

## Estilos de liderazgo aplicados a las PYMEs

### Leadership styles applied to SMEs

Marcelo Patricio Obando Changúan<sup>1</sup>; Evelyn Concepción Ruiz Parrales<sup>2</sup>;  
Mariella Ginela Parrales Higuera<sup>3</sup>; Yomara Paola Haz Cadena<sup>4</sup>  
{mpobando@espe.edu.ec; eruiz@utb.edu.ec;  
mparrales@utb.edu.ec; yhaz@utb.edu.ec}

**Fecha de recepción:** 24 de diciembre de 2019 — **Fecha de aceptación:** 22 de enero de 2020

**Resumen:** El liderazgo es considerado como un proceso de coordinación y de influir a las actividades de los demás, para garantizar el trabajo en equipo y el alcance los objetivos propuesto. El objetivo de la presente investigación ha sido identificar los estilos de liderazgos según el género (hombre y mujer) y cómo estos afectan a las organizaciones, puesto que, para cualquier organización el líder es calificado como la persona más significativa debido a que con su influencia positiva ante sus seguidores o miembros logran alcanzar los objetivos en los diferentes departamentos dentro de la organización. Se realizó una investigación de tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, estudio correlacional y de corte transversal, aplicándose también un cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) para medir los estilos de liderazgo en función de su desempeño. Los resultados que se obtuvieron fueron que las mujeres establecen un estilo transformacional y por otra parte los hombres aplican un estilo de transaccional. Los diversos estudios realizados sobre los estilos de liderazgo tanto en hombres como en mujeres han llegado a la conclusión de que las mujeres muestran orientación a desempeñar dicho tipo de liderazgo, actuando con mucha visión y personalidad y son capaces de liderar el cambio dentro de cualquier organización.

*Palabras clave — Líder, Pequeñas y Medianas Empresas, Transformacional, Transaccional.*

**Abstract:** Leadership is considered as a process of coordination and influencing the activities of others, to ensure teamwork and reach the proposed objectives. The objective of this research has been to identify leadership styles according to gender (men and women) and how they affect organizations, since, for any organization, the leader is qualified as the most significant person because with his influence positive before their followers or members manage to reach the objectives in the different departments within the organization. A descriptive type investigation was carried out, with a quantitative approach, non-experimental design, correlational and

<sup>1</sup>Doctor en Psicología Industrial, Doctorado Interinstitucional en Psicología.  
Escuela Superior Politécnica del Ejército.

<sup>2</sup>Ingeniera en Sistemas, Magíster en Administración de Empresas.  
Universidad Técnica de Babahoyo.

<sup>3</sup>Ingeniera Comercial, Magíster en Administración de Empresas.  
Universidad Técnica de Babahoyo.

<sup>4</sup>Ingeniera Comercial, Magíster en Docencia y Currículo.  
Universidad Técnica de Babahoyo.

---

#### Cómo citar:

Obando Changúan, M., Ruiz Parrales, E., Parrales Higuera, M., & Haz Cadena, Y. P. (2020). Estilos de liderazgo aplicados a las pymes. Pro Sciences, 4(30), 55-61. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss30.2020pp55-61>

**cross-sectional study, also applying a multifactorial leadership questionnaire (MLQ) to measure leadership styles based on their performance. The results obtained were that women establish a transformational style and on the other hand men apply a transactional style. The various studies conducted on leadership styles in both men and women have concluded that women show orientation to perform such leadership, acting with a lot of vision and personality and are capable of leading change within any organization.**

*Keywords — Leader, Small and Medium Enterprises, Transformational, Transactional.*

## INTRODUCCIÓN

El capital humano es considerado uno de los elementos más importantes dentro de cualquier organización, ya que, con sus conocimientos, destrezas, intereses y motivaciones dependen en gran parte del éxito o fracaso de la misma, por lo tanto, a pesar de que una organización cuente con personas talentosas y capacitadas, es indispensable la presencia de un líder que lleve a cabo la orientación y coordinación del trabajo de cada integrante del equipo, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

El género en la actualidad establece nuevos elementos que se debe tomar en cuenta dentro de las organizaciones, con el pasar del tiempo las mujeres han comenzado a ser tomadas en cuenta en diferentes ámbitos y cargos que antes eran ocupados exclusivamente por los hombres, en lo que respecta en la parte gerencial o de dirección las mujeres ya se están poniendo al frente de las organizaciones, no tanto como se esperaría debido a diferentes factores, como lo son la cultura, costumbres, educación o simplemente por la manera que no están alineados los roles de su vida laboral con el de su vida familiar (Salas, Gaviria, & García, 2017).

