente	73	35%
Ocasionalmente	0	0%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 13. Estrategias de liderazgo en el trabajo.



Nota: La tabla grafica la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

La encuesta manifiesta que, de acuerdo con las estrategias de liderazgo en el ambiente de trabajo colaborativo y positivo el 100% consideraron que las estrategias del líder fomentan un ambiente de trabajo con lo que el 65% optaron por Muy frecuentemente, el 35% consideraron por Frecuentemente. Esto recomienda que la estrategia de liderazgo en la empresa es efectiva en el diseño e implementación de un entorno favorable laboral, aunque esto podría existir margen de mejoras en la percepción de su impacto.

13. ¿El líder promueve la eficiencia y productividad en la PYME?

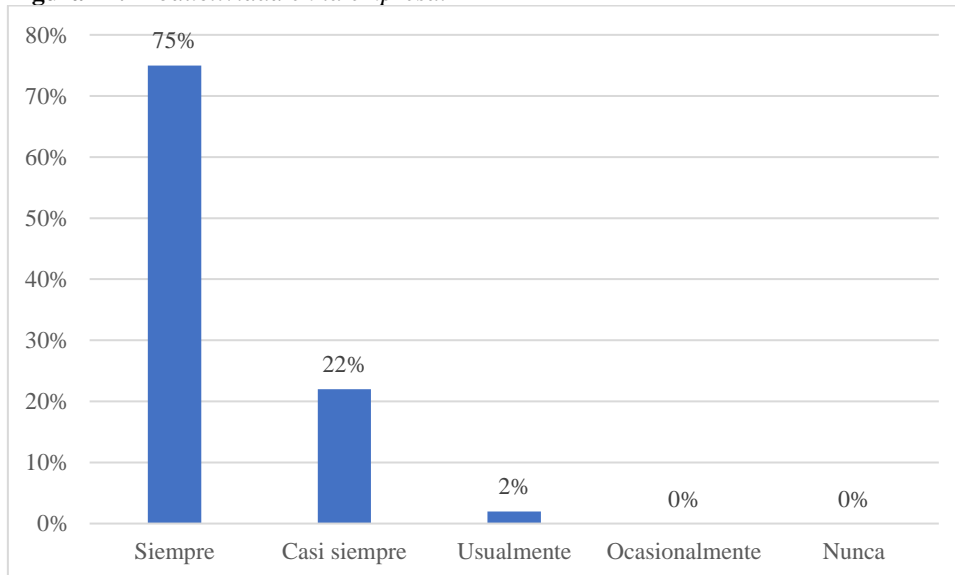
Tabla 17. Productividad en la empresa.

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	157	75%
Casi siempre	46	22%
Usualmente	5	2%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 14. Productividad en la empresa.



Nota: La grafica muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

Los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de los encuestados manifiestan que el líder fomenta la eficiencia y proactividad en la empresa, El líder promover la eficiencia y productividad en la empresa, con una productividad de 75% optaron por Siempre, aproximadamente Casi Siempre de 22% y por último el 2% esta neutral en su decisión. Esto recomienda que la mayoría tiene la percepción positiva del impacto del líder con su liderazgo en la proactividad en la empresa, esto refleja una fuerte práctica en la gestión dentro el ambiente laboral de la empresa.

14. ¿Cree que las estrategias del líder impactan en la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo de la PYME?

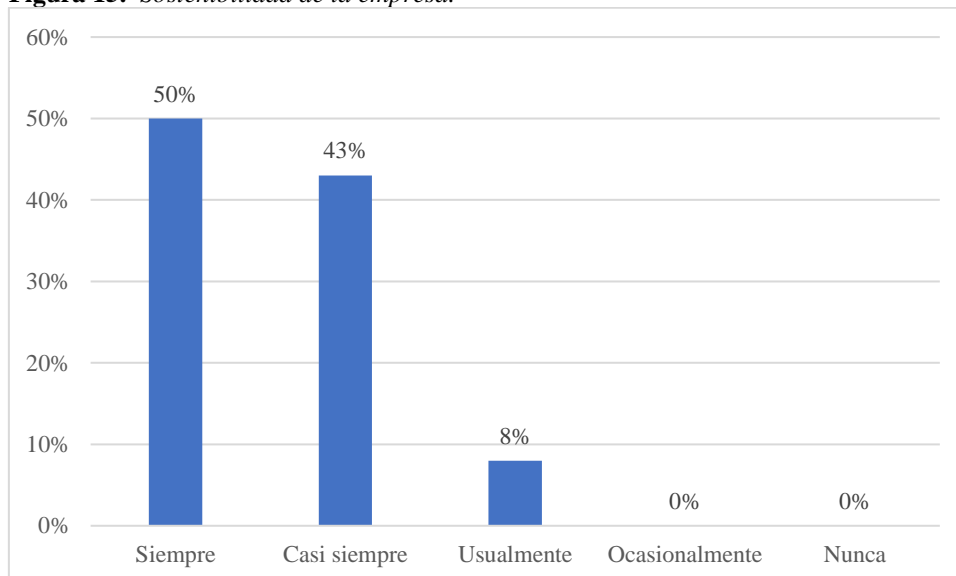
Tabla 18. *Sostenibilidad de la empresa.*

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	103	50%
Casi siempre	89	43%
Usualmente	16	8%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 15. *Sostenibilidad de la empresa.*



Nota: La grafica muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

De acuerdo con la encuesta aplicada, referente a la estrategia del líder que impactan en la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa. Nos manifiesta que los encuestados optaron por Siempre el 50%, el 43 consideraron la respuesta de Casi Siempre y sin embargo 8% está de manera neutral. Estos resultados de liderazgo que aplica al éxito de la empresa, lo que se recomienda un consenso unilateral sobre el trabajo del líder para la productividad y sostenibilidad de la empresa.

15. ¿El líder crea un ambiente de trabajo donde se aprecian diferentes perspectivas culturales y todos se sienten valorados, independientemente de su origen?

