



*Universidad Nacional de La Plata*

*Facultad de Ciencias Económicas*

## **DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

### **TESIS**

# **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL. ESTUDIO COMPARATIVO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE PICHINCHA (ECUADOR)**

**DOCTORANDO: JUANITA DEL CARMEN GARCÍA AGUILAR**

**DIRECTORA: DRA. NORA GORROCHATEGUI**

*Presentada en noviembre de 2019*



## Agradecimiento

A Dios dueño y señor de todo lo creado, por haberme bendecido, protegido y guiado a lo largo de los cuatro años de estudio. El ha sido mi fuerza para seguir adelante y culminar exitosamente esta tesis doctoral.

A mis padres, Wilson García Albuja y Carmen Aguilar Olalla, quienes me incluyeron valores, principios, hábitos y fundamentalmente fueron los promotores de mi formación profesional. Ahora son mis angelitos que desde el cielo me bendicen, cuidan y protegen.

A las autoridades de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE por depositar su confianza en mi persona, al otorgarme una beca de estudios para cursar el Doctorado en Administración.

A la Universidad Nacional de la Plata y su claustro Docente, por los conocimientos, experiencia y habilidades adquiridas durante las estancias académicas y de investigación; los cuales han enriquecido mi formación personal y profesional.

A la Dra. Nora Gorrochategui Directora de la presente tesis, por compartir sus conocimientos y experiencia profesional con mi persona para conseguir un trabajo de calidad. Recalco su calidad humana y don de gentes, cualidades que le hicieron merecedora de mi cariño, respeto y admiración. He sido afortunada por conocerla y aprender de su dedicación, templanza, perfección, superación y calidez. Al culminar este trabajo de investigación, solo me queda decirle tres palabras: Dios le pague.

A mi familia, por estar a mi lado incondicionalmente en los buenos y malos momentos, con su apoyo ha sido posible conseguir este objetivo profesional. Gracias por entender y comprender la prioridad dada a ésta tesis, fundamentalmente por su cariño y paciencia.

A mis colegas Carlos Estrella, Alejandro Galvis y Rodrigo Saltos, por sus valiosos aportes teórico prácticos en el desarrollo de ésta tesis. Puedo decir, que su experiencia profesional en sus respectivas áreas de conocimiento constituyeron un pilar fundamental para cumplir el objetivo propuesto.



A los Gerentes de las PYMES manufactureras de la Provincia de Pichincha, por las facilidades prestadas para aplicar las encuestas, las cuales constituyen la base de los resultados alcanzados en la investigación. Así como también por la apertura para realizar los focus group, que permitieron obtener información valiosa para el desarrollo de la propuesta de cambio.

A todos mis buenos e incondicionales amigos y amigas, quienes a lo largo del desarrollo de ésta tesis me han brindado su apoyo moral, palabras alentadoras, amistad y los buenos ánimos para cumplir con éxito el presente trabajo.



## Dedicatoria

A la memoria de mi padre Wilson Manuel García Albuja, por su amor incondicional, su protección, sus enseñanzas y haberme considerado el tesoro que Dios le regalo. Desde niña me adoctrinaste que debo ser honesta, transparente, responsable, trabajadora, persona de bien, con calidad humana y don de gentes. Contigo emprendí mi desarrollo profesional y estoy segura que desde el cielo estás orgulloso, satisfecho y feliz, al ver a tu hija cumpliendo sus objetivos personales e intelectuales.

A la memoria de mi madre Carmen Gladys Aguilar Olalla, mi confidente, mi amiga, mi compañera de viajes y sueños. Tu ternura, entrega, amor, cuidados, bendiciones y consejos, hicieron llevadera mi vida después de la muerte de mi padre. Continuaste con la misma visión de tu esposo, inculcándome que siga estudiando para ser una profesional competitiva. Sin duda alguna, desde el cielo compartes conmigo este triunfo y te regocijas de alegría y gozo.

A mi tío Rvdo. Padre. Luis Hernán García Albuja, por estar a mi lado con sus consejos, cariño y bendiciones desde que mis padres gozan de la vida eterna. Usted es un ejemplo de sabiduría, ética, entrega, compromiso y superación. Dios le pague por ser un padre para mí y se que está orgulloso de los éxitos y triunfos profesionales que hoy alcanza su sobrina.