En este contexto, las empresas que tengan líderes con objetivos claros apegados a la misión organizacional, y que establezcan el logro de objetivos de manera conjunta, alcanzarán al éxito empresarial.

### **Género**

El término género, se acopla a las características psicológicas y sociales que presenta un individuo, refiriéndose a las normas, actividades

y comportamientos que establece la sociedad, según dichas características, estableciendo séase hombre o mujer un valor o significado en la sociedad (UNICEF, 2013).

La Organización Mundial de la Salud (2014), establece una definición similar, indicando que el género constituye un conjunto de características sociales, culturales y económicas, que determinan las diferencias entre los hombres y las mujeres.

Durante los últimos años se han venido desarrollando diversos estudios sobre la problemática que existe dentro de las organizaciones uno de los factores es el estilo de liderazgo, el cual es un tema muy importante porque tiene relación directa con el género del líder. (Novoa, 2017)

Históricamente, la proporción de inclusión de las mujeres en actividades económicas y profesionales era mínima, y era muy variable, dependía de la edad y su estado familiar, generalmente las mujeres con hijos y mayores, tenían menos oportunidades de alcanzar un puesto de trabajo, en comparación de las jóvenes y que aún no han quedado embarazadas. Sin embargo, con el avanzar del tiempo y el desarrollo cultural de las sociedades, estos patrones de participación laboral han cambiado, hoy en día, las mujeres tienen una mayor participación en el ámbito económico, laboral y profesional, y mayor estabilidad en sus puestos de trabajo, a lo largo de su adultez (Don & Hellrigel, 2014).

### **Liderazgo**

El término de liderazgo se define como las habilidades y actitudes que presenta una persona y/o individuo para influenciar en las acciones y pensamientos de otros o de un grupo determinado.

Desde el punto de vista organizacional o empresarial, el liderazgo es un elemento indispensable y fundamental para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos. No obstante, su importancia no solo radica en dichas condiciones, sino en su capacidad para cubrir y guiar las actividades, coordinar y alentar al personal para que desempeñe sus actividades eficientemente, y busquen cumplir los objetivos propuestos (Noriega, 2008).

### ***Estilos de liderazgo***

Los estilos de liderazgo están encaminados a estructurar las formas o conductas que utilizan los líderes para desempeñar sus roles, sin ahondar en las diferencias que existen entre conducta y estilo, con una clara diferenciación en la especificidad que tiene la conducta (Zuzama, 2014).

Los estilos de liderazgo marcan los rasgos fundamentales de un líder, los cuales le permitirán alcanzar los objetivos planteados por la organización, influyendo directamente en el nivel de producción el clima laboral, la competitividad entre compañeros y el bienestar de los mismos (Kahai, Sosik, & Avolio, 1997).

### ***Relación género-liderazgo***

Existe una clara vinculación entre el género y su influencia en el estilo de liderazgo según el contexto socio-laboral, en tal sentido, Cuadrado (2003) sustenta en sus trabajos que las mujeres tienen un estilo de liderazgo propio y diferente de los hombres; razón por la cual se fundamenta con esta investigación sus estudios.

### ***Las PYMEs en Ecuador***

Se entiende por PYMES, el conjunto de pequeñas y medianas empresas, que se pueden catalogar como tal, en función del volumen de ventas, patrimonio, número de trabajadores, y el nivel de producción o activos. Generalmente, en el Ecuador las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas productivas y de prestación de servicios (SRI, 2019).

Según reseña Delgado (2018), las PYMES en el Ecuador se dedican particularmente a la producción, demanda y compra de bienes y servicios con valor agregado, siendo la base del desarrollo social del país, por lo que se establecen como un agente principal en la generación de riqueza y empleo.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación fue de tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, estudio correlacional y de corte transversal, porque el análisis se realizó en un tiempo y espacio previamente analizado y determinado.

### ***Tipología de investigación***

#### **Por su finalidad**

Esta investigación tuvo como finalidad ser aplicada, para que, concluida la misma, pueda servir como guía para los empresarios, con recomendaciones claras y precisas para cada uno de los líderes de las diferentes PYMEs.

#### **Por las fuentes de información**

La investigación tuvo fuentes primarias, que fueron el material original e intelectual que consiguió el investigador, fueron aplicadas encuestas y se realizó un estudio de campo.

Las fuentes secundarias fueron información obtenida mediante la investigación en libros, revistas, artículos científicos, entre otros.