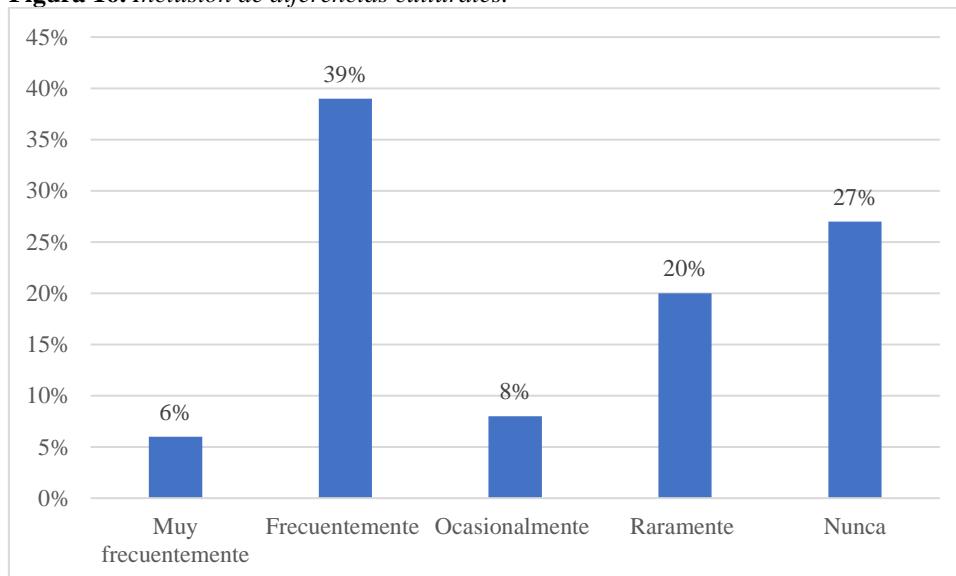
Tabla 19. *Inclusión de diferencias culturales.*

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Muy frecuentemente	12	6%
Frecuentemente	82	39%
Ocasionalmente	16	8%
Raramente	41	20%
Nunca	57	27%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 16. *Inclusión de diferencias culturales.*



Nota: La grafica muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

En el análisis de la encuesta referente a la inclusión de diferentes perspectivas culturales, manifiesta la mayoría del 39% por Frecuentemente, el 6% aplicaron por Muy frecuentemente, Ocasionalmente esta consideró como el 8%, Raramente el 20% y el 27% dijeron que Nunca aplican el fomento de la inclusión de las diferencias culturales. Esto recomienda que, la inclusión cultural es poco reconocida, aunque existe resultados significativos de que fomenta la inclusión cultural de manera efectiva, en donde se tiene que mejorar esta área de inclusión.

16. ¿La valoración de diferentes culturas en nuestro equipo mejora tu experiencia laboral y hace sentir más valorado como empleado?

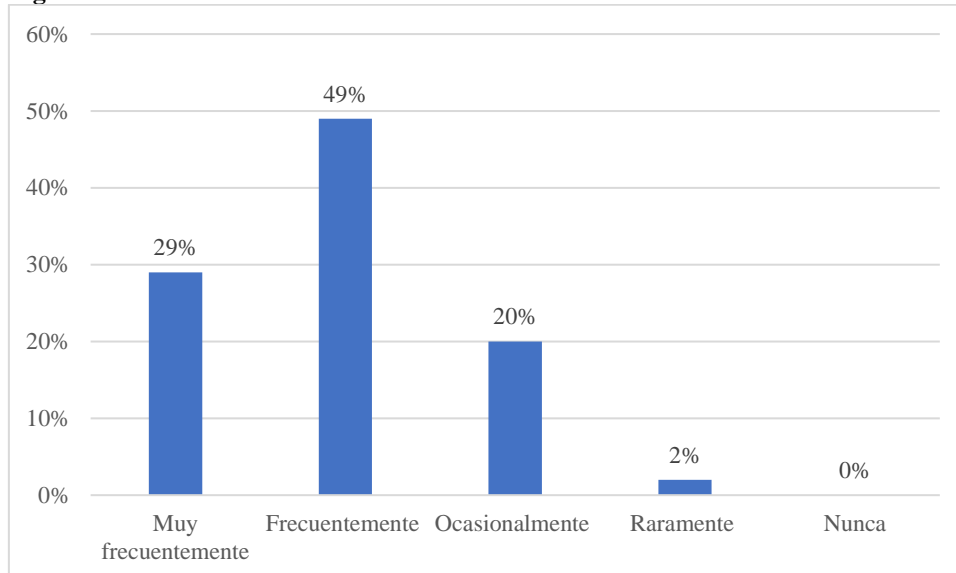
Tabla 20. *Flexibilidad cultural.*

Denominación	Frecuencia	Porcentaje %
Muy frecuentemente	60	29%
Frecuentemente	102	49%
Ocasionalmente	41	20%
Raramente	5	2%
Nunca	0	0%
Total	208	100%

Nota: La tabla muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 17. *Flexibilidad cultural.*



Nota: La grafica muestra la encuesta aplicada a los trabajadores de las Pymes del cantón La Maná, julio 2024

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis e interpretación

En el análisis de la encuesta muestra que la mayoría de los empleados responden Frecuentemente, que estos resultados equivalen al 49%, en la opción Muy frecuentemente los encuestados representa al 29%, mientras el 20% optaron por Ocasionalmente de manera neutral y aunque, por debajo del punto neutral que es el 2%, seleccionaron la opción de raramente en la aplicación del liderazgo es flexible en la parte cultural y la impulsarían de las estrategias que favorece el bienestar y la satisfacción de los empleados. Esto recomienda que los empleados aprecian la parte de flexibilidad cultura en el entorno de trabajo.

11.3.1. Análisis de las habilidades de un líder

Las habilidades de liderazgo efectivas son cruciales, tanto a nivel profesional como personal, y son vitales para facilitar una dinámica de equipo eficaz, impulsar el éxito, gestionar el cambio. Algunas Pymes del sector comercial del cantón La Maná buscan personas con habilidades de liderazgo bien desarrolladas para cubrir sus puestos ejecutivos más solicitados mientras otras no. Las habilidades de liderazgo que se consideraron en esta investigación fueron:

Tabla 21. Cualidades de los líderes en las Pymes del cantón La Maná

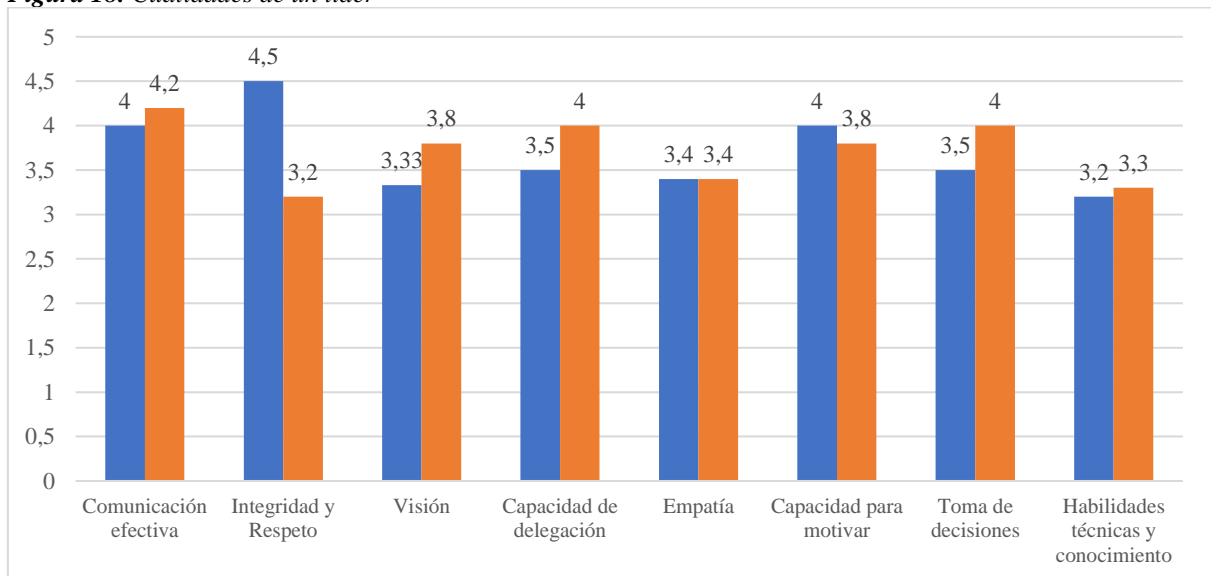
	Propietarios	Colaboradores
Comunicación efectiva	4,00	4,20
Integridad y Respeto	4,50	3,20
Visión	3,33	3,80
Capacidad de delegación	3,50	4,00
Empatía	3,40	3,40
Capacidad para motivar	4,00	3,80
Toma de decisiones	3,50	4,00
Habilidades técnicas y conocimiento	3,20	3,30

Nota: La tabla muestra las cualidades que poseen los líderes de las Pymes del cantón La Maná

Elaborado por: Intriago Eva

Estos datos están basados a los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación. A continuación, se muestra la representación gráfica entre las respuestas obtenidas en promedio de los propietarios y colaboradores de las Pymes.

Figura 18. Cualidades de un líder



Nota: Grafica muestra las cualidades que poseen los líderes de las Pymes del cantón La Maná

Elaborado por: Intriago Eva

El estudio revela una percepción positiva general sobre el liderazgo en las Pymes de La Maná. Los participantes valoran altamente la comunicación efectiva, la integridad y el respeto como pilares fundamentales para el éxito organizacional. Sin embargo, se identificaron algunas áreas de mejora o hallazgos clave:

- **Comunicación efectiva:** Es crucial para la cohesión y el alineamiento de los equipos, aunque existe una brecha entre la percepción de los líderes y los colaboradores sobre la claridad de la visión organizacional.
- **Integridad y respeto:** Los propietarios valoran estos principios, pero su aplicación práctica por parte de los colaboradores podría fortalecerse.
- **Motivación:** Los empleados se sienten motivados en general, pero existe un espacio para mejorar la satisfacción.
- **Toma de decisiones:** Los colaboradores confían en la capacidad de sus líderes, pero los propietarios perciben una necesidad de fortalecer estas habilidades.
- **Competencias técnicas:** Se detectó una carencia de competencias técnicas y conocimientos especializados entre los líderes.

Por lo que es pertinente que establezcan como dinámica relacionadora:

- **Fortalecer la comunicación:** Los líderes deben mejorar la transmisión de la visión y los objetivos de la empresa, fomentando una comunicación bidireccional y transparente.
- **Promover la integridad:** Fomentar una cultura organizacional basada en la confianza y el respeto mutuo, asegurando que los valores se apliquen en todas las acciones.
- **Mejorar la toma de decisiones:** Desarrollar la capacidad de analizar información de manera exhaustiva y tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento.
- **Desarrollar competencias técnicas:** Implementar programas de coaching para fortalecer las habilidades de liderazgo y los conocimientos especializados.
- **Fomentar una mentalidad de crecimiento:** Crear un ambiente de aprendizaje continuo, innovación y adaptación al cambio.

Por lo tanto, los líderes de las Pymes de La Maná tienen un papel fundamental en el éxito de sus organizaciones. Al fortalecer sus habilidades de comunicación, promover la integridad y desarrollar una mentalidad de crecimiento, podrán crear culturas organizacionales más sólidas y competitivas

11.4. Identificación de las estrategias de liderazgo

Esta investigación buscó establecer si existe una relación entre el tamaño de una PYME y el estilo de liderazgo predominante en ella, específicamente en el contexto del cantón La Maná. La hipótesis subyacente fue: El tamaño está relacionado con el estilo de liderazgo predominante, siendo el estilo tradicional más común en las más pequeñas.

11.4.1. Diseño de la tabla y análisis

Para responder a esta pregunta, se creó una tabla de contingencia en Excel. Esta tabla cruzó dos variables:

- Tamaño de la PYME: Categorizar el tamaño en base a un criterio como número de empleados:
 - Microempresa (<10 empleados)
 - Pequeña empresa (10-50 empleados)
 - Mediana empresa (51-250 empleados)
- Estilo de liderazgo: Considerando que el estilo autocrático es predominante, se incluyó otras categorías como:
 - Democrático
 - Transformacional
 - Laissez-faire

Tabla 22. *Tabla de contingencias*

Tamaño de la PYME	Estilo Tradicional	Estilo Democrático	Estilo Transformacional	Estilo Laissez-faire	Total
Microempresa	100	30	15	5	150
Pequeña empresa	40	20	10	5	75
Mediana empresa	10	10	5	5	30
Total	150	60	30	15	258

Nota: La tabla muestra los principales estilos de liderazgo en de las Pymes comerciales del cantón La Maná
Elaborado por: Intriago Eva

Una vez que obtenidos los datos ingresados, se pudo realizar un análisis visual y estadístico:

- Análisis Estadístico:
 - Prueba Chi-cuadrado: Esta prueba permitió determinar si existe una asociación estadísticamente significativa entre las dos variables.

11.4.2. Procedimiento

1. Nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05$$

2. Cálculo de frecuencias esperadas: Para cada celda, se calculó la frecuencia esperada como
*(total de la fila * total de la columna) / total general*

3. Cálculo del estadístico de prueba (Chi-cuadrado): Utilizando la fórmula:

$$\chi^2 = \sum [(O - E)^2 / E]$$

Donde:

- O: Frecuencia observada
- E: Frecuencia esperada

4. Valor p: Se utiliza una tabla en Excel de la distribución chi-cuadrado para encontrar el valor p asociado al estadístico de prueba calculado.

5. Decisión: Si el valor p es menor que α , se rechaza la H_0 y se concluye que hay una asociación significativa.

Chi-cuadrado calculado: $8.75 + 1.15 + 0.62 + 1.85 = 12.37$

Grados de libertad: $(filas - 1) * (columnas - 1) = (3 - 1) * (4 - 1) = 6$

Valor p (utilizando Excel): 0.051

- Valor p: El valor p obtenido (0.051) es ligeramente superior al nivel de significancia (0.05).