Juanita García Aguilar

## Índice

### Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	15
1.2 Objetivos .....	18
1.3 Hipótesis.....	19
1.4 Justificación .....	19
1.5 Aporte.....	24
1.6 Metodología .....	25
1.7 Estructura de la tesis .....	26
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>32</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>32</b>
2.1 Conceptualización de liderazgo.....	33
2.2 Principales enfoques teóricos .....	39
2.2.1. El liderazgo como un rasgo .....	39
2.2.2. El liderazgo como comportamiento o conducta .....	44
2.2.3 Enfoque de contingencia de liderazgo .....	50
Fuente: Elaboración propia adaptado de Daft (2006). .....	<b>50</b>
2.2.4 Enfoque de liderazgo transformacional.....	56
Fuente: Elaboración propia.....	<b>60</b>
2.3 Los estilos de liderazgo desde las teorías de soporte .....	61
2.4 Conceptualización de cultura organizacional.....	69
2.5 Enfoques de la cultura organizacional .....	73
2.6 Cuestionario MLQ de Bass y Avolio.....	79
2.7 Modelo de valores en competencia (Competing Values Framework) de Cameron y Quinn e instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) .....	85
2.8 La relación entre liderazgo y cultura .....	88
2.9 Elementos conceptuales de la tesis .....	91
2.9.1 Elementos teóricos de liderazgo .....	91
2.9.2 Elementos teóricos de la cultura organizacional .....	93
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>98</b>
<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>98</b>
3.1. Enfoque de la investigación .....	99
3.2. Diseño.....	100
3.3. Marco de muestreo.....	101
3.4. Universo y cobertura temática.....	101
3.5. Tamaño de la muestra.....	102

3.6.	PYMES en el Ecuador.....	105
3.7.	Procedimiento de recolección de datos.....	125
3.8.	Validación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5x).....	130
3.9.	Validación del cuestionario de evaluación de la cultura organizacional (OCAI) .....	150
3.10.	Procedimiento para tratamiento y análisis de información .....	153
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>157</b>
<b>ESTILO DE LIDERAZGO EN LAS PYMES MANUFACTURERAS DE PICHINCHA .....</b>		<b>157</b>
4.1.	Apreciaciones del liderazgo en las pequeñas y medianas empresas.....	157
4.1.1.	Autoevaluación de los líderes respecto a su estilo del liderazgo.....	159
4.1.2	Estilo de liderazgo predominante .....	165
4.1.2.	El liderazgo desde la mirada de los seguidores.....	166
4.1.2.1.	Estilo de liderazgo predominante .....	171
4.1.3.	Contrastación de los resultados obtenidos de la autoevaluación de los líderes versus la percepción de los seguidores en las Pymes .....	172
4.2.	Caracterización del liderazgo en las pequeñas empresas manufactureras de la provincia de Pichincha .....	174
4.2.1.	Características dominantes en cada estilo de liderazgo .....	177
4.3	Caracterización del liderazgo en las medianas empresas manufactureras de la provincia de Pichincha .....	183
4.2.2.	Características dominantes en cada estilo de liderazgo .....	186
4.3.	Rasgos identificados en los líderes de las pequeñas y medianas empresas.....	192
4.4.	Conductas identificadas en los líderes de las pequeñas y medianas empresas .....	195
4.5.	Estilo de liderazgo que predomina en los líderes de las pequeñas y medianas empresas.....	198
4.6.	Contrastación de resultados obtenidos en la caracterización, rasgos, conductas y estilo predominante en las pequeñas y medianas empresas .....	200
4.7	Conclusiones integradoras del diagnóstico de liderazgo en las PYMES.....	201
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>203</b>
<b>TIPOLOGÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES MANUFACTURERAS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA .....</b>		<b>203</b>
5.1	Perfil actual de la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas .....	203
5.1.1	Orientación cultural dominante.....	204
5.1.2	Fuerza cultural.....	206
5.1.3	Congruencia cultural .....	207
5.1.4	Modelo de cultura organizacional - pequeñas empresas .....	211
5.1.5	Modelo de cultura organizacional - medianas empresas .....	215
5.1.6	Estudio comparativo del modelo de cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas.....	218
5.2	Perfil deseado de cultura organizacional .....	221
5.3	Contrastación de los resultados obtenidos en las pequeñas y medianas empresas .....	224
<b>CAPITULO VI.....</b>		<b>227</b>
<b>INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES MANUFACTURERAS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA .....</b>		<b>227</b>



<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>237</b>
<b>PROPUESTA Y RECOMENDACIONES DE CAMBIO .....</b>	<b>237</b>
<b>CAPÍTULO VIII.....</b>	<b>249</b>
<b>CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>249</b>
7.1 CONCLUSIONES .....	249
7.1.1 Sobre el estilo de liderazgo .....	249
7.1.2 Sobre la cultura organizacional.....	250
7.1.3 Sobre la influencia del estilo de liderazgo en la cultura organizacional .....	254
7.1.4 Sobre las diferencias encontradas entre las pequeñas y medianas empresas .	256
7.1.5 Sobre georeferenciación de las empresas y la percepción de liderazgo y la cultura organizacional .....	258
7.1.6 Sobre la propuesta y recomendaciones de cambio .....	258
7.2 Futura línea de investigación .....	<b>259</b>