#### **Por las unidades de análisis**

La presente investigación se realizó *In situ* o de campo, lo que conllevó a realizar el estudio a los gerentes de las PYMEs pertenecientes a la industria manufacturera de la ciudad de Quito.

### ***Población***

La población estuvo representada por 299 PYMEs de la ciudad de Quito del sector manufacturero.

**Tabla 1.** Cantidad de PYMEs según sectores productivos

Sector	Número	Porcentaje
Alimentos	75	25,08%
Construcción	22	7,36%
Gráfico	31	10,37%
Maderero	14	4,68%
Metalmecánico	20	6,69%
Químico	75	25,08%
Textil	62	20,74%
<b>TOTAL</b>	<b>299</b>	<b>100,0%</b>

*Elaborado por: los autores*

### Muestra

Por ser una población pequeña, la misma será considerada como muestra para efectos de esta investigación.

### Instrumento de recolección de datos

Se utilizó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) para medir los estilos de liderazgo en función de su desempeño. El instrumento consta de la valoración de dos estilos específicos, transformacional y transaccional usando una escala de Likert (nunca, rara vez, a veces, a menudo, frecuentemente).

### Confiabilidad

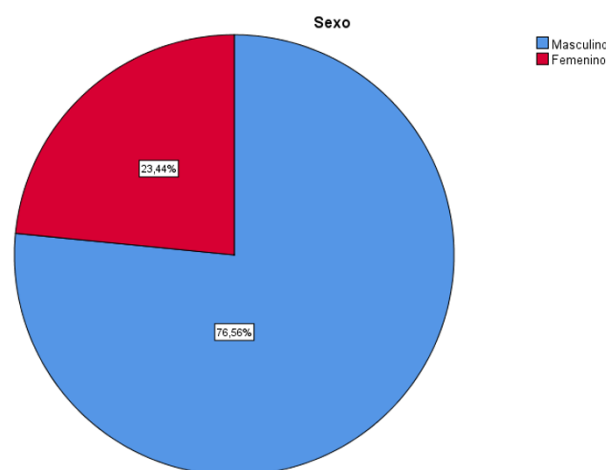
Se calculó el Alfa de Cronbach con el propósito de determinar la confiabilidad a un grupo de 30 sujetos que representan el 10% de la muestra seleccionada.

### Modelos y análisis e interpretación de datos

Con respecto a las técnicas y análisis de los datos, cada vez que se recolectaron los mismos, se procedió a tabular en el paquete de hoja de cálculo Excel y fueron exportados al software de análisis estadístico SPSS versión 24; con el propósito de realizar el análisis estadístico descriptivo.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos muestran que un dato relevante es el género, por consiguiente, se diferencia a los entrevistados según su sexo.

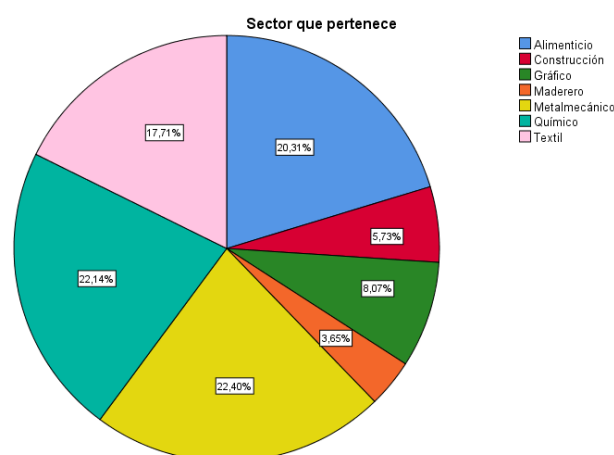


**Figura 1.** Distribución según el sexo

*Elaborado por: los autores*

De los resultados obtenidos, con relación al sexo, en términos porcentuales, son más los hombres que mujeres, con una representación del 76,6% y 23,4%, respectivamente.