- Decisión: Dado que el valor p es mayor que α , no podemos rechazar la hipótesis nula. Esto significa que no hay evidencia suficiente para concluir que exista una asociación estadísticamente significativa entre el tamaño de la PYME y el estilo de liderazgo al nivel de significancia del 5%.

Por lo tanto, existe una ligera tendencia a que las microempresas tengan un estilo de liderazgo más tradicional y las medianas empresas un estilo más laissez-faire, siendo estadísticamente significativa al nivel de significancia del 5%.

11.5. Habilidades del líder y necesidades futuras

La combinación de herramientas estadísticas y psicométricas es, sin duda, una estrategia poderosa para obtener una visión integral de los perfiles de liderazgo. Al incorporar el análisis del desempeño, se logró una evaluación más completa y objetiva.

11.5.1 Simulación de escenario y análisis cuantitativo

Al ilustrar los resultados con un análisis cuantitativo se pudieron revelar las implicaciones de un liderazgo autocrático, consideremos el siguiente escenario:

Empresa: Pequeña PYME comercializadora.

Líder: Un gerente con un estilo de liderazgo autocrático.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI):

- Venta diaria
- Calidad de producto
- Rotación de personal
- Satisfacción laboral

Tabla 23. *Perfiles de liderazgo*

Indicador	Valor bajo liderazgo autocrático	Valor esperado con liderazgo democrático
Venta diaria	Alta	Moderada-alta
Calidad de producto	Baja	Moderada-alta
Rotación de personal	Alta	Baja
Satisfacción laboral	Baja	Alta

Nota: La tabla muestra los perfiles de liderazgo en de las Pymes comerciales del cantón La Maná

Elaborado por: Intriago Eva

Análisis:

- **Producción:** Un liderazgo autocrático puede impulsar una alta producción a corto plazo debido a una mayor exigencia y control. Sin embargo, a largo plazo, la falta de autonomía puede generar desmotivación y disminuir la productividad.
- **Calidad:** La alta presión por cumplir metas puede llevar a descuidar los procesos de calidad, resultando en un mayor número de defectos.
- **Rotación de personal:** El estilo autocrático suele generar un ambiente laboral tenso, lo que puede aumentar la tasa de rotación de personal.
- **Satisfacción laboral:** La falta de participación en la toma de decisiones y el reconocimiento limitado pueden disminuir significativamente la satisfacción laboral.

Conclusiones del análisis:

- A corto plazo, el liderazgo autocrático puede generar resultados positivos en términos de resultados favorables.
- A largo plazo, las consecuencias negativas en términos de rotación de personal y satisfacción laboral pueden afectar negativamente el desempeño de la empresa.
- Un liderazgo más democrático, que fomente la participación y el empoderamiento de los empleados, podría generar resultados más sostenibles y equilibrados

11.6. Evaluación de las estrategias de liderazgo

Utilizando el modelo de (Kotter & Heskett, 2022), se analizó cómo las “PYMES incorporan estrategias de liderazgo para gestionar el cambio organizacional. El objetivo fue determinar si las acciones de los líderes de estas empresas se alinean con los ocho pasos de su propuesta para lograr una transformación exitosa”.

Esta evaluación si bien es amplia, no tiene un nivel alto de profundidad, considerando el tiempo requerido para realizar el diagnóstico. Constituyó una herramienta sencilla, pero de gran utilidad para conocer de forma preliminar la situación actual de una empresa/organización y los problemas que impiden su crecimiento, sostenibilidad y desarrollo, basadas en el liderazgo generado a estas unidades económicas.

Las estrategias de liderazgo de (Kotter & Heskett, 2022) “ofrecen un marco práctico para que los líderes impulsen el cambio organizacional. Al seguir estos pasos, los líderes pueden aumentar la probabilidad de éxito de sus iniciativas de cambio y crear organizaciones más ágiles y competitivas”.

La dinámica se desarrolló de la siguiente manera, cruce de información cualitativa y cuantitativa de la encuesta levantada a los empleados de las PYME y también de las respuestas de los directivos de dichas entidades, con el fin de recopilar la información general de las mismas. En algunos casos se requirió comprobar físicamente la información recibida. Gracias a este tipo de diagnóstico se pudo detectar los factores de las estrategias de liderazgo donde requieren enfocar los esfuerzos para aplicar las medidas más efectivas.

Para cada una de las afirmaciones, se calificó a las PYME con una calificación de 0 a 10, donde 0 significa total desacuerdo con la afirmación y 10 total acuerdo. Si alguna de las preguntas no aplica, en la casilla de respuesta se debía redactar NA. En la hoja resumen se pudo visualizar un resumen del resultado obtenido por las PYME, tanto en forma tabular como gráfica.

Tabla 24. Evaluación de las estrategias de liderazgo

#	Fomentar una cultura de aprendizaje continuo	Promedio
1	Definir una visión compartida que inspire a buscar constantemente nuevas formas de mejora.	9
2	Invertir en programas de capacitación y desarrollo para adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	9
3	Promover una cultura en la que se valore el aprendizaje de los errores y se fomente la experimentación.	9
4	Reconocer y recompensar los esfuerzos de aprendizaje y desarrollo de los empleados.	8
Promedio		8,8
Genera liderazgo que incide positivamente en el clima organizacional		
1	El trabajo es realmente estimulante.	5
2	La gente parece estar orgullosa de la PYME.	5
3	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.	5
4	Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.	5
5	Las jefaturas promueven el cambio.	5
6	Las jefaturas establecen diálogos con el personal de la PYME.	5
7	Las jefaturas saben delegar, convencen a la gente de cómo y porqué hacer las cosas.	5
8	Los trabajos se enfocan al logro de objetivos estratégicos.	5
Promedio		5,0
Organización de la PYME		
1	La empresa cuenta con un organigrama claro y hay un procedimiento para elaborarlo.	10
2	Están claramente definidos los procedimientos para elegir los puestos directivos de la PYME.	8
3	Las funciones y responsabilidades del personal están escritas y son divulgadas.	6
4	Se cuenta con procedimientos para la selección, contratación y entrenamiento de los trabajadores del negocio.	6
5	Se cuenta con un sistema de compensación que contempla la remuneración justa en dinero y otros incentivos.	4
6	Los trabajadores, empleados y directivos tienen las capacidades requeridas para el puesto que desempeñan.	10
7	Se cuenta con un sistema de comunicación que permite dar a conocer las instrucciones de trabajo en el negocio.	8
8	Se cuenta con un departamento de talento humano que gerencia las necesidades del personal.	6
Promedio		7,3
Construir relaciones de confianza		
1	Se establecen canales de comunicación efectivos para fomentar la transparencia y la confianza.	2
2	Demuestra interés genuino en las ideas y opiniones de los demás.	4
3	Ponerse en el lugar de los otros y comprender sus perspectivas.	5
4	Ser coherente en las palabras y las acciones para generar credibilidad.	6