## Indice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Estructura de la tesis .....	27
<b>Tabla 2.</b> Administrar vs. liderar .....	35
<b>Tabla 3.</b> Características similares en la conceptualización del liderazgo .....	37
<b>Tabla 4.</b> Principales rasgos de los líderes .....	41
<b>Tabla 5.</b> Factor influencia idealizada y enfoque de rasgos .....	43
<b>Tabla 6.</b> Factores de liderazgo y patrones de conducta del líder .....	49
<b>Tabla 7.</b> Clasificación de empresas.....	102
<b>Tabla 8.</b> Empresas medianas por región .....	106
<b>Tabla 9.</b> Empresas pequeñas por región .....	109
<b>Tabla 10.</b> Resultados validación de expertos .....	131
<b>Tabla 11.</b> Prueba KMO y Bartlett.....	135
<b>Tabla 12.</b> Comunalidades .....	139
<b>Tabla 13.</b> Varianza total explicada.....	140
<b>Tabla 14.</b> Coeficientes Alfa de Cronbach .....	143
<b>Tabla 15.</b> Medidas de bondad de ajuste del modelo .....	147
<b>Tabla 16.</b> Consistencia interna cuestionario multifactorial de liderazgo.....	148
<b>Tabla 17.</b> Correlaciones entre estilos de liderazgo .....	149
<b>Tabla 18.</b> Resultados validación de expertos OCAI .....	151
<b>Tabla 19.</b> Confiabilidad del cuestionario OCAI .....	153
<b>Tabla 20.</b> Distribución de la muestra de empresas por cantones.....	158
<b>Tabla 21.</b> Matriz de componentes rotados (pequeñas empresas) .....	161
<b>Tabla 22.</b> Matriz de componentes rotados, medianas empresas.....	162
<b>Tabla 23.</b> Matriz de componentes rotados, pequeñas empresas.....	168
<b>Tabla 24.</b> Matriz de componentes rotados, medianas empresas.....	168
<b>Tabla 25.</b> Diferencias entre percepciones de líderes y seguidores.....	173
<b>Tabla 26.</b> Matriz de componentes rotados .....	175
<b>Tabla 27.</b> Matriz de componentes rotados medianas empresas.....	184



<b>Tabla 28.</b> Rasgos identificados en líderes de pequeñas y medianas empresas.....	194
<b>Tabla 29.</b> Conducta orientada hacia las tareas .....	197
<b>Tabla 30.</b> Conducta orientada hacia las personas.....	198
<b>Tabla 31.</b> Jerarquización de las dimensiones de cultura organizacional por tipo de empresa.....	218
<b>Tabla 32.</b> Correlación liderazgo-cultura pequeñas empresas.....	227
<b>Tabla 33.</b> Correlación liderazgo-cultura medianas empresas.....	227
<b>Tabla 34.</b> Correlación liderazgo-cultura Pymes.....	230
<b>Tabla 35.</b> Resultados dependencia espacial.....	235
<b>Tabla 36.</b> Elementos y variables para la aplicabilidad de las 7s como guía para el cambio cultural.....	242

## Indice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Contribución al PIB por sector económico a Dic. 2017.....	22
<b>Figura 2.</b> Liderazgo y factores de contingencia.....	50
<b>Figura 3.</b> Eje de tiempo, aportes teóricos de liderazgo. ....	60
<b>Figura 4.</b> Niveles de la cultura .....	71
<b>Figura 5.</b> Modelo de valores de competencia (MVC) .....	87
<b>Figura 6.</b> Mapa de la literatura con los principales subtemas y autores .....	95
<b>Figura 7.</b> Distribución de empresas medianas región Sierra. ....	107
<b>Figura 8.</b> Distribución de empresas medianas en la región Costa.....	108
<b>Figura 9.</b> Distribución de empresas medianas en la región Oriente.....	108
<b>Figura 10.</b> Distribución de empresas pequeñas, región Sierra. ....	110
<b>Figura 11.</b> Distribución de pequeñas empresas en la region Costa.....	111
<b>Figura 12.</b> Distribución de empresas pequeñas en la región Oriente. ....	111
<b>Figura 13.</b> Distribución de las empresas medianas por rama de actividad económica.....	113
<b>Figura 14.</b> Distribución de las empresas pequeñas por rama de actividad económica.....	114
<b>Figura 15.</b> Contribución al PIB por sector económico. ....	116
<b>Figura 16.</b> Clasificación de las empresas manufactureras. ....	117
<b>Figura 17.</b> Ingresos por ventas PYMES sector manufacturero.....	118
<b>Figura 18.</b> Utilidad PYMES en el sector manufacturero.....	120
<b>Figura 19.</b> Proporción de empleo por tamaño de empresas del sector manufacturero.....	122
<b>Figura 20.</b> Matriz de correlaciones. ....	134
<b>Figura 21.</b> Matriz antiimagen.....	137
<b>Figura 22.</b> Matriz de componente rotado.....	141
<b>Figura 23.</b> Modelo de ecuaciones estructurales MLQ nueve factores. ....	146
<b>Figura 24.</b> Dimensiones de liderazgo, pequeñas empresas.....	164
<b>Figura 25.</b> Dimensiones de liderazgo, medianas empresas.....	164
<b>Figura 26.</b> Estilo de liderazgo, autoevaluación de los líderes de pequeñas empresas.....	165
<b>Figura 27.</b> Estilo de liderazgo, autoevaluación de los líderes de pequeñas empresas.....	165
<b>Figura 28.</b> Estilo de liderazgo, autoevaluación de los líderes de medianas empresas.....	165