Ahora corresponde denotar la distribución de los encuestados en función del sector al que pertenecen:



**Figura 2.** Distribución de la muestra según el sector al que pertenece

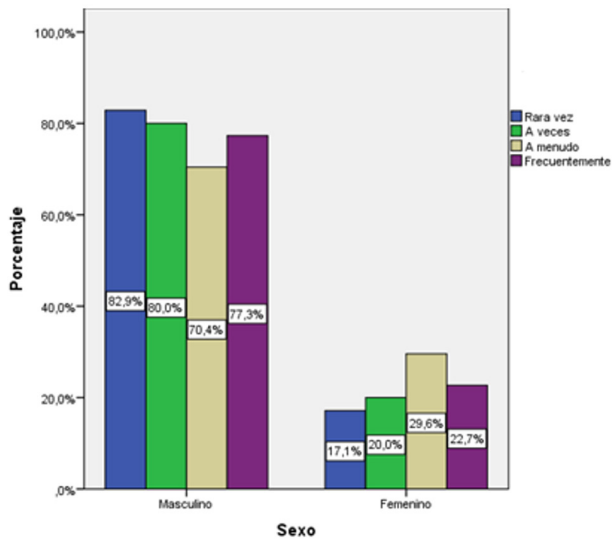
*Elaborado por: los autores*

La mayor concentración se encuentra en el sector metalmeccánico con un 22,40%, seguido del sector químico con un 22,14%, luego, el

sector alimentario con 20,31% y el textil con 17,71%. Finalmente, el resto se reparten entre los demás sectores económicos como el maderero, gráfico y construcción.

Con respecto a las preguntas realizadas para determinar las respuestas en cuanto al estilo de liderazgo transformacional, se obtuvo lo siguiente:

### 1. ¿Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con usted?

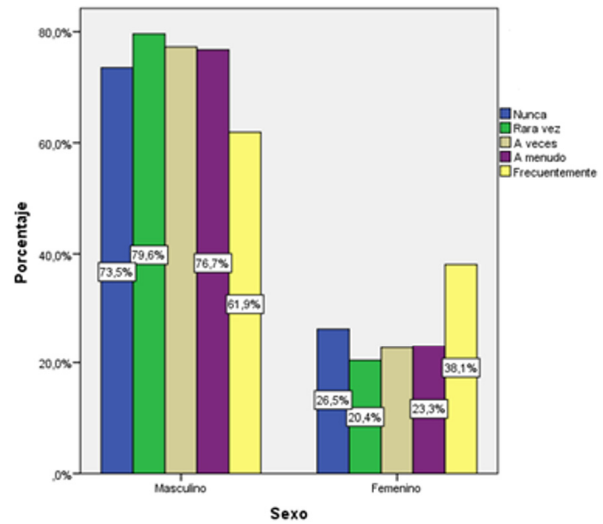


**Figura 3.** Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con usted

*Elaborado por: los autores*

Se puede indicar que, de los encuestados, en el caso de los hombres, la mayoría con un 82,9%, indica que rara vez “hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar ellos”; mientras que las mujeres, expresan que a menudo se preocupan por lograr tal condición con un 29,6%.

### 2. ¿Por el bienestar del grupo, es capaz de ir más allá de sus intereses?

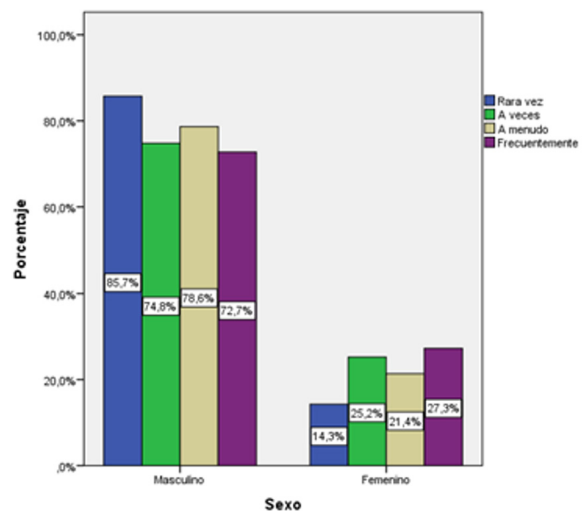


**Figura 4.** Por el bienestar de los demás es capaz de ir más allá de sus intereses

*Elaborado por: los autores*

Mientras las mujeres se preocupan frecuentemente “por el bienestar del grupo siendo capaz de ir más allá de sus intereses” con un valor del 38,1%; los hombres, por el contrario, rara vez se preocupan con un 79,6%.

### 3. ¿Tiende a hablar con entusiasmo sobre metas a lograr?



**Figura 5.** Tiende a hablar con entusiasmo sobre metas a lograr

*Elaborado por: los autores*

Las mujeres en un 27,3% con mayor frecuencia procuran conversar con entusiasmo a los fines de lograr las metas. Entre tanto, los hombres también lo aplican en algunas ocasiones.