	Promedio	4,3
Delegar tareas y empoderar a los equipos		
1	Definir claramente las responsabilidades y los objetivos de cada miembro del equipo.	10
2	Otorgar a los empleados la autoridad para tomar decisiones y resolver problemas.	8
3	Brindar el apoyo necesario para que los empleados puedan desempeñar sus tareas de manera efectiva.	6
4	Reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos.	4
	Promedio	7,0
Fomentar la innovación		
1	Crear un ambiente en el que se valore la experimentación y se acepte el fracaso como parte del proceso de aprendizaje	2
2	Fomentar la generación de nuevas ideas y perspectivas	4
3	Promover la colaboración entre diferentes equipos y áreas de la organización.	6
4	Proporcionar los recursos necesarios para que los empleados puedan llevar a cabo sus ideas	8
	Promedio	5,0
Fomentar el bienestar y equilibrio		
1	Promover hábitos saludables como la actividad física, la alimentación balanceada y la gestión del estrés.	10
2	Ofrecer opciones de trabajo flexibles para que los empleados puedan equilibrar su vida personal y profesional	8
3	Valorar el tiempo fuera del trabajo y fomentar un ambiente que permita a los empleados desconectarse	6
4	Brindar oportunidades para que los empleados crezcan a nivel personal y profesional.	5
	Promedio	7,3
Desarrollar el liderazgo en todos los niveles		
1	Ofrecer oportunidades de mentoría para desarrollar las habilidades de liderazgo de los empleados.	2
2	Permitir que los empleados experimenten diferentes roles y responsabilidades.	4
3	Identificar y desarrollar a los futuros líderes de la organización.	6
4	Fomentar el desarrollo de competencias de liderazgo: comunicación, resolución de problemas y toma de decisiones.	8
	Promedio	5,0

Nota: La tabla muestra las estrategias de liderazgo más relevantes en de las Pymes comerciales del cantón La Maná

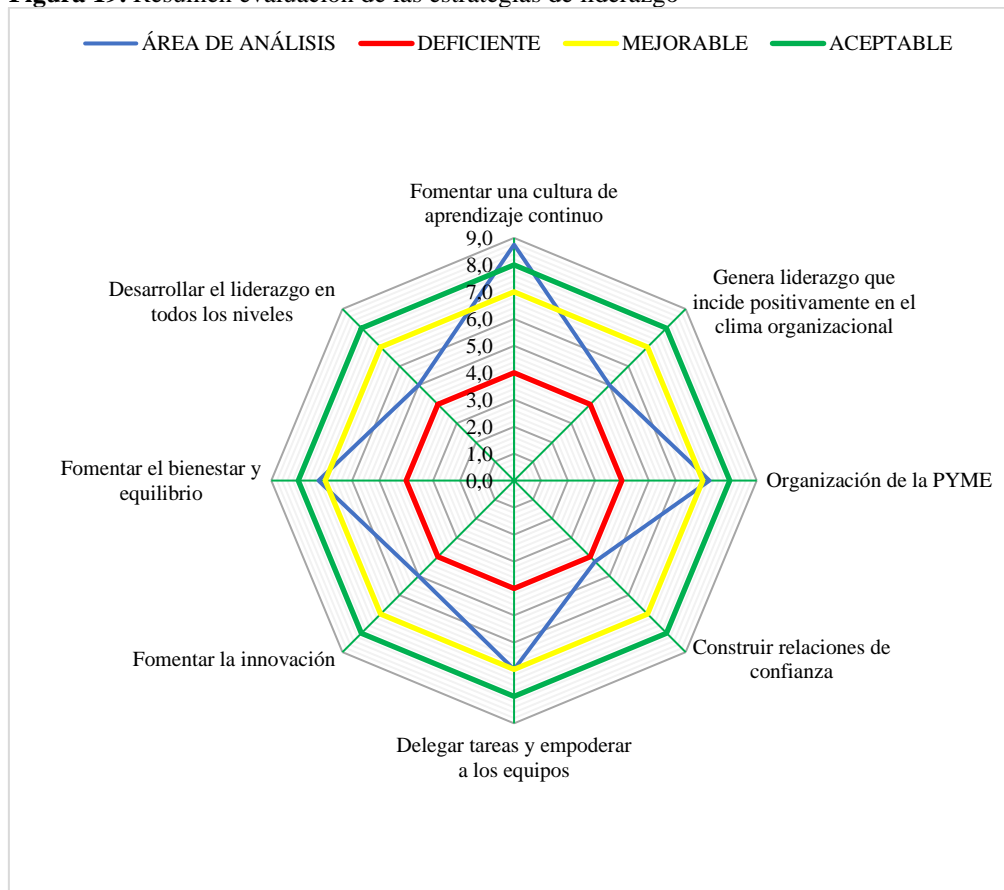
Elaborado por: Intriago Eva

Tabla 25. Resumen evaluación de las estrategias de liderazgo

#	Área de análisis	Valor	Concepto
1	Fomentar una cultura de aprendizaje continuo	8,8	A: Aceptable
2	Genera liderazgo que incide positivamente en el clima organizacional	5,0	B: Mejorable
3	Organización de la PYME	7,3	A: Aceptable
4	Construir relaciones de confianza	4,3	B: Mejorable
5	Delegar tareas y empoderar a los equipos	7,0	B: Mejorable
6	Fomentar la innovación	5,0	B: Mejorable
7	Fomentar el bienestar y equilibrio	7,3	A: Aceptable
8	Desarrollar el liderazgo en todos los niveles	5,0	B: Mejorable

Nota: La tabla muestra el resumen de las estrategias de liderazgo más relevantes en de las Pymes comerciales del cantón La Maná

Elaborado por: Intriago Eva

Figura 19. Resumen evaluación de las estrategias de liderazgo

Nota: La figura muestra el radar de evaluaciones de las estrategias de liderazgo más relevantes en de las Pymes comerciales del cantón La Maná

Elaborado por: Intriago Eva

El radar de evaluación nos muestra que las PYME comerciales del cantón La Maná tiene un desempeño destacado en fomentar una cultura de aprendizaje continuo y en la organización general de la empresa. Sin embargo, existen áreas donde se requiere mayor atención, como la construcción de relaciones de confianza y el desarrollo del liderazgo en todos los niveles.