<b>Figura 29.</b> Dimensiones de liderazgo, pequeñas empresas.....	170
<b>Figura 30.</b> Dimensiones de liderazgo, medianas empresas. ....	170
<b>Figura 31.</b> Estilos de liderazgo, percepción seguidores, pequeñas empresas. ....	171
<b>Figura 32.</b> Estilos de liderazgo, percepción seguidores, medianas empresas. ....	171
<b>Figura 33.</b> Estilos de liderazgo en un espacio rotado.....	176
<b>Figura 34.</b> Modelo de liderazgo transformacional, pequeñas empresas. ....	178
<b>Figura 35.</b> Modelo de liderazgo transaccional.....	181
<b>Figura 36.</b> Dimensiones de liderazgo, medianas empresas en un espacio rotado.....	185
<b>Figura 37.</b> Modelo liderazgo transformacional, medianas empresas.....	187
<b>Figura 38.</b> Modelo de liderazgo transaccional, medianas empresas.....	190
<b>Figura 39.</b> Rasgos líderes, pequeñas empresas. ....	193
<b>Figura 40.</b> Rasgos líderes, medianas empresas.....	193
<b>Figura 41.</b> Conductas líderes, pequeñas empresas.....	196
<b>Figura 42.</b> Conductas líderes, medianas empresas.....	196
<b>Figura 43.</b> Estilo de liderazgo predominante en pequeñas empresas.....	199
<b>Figura 44.</b> Estilo de liderazgo predominante en medianas empresas.....	199
<b>Figura 45.</b> Cultura organizacional actual, pequeñas empresas .....	204
<b>Figura 46.</b> Cultura organizacional actual, medianas empresas. ....	204
<b>Figura 47.</b> Fuerza cultural, pequeñas empresas. ....	206
<b>Figura 48.</b> Fuerza Cultural, medianas empresas.....	206
<b>Figura 49.</b> Congruencia cultural, pequeñas empresas.....	209
<b>Figura 50.</b> Congruencia cultural, medianas empresas.....	210
<b>Figura 51.</b> Dimensiones cultura clan.....	212
<b>Figura 52.</b> Modelo de cultura organizacional, pequeñas empresas. ....	214
<b>Figura 53.</b> Modelo cultura organizacional medianas empresas. ....	215
<b>Figura 54.</b> Modelo de cultura organizacional medianas empresas. ....	217
<b>Figura 55.</b> Cultura organizacional deseado, pequeñas empresas.....	222
<b>Figura 56.</b> Cultura organizacional deseado, medianas empresas.....	222
<b>Figura 57.</b> Diagrama de dispersión pequeñas empresas. ....	228
<b>Figura 58.</b> Diagrama de dispersión medianas empresas. ....	229



**Figura 59.** Diagrama de dispersión PYMES. .... 231

**Figura 60.** Una nueva vision de la organización. Modelo de las 7s..... 238



## **Índice de anexo metodológico**

<b>Anexo A.</b> Bases de datos pequeñas y medianas empresas manufactureras de la Provincia de Pichincha .....	269
<b>Anexo B.</b> Cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ-5x y OCAI de cultura organizacional	273
<b>Anexo C.</b> Proceso de levantamiento de información .....	294
<b>Anexo D.</b> Georreferenciación de las empresas en los mapas de la Provincia de Pichincha.....	295
<b>Anexo E.</b> Capturas de pantallas del sistema .....	301
<b>Anexo F.</b> Resultados del análisis factorial pequeñas y medianas empresas desde la autoevaluación de los líderes.....	305
<b>Anexo G.</b> Resultados del análisis factorial pequeñas y medianas empresas desde la percepción de los seguidores.....	308