## DISCUSIÓN

Las mujeres líderes se sienten más seguras y confiadas aún más debido a sus conocimientos, experiencias e instintos al momento de tomar decisiones para complementar la admiración y respeto de sus empleados, incrementando así, su autoconfianza. Mientras que los hombres deben disminuir su condición autoritaria con el propósito de ganar obediencia con respeto y no por temor, de esa manera, logrará mayor admiración de los súbditos.

Las mujeres siempre están pendientes de tener claro lo que se hace y tomar en consideración las consecuencias morales y éticas de sus decisiones, mientras que los hombres rara vez muestran tener claro lo que se hace; toman en consideración las consecuencias morales y éticas de sus decisiones. Además, ellos a menudo dan importancia a tener una visión compartida.

Es evidente que las mujeres son más preocupadas por mantener una visión de futuro, como una actitud propia del estilo transformacional.

Los líderes masculinos deberían tener una mayor preocupación por este aspecto, puesto que, la mirada al futuro es muy importante porque permite trazar el camino de la organización con visualización de lo que se espera lograr; y para ello, debe existir motivación e inspiración a fin de que los empleados alcancen su sentido de pertenencia y hagan suyos los retos de la empresa.

## CONCLUSIONES

Con relación al estilo transformacional, se analizaron las cinco dimensiones, encontrándose, primeramente, que en la dimensión relacionada con la influencia idealizada (admiración y respeto de los empleados, y, confianza en sí mismo), se puede señalar que las mujeres están más orientadas a desarrollar una mejor interrelación con los empleados a los fines de ganarse la admiración y respeto, aunque no se muestran siempre seguras. Los hombres prefieren mostrarse seguros y confiados en ellos mismos, sin

importar significativamente el ganarse el respeto y la admiración de sus subordinados; situación que responde muy bien a un tipo de liderazgo autocrático.

Se analizó la dimensión relacionada con la influencia de la conducta, en la búsqueda de fomentar gestiones carismáticas para atraer a los demás de acuerdo con la personalidad; en efecto, cabe destacar que las mujeres a menudo se preocupan por mostrar sus valores y creencias.

En lo que se refiere al otro estilo de liderazgo, es decir, el transaccional, la dimensión de recompensa contingente, bajo este esquema, busca clarificar las expectativas hacia los empleados y proporcional reconocimiento cuando logran objetivos; en tal sentido, se observa que los hombres tienen mayor inclinación a este tipo de dimensión que las mismas mujeres.

Las féminas continúan demostrando la relevancia que le otorga el hecho de interrelacionarse desde el punto de vista carismático; mientras que, los hombres a través de su forma de actuar siguen siendo autoritarios.

Se puede expresar que los hombres se identifican más con este modelo de dirección organizacional; toda vez que, se sustenta en una relación de intercambio, es decir, el trabajador cumple con sus tareas a fin de obtener una recompensa, por ejemplo, un salario, y demás beneficios.

Las mujeres se orientan al estilo transformacional y los hombres al transaccional; no obstante, los hombres con esa personalidad rígida y autoritaria podrían hacer un esfuerzo por complementar su liderazgo con apoyo del estilo transformacional a los fines de interrelacionarse con sus empleados, crear sentido de pertenencia, generar en ellos confianza, admiración y respeto sin controles excesivos para que la consecución de las metas fluyan sin presiones, haciendo del entorno laboral un mejor clima organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? *Revista de Psicología Social* , 283-307.
- Delgado, D. (2018). Las PYMES en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* , 1-16.
- Don, S., & Hellrigel, J. (2014). *Administración Séptima Edición*. México: Internacional Thomson.
- Kahai, S., Sosik, J., & Avolio, B. (1997). *Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcome in an electronics meeting system environment*. Personnel Pssychology.
- Noriega, M. (2008). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. 25-29: Temas de Ciencia y Tecnología vol. 12 número 36 .
- Novoa, M. M. (29 de Septiembre de 2017). Scielo. *Revista Dikaion - ISSN 0120-8942, Vol.21 Núm. 2* , 337-356.
- OMS. (2014). *Integración de las perspectivas de género en la labor de la OMS*. Organización Mundial de la Salud.
- Salas , L., Gaviria, É., & García, M. (2017). Estilos de liderazgo de hobres y mujeres. *Ad minister*, 9 (31), 4.
- SRI. (23 de diciembre de 2019). *Servicios de Rentas Internas del Ecuador*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- UNICEF. (2013). *Aplicación del Género*. United Nations Children's Fund.
- Zuzama, J. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Universitat de les Illes Balears.