11.6.1 Análisis detallado por estrategia

1. Fomentar una cultura de aprendizaje continuo:
 - Fortaleza: Las PYME comerciales del cantón La maná en parte han logrado crear un ambiente donde se valora el aprendizaje y el desarrollo de habilidades.
 - Recomendación: Mantener y fortalecer estas prácticas, buscando nuevas formas de innovar en los programas de capacitación y desarrollo.
2. Genera liderazgo que incide positivamente en el clima organizacional:
 - Área de oportunidad: Si bien los empleados perciben un esfuerzo por parte de los líderes, los resultados no son los esperados.
 - Recomendación: Profundizar en el desarrollo de habilidades de liderazgo, como la comunicación efectiva, la delegación y la motivación de equipos.
3. Organización de la PYME:
 - Fortaleza: Cuentan con una estructura organizacional sólida y procesos bien definidos.
 - Recomendación: Mantener y mejorar estos procesos, asegurando que estén actualizados y alineados con los objetivos estratégicos.
4. Construir relaciones de confianza:
 - Área de oportunidad: Los empleados perciben una falta de confianza en las relaciones laborales.
 - Recomendación: Implementar acciones para fortalecer la comunicación, la transparencia y la empatía entre los líderes y los colaboradores.
5. Delegar tareas y empoderar a los equipos:
 - Fortaleza: Las PYME muestran un buen nivel de delegación de tareas.
 - Recomendación: Continuar empoderando a los equipos y brindando el apoyo necesario para que puedan tomar decisiones y resolver problemas de manera autónoma.
6. Fomentar la innovación:
 - Área de oportunidad: Podrían mejorar en la generación de nuevas ideas y en la creación de un ambiente que fomente la experimentación.
 - Recomendación: Implementar programas de innovación, como concursos de ideas o hackatones, y fomentar la colaboración entre diferentes áreas de las PYME.

7. Fomentar el bienestar y equilibrio:
 - Fortaleza: Muestran en conjunto un compromiso con el bienestar de sus empleados.
 - Recomendación: Continuar ofreciendo programas y beneficios que promuevan la salud física y mental de los empleados.
8. Desarrollar el liderazgo en todos los niveles:
 - Área de oportunidad: Existe un margen de mejora en el desarrollo de habilidades de liderazgo en todos los niveles de las PYME.
 - Recomendación: Implementar programas de mentoring, coaching y desarrollo de liderazgo para fortalecer las competencias de los líderes en todos los niveles.

11.6.2 Análisis conjunto

- Fortalezas: Las PYME han logrado construir una base sólida en cuanto a cultura de aprendizaje y estructura organizacional.
- Áreas de oportunidad: Es necesario fortalecer las relaciones de confianza, fomentar la innovación y desarrollar el liderazgo en todos los niveles.
- Área de mejoramiento
 - Personalización: Adaptar las estrategias de liderazgo a las necesidades específicas de cada área y equipo.
 - Comunicación: Mejorar la comunicación interna para fomentar la transparencia y la colaboración.
 - Desarrollo de personas: Invertir en el desarrollo de las habilidades de los empleados a todos los niveles.
 - Evaluación continua: Realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.

En resumen, esta evaluación proporciona una hoja de ruta clara para que las PYME continúen mejorando sus prácticas de liderazgo y construyendo organizaciones más sólidas y exitosas.

12. IMPACTOS

12.1. Impacto técnico

El proyecto "Estrategias de liderazgo en el entorno empresarial de las Pymes del sector comercial del cantón La Maná, año 2024" tendrá un impacto técnico sustancial al realizar un análisis exhaustivo de las prácticas de liderazgo en las empresas locales. A través de una evaluación detallada de las competencias de liderazgo existentes, se identificarán las brechas y se diseñarán programas de desarrollo personalizados para fortalecer las habilidades de los líderes. De esta manera, se contribuirá a mejorar significativamente el desempeño de las empresas y a fortalecer el tejido empresarial de la región.

12.2. Impacto social

El proyecto generará un impacto social positivo al transformar el entorno laboral de las Pymes en La Maná. Al desarrollar líderes más efectivos y fomentar un clima organizacional más saludable, se espera un aumento en la productividad, la satisfacción laboral y la retención de talento. Estos beneficios se extenderán más allá de las empresas, contribuyendo al desarrollo económico local y a una mejor calidad de vida para los habitantes del cantón.

12.3. Impacto ambiental

El proyecto busca posicionar a La Maná como un referente en sostenibilidad empresarial, al fomentar la adopción de prácticas respetuosas con el medio ambiente en las Pymes locales. A través del fortalecimiento del liderazgo, se espera reducir la generación de residuos, el consumo de energía y el uso de recursos naturales, contribuyendo a un desarrollo económico más limpio y sostenible.

13. PRESUPUESTO

El presente presupuesto tiene como objetivo detallar los costos asociados al desarrollo del proyecto de investigación "Estrategias de liderazgo en el entorno empresarial de las PYMES del sector comercial del cantón La Maná". Se ha realizado una estimación cuidadosa de los recursos necesarios para la ejecución exitosa del proyecto, considerando los siguientes aspectos:

Tabla 26. Presupuesto

Descripción actividades	Cant.	Valor unitario	Valor total
Recursos humanos			
Investigador principal	2	150,00	300,00
Asistente de investigación	1	75,00	75,00
Subtotal			375,00
Recursos materiales			
Materiales de oficina	11	3,50	38,50
Diseño de los cuestionarios	223	0,25	55,75
Aplicación de los cuestionarios	223	0,25	55,75
Tabulación y análisis de los resultados		0,50	10,00
Impresiones	523	0,05	26,15
Anillados	3	1,50	4,50
Subtotal			190,65
Recursos tecnológicos			
USB	1	5,00	5,00
Internet	150	0,60	90,00
Subtotal			95,00
Costo del proyecto			1660,65
Imprevistos 10%			66,07
Total			1726,72

Nota: La tabla muestra el presupuesto para el proyecto de investigación

Elaborado por: Intriago Eva

El presupuesto establecido en el desarrollo del proyecto es \$1726,72

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

- Al analizar las diversas estrategias de liderazgo implementadas en las PYMES del sector comercial del cantón La Maná, se ha podido observar una variedad de enfoques, desde los más tradicionales hasta los más innovadores. Sin embargo, se identificó una tendencia hacia ciertas prácticas comunes, como el liderazgo autocrático y la toma de decisiones centralizada.
- El estudio ha revelado que los líderes de las PYMES del cantón La Maná poseen un conjunto de habilidades variadas, aunque se identificaron algunas áreas de oportunidad, como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la visión estratégica. Asimismo, se detectó una necesidad de actualización en cuanto a las nuevas tendencias de liderazgo y gestión empresarial.
- El estudio realizado sobre las estrategias de liderazgo en las PYME del sector comercial del cantón La Maná ha puesto de manifiesto una realidad compleja y dinámica. Si bien se identificó un potencial de crecimiento significativo en estas empresas, también se evidenció una brecha entre las habilidades de liderazgo actuales y las demandas del mercado. A pesar de que existen prácticas de liderazgo tradicionales, se observa una tendencia hacia la adopción de enfoques más modernos y participativos. No obstante, aún persiste la necesidad de fortalecer las capacidades de liderazgo en general.