## Resumen

El liderazgo y la cultura organizacional son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser estudiadas ni comprendidas por separado. El talento de los líderes está reflejado en su habilidad para trabajar con la cultura, por tanto, la importancia del liderazgo está en la creación, conducción y transformación de la cultura organizacional. En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar la influencia del estilo de liderazgo en la cultura organizacional entre las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha. Para tal fin, se utilizará una metodología mixta cuantitativa y cualitativa. En lo cuantitativo, se aplicará dos encuestas, a una muestra de 234 empresas, 150 pequeñas y 84 medianas. Para la variable liderazgo el cuestionario MLQ-5X de Bass y Avolio; y, en el caso de la cultura organizacional el cuestionario OCAI de Cameron y Quinn. Lo cualitativo se manifiesta en la adopción de dos grupos focales formados con una muestra de directivos y mandos medios de las pequeñas y medianas empresas. El carácter de la investigación también es mixto, exploratorio, descriptivo y correlacional, de corte transversal. Los datos obtenidos fueron sometidos a una evaluación multivariante. Las técnicas estadísticas utilizadas fueron el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM). Se utilizó el software estadístico SPSS versión 24 y el programa AMOS versión 22. Los resultados de la investigación demuestran que el estilo de liderazgo predominante en las PYMES es transformacional, el tipo de cultura organizacional es clan y en lo referente a la relación entre las variables a un nivel de significancia  $p < 0.05$  (0.017) el coeficiente de correlación es -0.159, demostrando que existe una correlación lineal débil pero significativa. Por lo tanto, se concluye que el liderazgo influye, de forma débil, en la cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de la Provincia de Pichincha.

**Palabras clave:** liderazgo, cultura organizacional, PYMES manufactureras, análisis factorial, liderazgo y cultura

**Código JEL:** M1 Administración de negocios, M10 General, M14 Cultura corporativa

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

Se plantea el problema que da origen a la investigación: los líderes gestionan, dirigen, organizan y motivan a las organizaciones de acuerdo a los paradigmas desarrollados en la primera etapa industrial, sobre cómo cambiar jerarquías estructurales por redes y equipos empoderados para tomar acción y sobre lo que deben hacer para liderar a las empresas en la era digital. Se expone el enfoque metodológico general de la investigación, exploratorio y descriptivo, cuali-cuantitativo, con una descripción concisa de los procedimientos utilizados. Finalmente, se describe el aporte teórico y práctico que realiza la investigación.

#### 1.1 Planteamiento del problema

La empresa Deloitte en el 2017 realizó una investigación a nivel mundial (140 países), con la participación de más de 10.400 negocios (industrias transversales), ejecutivos de alto nivel (3.100 encuestados). Uno de los resultados revela que el 42% de las empresas considera el desarrollo del liderazgo como un tema muy importante. Sin embargo, una gran mayoría de organizaciones no se preocupa por desarrollar líderes digitales, promover a líderes jóvenes y construir nuevos modelos de liderazgo.

La acelerada transformación de los negocios por el cambio digital, crea nuevos desafíos que deben enfrentar los líderes. En la investigación realizada por Ferry (2016), a 800 líderes de empresas sobre el valor de las personas en el trabajo, determinó que el 67% de los directores ejecutivos considera que la tecnología aportará más valor que el capital humano en las empresas. Así mismo, el 44% de los CEOs piensa que la robótica, la automatización y la inteligencia artificial, harán que el talento humano sea irrelevante en el trabajo. Estos porcentajes demuestran que los altos ejecutivos prestan mayor atención a la innovación tecnológica de sus empresas que al desarrollo de sus líderes.

La mayoría de las empresas que actúan en la era digital continúan utilizando modelos tradicionales de mecanismos de control como eficiencia y eficacia. Las pequeñas y medianas empresas no son una excepción, sus líderes, habitualmente demuestran un



comportamiento orientado al logro de resultados económicos. Siguen haciendo lo mismo, no buscan innovación, creatividad y competitividad de las organizaciones. Se espera que no tengan solo conocimiento y compromiso con el desempeño financiero, sino también una comprensión de la situación de la compañía en el mercado amplio de sus negocios. El mundo necesita líderes de alto rendimiento con conocimientos y habilidades interdisciplinarias para construir un futuro estable para las compañías, llevar a cabo el cambio y desarrollar empleados talentosos.

La investigación realizada por John Gerzema Studio EMKA (2014), en 13 países a 64 000 personas, muestra que desde la crisis del año 2008, las personas confían solo en 1 de cada 4 empresas y, que están decepcionadas de la forma en la que los gobiernos y las organizaciones operan. Por lo tanto, un factor importante para la percepción positiva del futuro de los negocios es la confianza en las competencias de los líderes que las dirigen.

En esta misma línea, un estudio realizado por la empresa Deloitte Líderes de hoy – Líderes del mañana (2016), en Polonia sobre las competencias del liderazgo, muestra que el 70 % de los polacos perciben la competencia de la administración de las compañías como débil y, el 27 % como buena o muy buena. Esta valoración es un indicador importante, puesto que tanto el público como los empleados esperan un mejoramiento en la competencia de los gerentes de las compañías. El método de administración dominante en los últimos años (prácticas de negocio desarrolladas en la primera etapa industrial) es menos efectivo en el mundo de hoy y necesita ser cambiado.