14.2. Recomendaciones

- Es fundamental que los líderes de las PYMES del cantón La Maná se capaciten en diferentes estilos de liderazgo, especialmente en aquellos que promuevan la participación y el empoderamiento de los equipos, como el liderazgo democrático y transformacional. Además, se sugiere fomentar la implementación de herramientas y técnicas de gestión modernas para mejorar la eficiencia y la adaptabilidad de las empresas a los cambios del mercado.
- Se recomienda implementar programas de desarrollo de liderazgo personalizados para cada líder, enfocados en fortalecer sus habilidades actuales y desarrollar aquellas que sean necesarias para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual. Estos programas deben incluir componentes teóricos y prácticos, así como la posibilidad de realizar coaching y mentoring.
- Se propone realizar un plan de capacitación y acompañamiento para los líderes de pequeñas y medianas empresas en La Maná. Este programa busca fortalecer las habilidades de liderazgo, como comunicación y toma de decisiones, a través de evaluaciones personalizadas, capacitaciones, mentorías y la creación de redes de colaboración. El objetivo es desarrollar líderes más efectivos que impulsen el crecimiento y la competitividad de las empresas, adaptándolas a los desafíos del mercado actual. Al invertir en el desarrollo de sus líderes, las PYME del cantón La Maná podrán alcanzar un mejor desempeño y mayor sostenibilidad en el tiempo.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Adizes, I. (2023). *Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it*. Berlin: Jossey-Bass.
- Almeida, K., Chamba, S., Enderica, O., & Ericka, T. (2020). Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana. *Revista Ciencia Unemi*, 11(26), 96-105. doi:<https://www.redalyc.org/journal/5826/582661257008/html/>
- Arteaga, K. (2022). Reflexiones sobre la estrategia competitiva según Porter. *Revista America*, 1(8), 15-34.
- Ayoub Pérez, J. (2020). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Baque, L., Izquierdo, A., Mendoza, M., & Salcedo, R. (2020). El liderazgo transformacional, clave sostenible para el desarrollo de empresas ecuatorianas. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(Número Especial), 563-574.
- Barradas, M. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *Revista de Estudio en Contaduría, Administración e Informática*, 1(28), 21-40.
- Bass, B. (2021). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (2020). *Multifactor leadership questionnaire manual*. Redwood City: Consulting Psychologists Press.
- Bautista, L., & Intriago, K. (Marzo de 2022). Análisis socioeconómico y su impacto en la pandemia Covid-19 de las Pymes Comerciales. La Maná, Cotopaxi, Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Beltran, E. (2021). *Liderazgo La influencia positiva*. Emeritpublishing. doi:https://www.google.com.ec/books/edition/Liderazgo_La_influencia_positiva/EJ03EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+el+liderazgo&printsec=frontcover
- Bertalanffy, L. (2019). *General system theory: Foundations, development, applications*. Viena: George Braziller.

- Brown, D. (2021). *El arte de la guerra entre empresas: Lecciones de estrategia y liderazgo de las mayores rivalidades empresariales*. España: CONECTA. doi:https://www.google.com.ec/books/edition/El_arte_de_la_guerra_entre_empresas/aB46EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Burns, J. (2019). *Leadership*. Denver: Harper & Row.
- Chandler, A. (2022). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Hayward Street: MIT Press.
- Cherniss, C., & Roche, C. (2023). *Liderazgo emocional*. España: Editorial Kairós. doi:https://www.google.com.ec/books/edition/Liderazgo_emocional/OOmEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Choez, S., Pico, Y., & Sumba, R. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1) 262–279.
- Christensen, C. (2018). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Nueva York: Harper Business.
- Christopher, M. (2021). *Logistics & supply chain management*. Nueva York: Pearson Education.
- Coello, R., & Pico, L. (2022). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. *Revista Innova*, 3(12). doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.662>
- Colin, M., Hernández, O., & Velázquez, N. (2019). *Gestión y Finanzas para gerentes de proyectos*. U. Externado de Colombia. doi:https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_y_Finanzas_para_gerentes_de_pro/ATGqDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Crecente, R., & Olmo, F. (2020). *Empresa, empresario y su relación con el entorno en el pensamiento económico-empresarial*. Instituto de Dirección y Organización de Empresa.
- Cruz, C. (2021). *Habilidades de liderazgo para todos los aspectos de su vida*. Independently Published.

- Cruz, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 89-121.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2021). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial Mexicana McGrawHill.
- Deal, T., & Kennedy, A. (2022). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley.
- Dei, D. (2021). *La tesis: Cómo orientarse en su elaboración*. Amazon Digital Services LLC - KDP Print US.
- Echeverría, S. (2019). *Liderazgo y estrategia en la empresa. Los nuevos enfoques empresariales*. España Universidad de ALCALA.
- Escobar, H., García, M., & Salas, L. (2020). El impacto del género del gerente sobre el desempeño organizacional: análisis en las pymes. *Revista Entramado*, 16(1). doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265464211002>
- Fouad, S. (2024). *Análisis de mercado: Dominar el análisis de mercado, estrategias para el éxito en un mundo dinámico*. Mil Millones De Conocimientos. doi:https://www.google.com.ec/books/edition/An%C3%A1lisis_de_mercado/1PfvEAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- García, J. (2021). *Estrategia y Liderazgo: Para el Nuevo Paradigma Educativo*. Independently Published.
- García, J., Javaloyes, V., & Valcarce, M. (2019). *Sport Business Symposium. Deporte y empresa, una relación de éxito, 2017*. Wanceulen Editorial S.L.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence*. Nueva York: Bantam Books.
- Gómez, J. (2022). *Investigación organizacional Desafíos y perspectivas*. Universidad Juárez del Estado de Durango. doi:https://www.google.com.ec/books/edition/Investigaci%C3%B3n_organizacional/AP5wEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Greenleaf, R. (2020). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Sao Paulo: Paulist Press.