Los desafíos resultantes de los cambios en las condiciones económicas y estilos de vida requieren un conjunto de nuevas competencias que deben tener los líderes del futuro. Resultados del estudio Tendencias Globales de Capital Humano (2017) realizada por Deloitte, determinan que el 72 % de las empresas encuestadas han iniciado el desarrollo de nuevos programas de liderazgo basados en la gestión digital. La transformación de las organizaciones requiere un cambio en las capacidades de sus líderes: cómo deben pensar (transformación cognitiva), cómo deben actuar (transformación conductual) y cómo deben reaccionar (transformación emocional) (Kane, Palmer , Phillips , Kiron , & Buckley, 2015).



Las empresas también se enfrentan a deficiencias en el manejo de la cultura organizacional. La investigación realizada por Deloitte 2017 demuestra que apenas en el 23 % de las compañías sus trabajadores están totalmente alineados con las metas corporativas. La cultura se ha convertido en un tema que está en el sitio web o en las paredes de la organización, pero no es medida como un comportamiento.

Los grupos sociales (organizaciones y sociedades) no son entidades estáticas, por diferentes razones del micro y macro ambiente cambian a lo largo del tiempo y, por consiguiente, sus culturas también lo hacen. Varían como influencia de una serie de factores, tales como la incorporación de nuevos miembros a las organizaciones con nuevos ideales, creencias y valores distintos a los ya predominantes. Además, es necesario tener en cuenta la influencia que un líder puede ejercer sobre la cultura variando según el momento que atraviesa la organización. Es decir, si el liderazgo es ejercido en el momento de la creación de la empresa, cuando está gestionando una organización ya consolidada, o bien, si atraviesa un período de crisis.

Las empresas no utilizan herramientas para medir, alinear y mejorar la cultura durante procesos de cambio, fusiones y adquisiciones. Cuando una organización atraviesa períodos de crisis facilita la aceptación de cambios drásticos en su cultura organizacional, apoyados por líderes carismáticos o transformacionales. En situaciones de fusiones o adquisición de una empresa a otra, es indispensable la integración cultural, el líder debe conseguir que las culturas se desarrollen persiguiendo el beneficio común de las empresas.

Un problema no menos importante y que condiciona el alcance de las investigaciones consiste en la poca información metodológica para el abordaje de la relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional. Dicha relación ha quedado entrelazada conceptualmente, existiendo muy pocos estudios empíricos, salvo escasas excepciones (por ejemplo, Ogbonna y Harris, 2000; Xenikou y Simosi, 2006; Giberson et al., 2009). En el Ecuador, tanto en el medio académico como empresario (PYMES), no se han realizado estudios sobre los ejes temáticos de la tesis. Dicho desconocimiento puede ser un factor determinante, por un lado, para la falta de aplicación de estrategias acordes a la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, en las

expectativas de los diferentes grupos de interés respecto a empresas sostenibles y sustentables, comercializando productos y servicios innovadores y competitivos.

En la actualidad la mayoría de los líderes son medidos sobre la base de resultados comerciales y financieros. Sin embargo, las empresas necesitan un nuevo enfoque construido desde las bases de su cultura y compromiso. Las organizaciones tienen que comenzar a responsabilizarlos por construir una cultura fuerte y perdurable, que impulse la innovación, el impacto en el cliente, la toma de riesgos y la asociación con ecosistemas más amplios.

Por lo expuesto, con la presente investigación se pretende responder la siguiente pregunta ¿De qué manera influye el estilo de liderazgo en la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la Provincia de Pichincha?

## 1.2 Objetivos

EL objetivo general es

Analizar la influencia del estilo de liderazgo en la cultura organizacional entre las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha.

Los objetivos específicos son

1. Identificar el estilo de liderazgo de los altos directivos y mandos intermedios existente en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha.
2. Determinar el tipo de cultura organizacional dominante en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha.
3. Establecer la influencia del estilo de liderazgo en la cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha.
4. Realizar propuestas y recomendaciones de cambio para la implementación de un nuevo modelo de liderazgo y cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha.

### 1.3 Hipótesis

- En las PYMES se identifican los tres estilos de liderazgo predominando el transformacional.
- El tipo de cultura dominante en las PYMES es clan (colaborador) y está en tránsito hacia la cultura de mercado (competencia).
- Existen diferencias en los estilos de liderazgo y los perfiles de cultura organizacional, entre las pequeñas empresas y medianas empresas.
- El estilo de liderazgo influye fuertemente en la cultura organizacional en función del tamaño de la organización.