- Greiner, L. (2022). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 37-46.
- Guerrero, M. (2020). Los Estilos de Liderazgo en Empresarias ecuatorianas y su influencia en el desempeño de sus colaboradores. *Revista INNOVA*, 2(1), 157-161.
- Hernández, R. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Mexico: McGrawHill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (2020). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 26-34.
- Hofstede, G. (2021). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Nueva York: Sage Publications.
- Holguin, P. (2020). *.lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/tipos-de-liderazgo/>
- Hoyos, J. (2020). *El papel de las TIC en el entorno organizacional de las Pymes (The Role of ICT in the SMEs Organizational Environment)*. SSRN.
- Jaramillo, A. (2020). *Antecedentes y Desarrollo de las Teorías de Liderazgo Un Nuevo Modelo de Liderazgo por Valores*. Editorial EDAF. doi:<https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%202.pdf?isAllowed=y&sequence=2>
- Jiménez , A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 185-187.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2019). *Fundamentos del marketing*. Pearson. doi:https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Kotter, J., & Heskett, J. (2022). *CORPORATE CULTURE AND PERFORMANCE*. New York: Macmillan.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2020). *El Desafío del Liderazgo*. Editorial Reverte, S. A. doi:<https://www.reverte.com/media/reverte/files/book-attachment-3197.pdf>

- Kowalski, K., Sportsman, S., & Yoder, P. (2023). *La Trayectoria Hacia El Liderazgo: Cómo Se Construye Un Liderazgo Capaz de Crear Un Legado*. España: Elsevier Health Sciences.
doi:https://www.google.com.ec/books/edition/La_Trayectoria_Hacia_El_Liderazgo/peyyEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Lagos, S. (2020). La diferencia entre liderazgo y gestión. *SCielo*, 45-55.
- Larson, H., & Gobeli, D. (2022). *Strategic management: Theory and application*. Londres: Pearson.
- León, A. (2017). *La cultura organizacional y el liderazgo: dos aspectos claves para la eficiencia de las empresas*. Palmas: Caja Insular de Ahorros de Canarias.
- Lerma, H. (2022). *Metodología de la investigación – 4ta edición (Edición en Español)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (2021). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 271-299.
- Lewis, D. (2020). *Liderazgo: Consejos Para Inspirar, Influir Y Tomar Decisiones Como Un Jefe*. Estados Unidos: David Lewis.
doi:https://www.google.com.ec/books/edition/Liderazgo_Consejos_Para_Inspirar_Influir/a_jPDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Llamas, B., Martínez, G., & Rascón, A. (2022). *Gestión empresarial: El reto del entorno frente a las nuevas tecnologías, emprendimiento y vida laboral*. Sello Editorial UNAD.
- Martinez, S. (2020). *gestion.org*. Obtenido de <https://www.gestion.org/el-liderazgo-empresarial/>
- Matínez, Y. (2023). *Liderazgo Estrategico*. Amazon Digital Services LLC - Kdp.
- Méndez, M., & Méndez, D. (2020). *Iniciarse en la metodología de investigación*. Editorial CCS.
- Mintzberg, H. (2019). *The structuring of organizations*. Milano: Prentice-Hall.
- Monfort, A., & Valbuena, E. (2020). *Ética, deontología y responsabilidad social empresarial*. ESIC Editorial.

- Morfort, A., & Villagra, N. (2023). *Organizaciones éticas y finanzas responsables*. Universidad Pontificia Comillas (Publicaciones). doi:https://www.google.com.ec/books/edition/Organizaciones_%C3%A9ticas_y_financezas_respon/VXOrEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Northouse, P. (2020). *Liderazgo: teoría y práctica*. Nueva York: Thousand Oaks.
- Northouse, P. (2021). *Liderazgo: Teoría y práctica*. México: McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. (2022). *Leadership: Theory and practice*. New York: Sage Publications.
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *afety2021canada.com*. Obtenido de <https://safety2021canada.com/ilo-es/>
- Pasmore, W. (2017). *Desarrollo de una estrategia de liderazgo Un ingrediente fundamental para el éxito de la organización*. Center for Creative Leadership. doi:<https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/10/WP-Desarrollo-de-una-estrategia-de-liderazgo-ES-Sep-2017.pdf>
- Pereyra, L. (2022). *Metodología de la investigación*. Editorial Klik. doi:https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n/6e-KEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Porter, M. (2021). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Los Angeles: Free Press.
- Poter. (2022). *Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional*. Cepymenews.
- Quintero, N. (2017). Estrategias de liderazgo empresarial para el éxito del Hospital Divino Niño de Rivera -Huila. 1-59. Colombia, Huila : Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Rael, F. (2020). *Liderazgo: El libro definitivo que mejora la comunicación, influencia y administración de negocios (Hazte famoso, inspira, lidera, influye, persuade y comunícate cómo líder)*. Daniel Heath.
- Red Pacto Mundial España. (2022). *Plan Cepyme: Crecimiento empresarial* . España: Producción Editorial.
- Ríos, R. (2020). *Metodología para la investigación y redacción* . España: eumed.net.

- Robbins, S., & Judge, T. (2022). *Organizational behavior*. New York: Pearson.
- Romo, J. (2018). *Líder de Líderes Los Equilibrios de Excelencia y el paradigma del Liderazgo en equilibrio*. Editorial Norma.
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional Qué es y cómo medirlo*. España ESIC Editorial.
doi:https://www.google.com.ec/books/edition/Liderazgo_transformacional_Qu%C3%A9_es_y_c%C3%B3mo_medirlo/KGeADwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+el+liderazgo&printsec=frontcover
- Salcedo, J. (2023). Los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Hexagon Mining Perú SAC de Cajamarca, 2022. Cajamarca, Perú: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Sanchez, K. (2023). *Liderazgo Para las Nuevas Gerentas 21: Estrategias Poderosas de Coaching de Equipos de Alto Rendimiento, Para Ganar Su Respeto e Influenciarlos Positivamente*. Karina G. Sanchez.
- Schein, E. (2020). *Organizational culture and leadership*. Sacramento: Jossey-Bass.
- Silva, A. (2019). *¿Qué Es el Liderazgo?* CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Spears, L. (2021). *Insights on leadership: Service, self-sacrifice, and the path to greatness*. Londres: John Wiley & Sons.
- Stogdill, R. (2020). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 35-71.
- Timmons, J. (2019). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Nueva York: McGraw-Hill.
- UNAD. (2022). *Gestión empresarial: El reto del entorno frente a las nuevas tecnologías, emprendimiento y vida laboral*. Sello Editorial UNAD.
- UNIDA. (2022). *Liderazgo empresarial: Cuaderno de trabajo*. UNIDA.
doi:https://www.unida.edu.py/calidad/wp-content/uploads/2015/08/LIDERAZGO-EMPRESARIAL_CICLO-II.pdf
- Vargas, J., & Simbaña, R. (2023). *Perspectivas de la Investigación. Explorando las complejidades de América Latina a través de estudios de caso*. Religacion Press.

- Vasquez, R. (2021). Liderazgo y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte de Chiclayo. Chiclayo, Perú: Universidad César Vallejo.
- Vidal, G., Rodríguez , A., & Vivar, R. (2021). Teoría para estudiar estilos de liderazgo de propietarios-gerentes de pequeñas empresas en Santo Domingo. *Revista Internacional de Gestión Empresarial de Ingeniería*, 45-52.
- Westerman, H., McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2021). *Leader's guide to digital business transformation*. Massachusetts Hall: Harvard Business Review Press.
- Yukl, G. (2020). *Liderazgo en organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Zazama, J. (2014). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Palmas, España: Universidad de les Illes Balears.