### 1.4 Justificación

La razones que justifican la realización de la tesis son de distinto tipo, tales como: 1) cambio de tendencias en la gestión de las empresas; 2) relevancia de las Pymes en la economía del Ecuador; 3) área de vacancia en el campo de las ciencias administrativas.

Con respecto al primer argumento, o sea el cambio de tendencias en la gestión, la tesis aporta elementos para poner en evidencia la necesidad de operar dichas transformaciones en las Pymes manufactureras de la provincia de Pichincha; en consonancia con otras investigaciones que brindan datos de carácter general sobre las Pymes en América Latina.

En tal sentido, se puede mencionar la investigación realizada por Deloitte (2017) que sostiene que el 90% de las empresas está rediseñando sus modelos tradicionales operativos, para crear organizaciones más dinámicas, centradas en equipos y conectadas con ecosistemas más amplios. Estos cambios no solo se dan en los procesos y estructuras, requieren de un estilo de liderazgo diferente. El nuevo líder debe fomentar una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua. Construir y dirigir equipos, mantener al personal empoderado y comprometido, liderar una fuerza laboral sistémica que incluye a los proveedores, empleados contingentes y el talento de las masas.



La innovación y la toma de riesgos en la actualidad definen un liderazgo de alto impacto. Los líderes deben ser provocadores, a fin de conducir a las pymes ecuatorianas a nuevos ciclos de efectividad organizacional. Para ello deben entender que dicha cultura es parte de su capital social, lo que les permitirá estar atenta a las oportunidades y demandas de innovación que exige el mercado. Para el Director General de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI) Francis Gurry invertir en innovación es fundamental para impulsar el crecimiento económico a largo plazo.

La coyuntura económica actual exige a las empresas encontrar nuevas fuentes de crecimiento y aprovechar las oportunidades que ofrece la innovación a nivel mundial. Gracias a la globalización y pese a la contracción del comercio internacional y los flujos de inversión existen países emergentes que se están convirtiendo en innovadores de éxito. Esto se debe a las ventajas de la cooperación fronteriza y principalmente a la creatividad de los líderes de las empresas. Su desafío es innovar con éxito empleando y transformando los recursos existentes y las prácticas establecidas.

En el caso de América Latina y el Caribe, Chile gracias a los buenos resultados en los indicadores sobre instituciones, infraestructuras y desarrollo de las empresas, se ubica en el primer puesto entre todas las economías de la región (44). Luego en orden decreciente se encuentran Costa Rica (45), México (61), Uruguay (62) y Colombia (63), Brasil (69). Las empresas ecuatorianas enfrentan el reto de ofertar productos y servicios innovadores, sobre la base de una estructura por procesos y sistemas de gestión de la calidad. Lo cual permitirá que el Ecuador ingrese entre los 80 líderes mundiales de innovación.

Las condiciones políticas y económicas del Ecuador están favoreciendo el crecimiento de las empresas así como también las características propias de Sudamérica. Las oportunidades están presentes para conseguir su desarrollo. Por lo tanto, es importante que las Pymes estén conducidas por líderes con conductas orientadas tanto hacia las tareas como hacia las personas. Capaces de adoptar estrategias revolucionarias en capital humano e investigación, infraestructura, conocimientos, tecnología, negocios y mercados sofisticados. Consecuentemente, podrán ofrecer productos y servicios

innovadores, originales y con un sello de calidad, para ser competitivos internacionalmente.

También, la toma de riesgos y la experimentación se han convertido en un pilar fundamental del nuevo modelo de liderazgo de alto desempeño. Al incorporar la innovación en nuevos productos y servicios, la incertidumbre aumenta, sin embargo los líderes usan sus equipos de clientes, crowdsourcing y hackathons para encontrar nuevas soluciones. Consecuentemente, los líderes necesitan habilidades interdisciplinarias; CEOs de empresas exitosas como GE, IMB, Nestlé, Xerox, Mastercard, trabajan en diseño colaborativo y ejercicios de resolución de problemas.

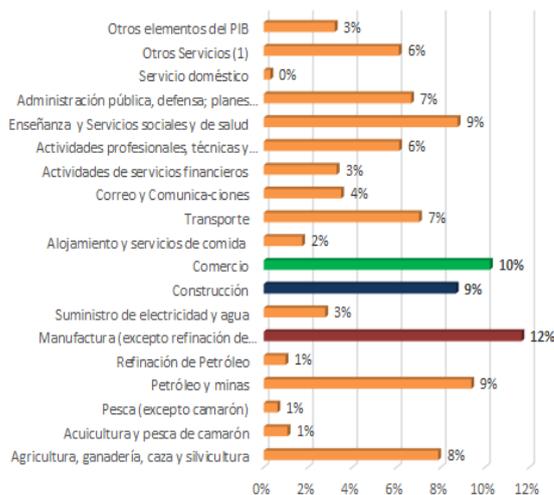
Con respecto a la segunda argumentación relativa a la relevancia de las PYMES para la economía del Ecuador, su presencia es importante en aquellas regiones con escasas fuentes de empleo debido a su bajo desarrollo económico. Lo cual se refleja en la nueva Matriz Productiva y el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida objetivos 4 y 5:

- Objetivo No. 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario, y afianzar la dolarización. Política 4.7. Incentivar la inversión privada nacional y extranjera de largo plazo, generadora de empleo y transferencia tecnológica, intensiva en componente nacional y con producción limpia; en sus diversos esquemas, incluyendo mecanismos de asociatividad y alianzas público-privadas, con una regulación previsible y simplificada.
- Objetivo No. 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. Política . Política 5.2. Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.

Según la Superintendencia de Compañías las PYMES son unidades empresariales formales en lo legal y tienen las siguientes características:

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Empleados</b>	<b>Ingresos anuales netos USD</b>	<b>Monto de Activos USD</b>
Pequeña	10-49	100 001,00 – 1 000 000,00	100 001,00 – 750 000,00
Mediana	50-99	1 000 000,00 – 5 000 000,00	750 001,00 – 3 999 999,00

El estudio empírico se realizará considerando las PYMES del sector manufacturero, por cuanto es el que más contribuye al Producto Interno Bruto (PIB). El PIB es un indicador económico utilizado para medir la riqueza de un país. Refleja el valor monetario de la producción total de bienes y servicios producidos por un país durante un período definido de tiempo. La figura 1 muestra la participación porcentual de cada sector económico al PIB a diciembre de 2017.



**Figura 1.** Contribución al PIB por sector económico a Dic. 2017.

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Banco Central del Ecuador.

Como se puede apreciar en la figura 1, la industria manufacturera es la que más aporta a la economía del Ecuador (12%), por lo tanto se justifica realizar la investigación en las PYMES que conforman este sector.

Por otro lado, esta investigación es importante por cuanto se enmarca en dos objetivos de desarrollo sostenible:

- **Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico:** Estimular el crecimiento económico sostenible mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica. Para ello se plantea como meta fomentar políticas que estimulen el espíritu empresarial y la creación de empleo es crucial para este fin, así como también las medidas eficaces para erradicar el trabajo forzoso, la esclavitud y el tráfico humano.
- **Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura:** La inversión en infraestructura y la innovación son motores fundamentales del crecimiento y el desarrollo económico. Los avances tecnológicos también son esenciales para encontrar soluciones permanentes a los desafíos económicos y ambientales, al igual que la oferta de nuevos empleos y la promoción de la eficiencia energética. Otras formas importantes para facilitar el desarrollo sostenible son la promoción de industrias sostenibles y la inversión en investigación e innovación científicas.

En lo referente al tercer sustento el área de vacancia en el campo de las ciencias administrativas, en Ecuador, no se han realizado estudios sobre liderazgo y cultura organizacional en las PYMES. Por lo cual, los resultados de la investigación son importantes para el tejido empresarial. Además, será de utilidad para que el Sector Público, especialmente para los Ministerios de Industrias y Productividad, Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, porque los resultados de la investigación servirán para el desarrollo de estrategias enfocadas a la transformación industrial, producción, empleo y competitividad del país.

Además, la investigación se justifica por cuanto en Ecuador y América Latina existe un área de vacancia para el conocimiento en el campo de las Ciencias Administrativas en lo referente a las variables de estudio, toda vez que ni el sector empresario, ni el sector público, ni el observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar de Quito, han realizado estudios sobre el tema.

En resumen, la presente investigación se justifica por cuanto la competitividad a nivel regional y mundial exige que las empresas ecuatorianas cambien su modelo de gestión empresarial. Considerar a las Pymes manufactureras como las unidades muestrales tiene



su fundamento sobre la base de dos aspectos sustanciales. El primero, porque este grupo de empresas (Pymes) son el motor del desarrollo económico en todas las provincias del Ecuador. Siendo uno de los componentes prioritarios en el cambio de la Matriz Productiva y el Plan de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida. El segundo, porque el sector manufacturero es el que tiene mayor porcentaje de contribución al PIB (12%). Por último, sobre el tema de estudio existe una vacancia en el campo de las ciencias administrativas y la academia, consiguientemente los hallazgos que se obtengan contribuirán al tejido empresarial, organismos de control y Entidades de Gobierno.

### **1.5 Aporte**

En Ecuador para las pequeñas y medianas empresas, no se han realizado estudios en el campo de la gestión empresarial sobre la influencia del estilo de liderazgo en la cultura organizacional, existiendo escasas publicaciones sobre el estilo y perfiles de cultura que predominan en estos dos tipos de empresas. Por lo expuesto, el primer aporte es al campo disciplinario de las Ciencias Administrativas, con información sobre el comportamiento organizacional de las PYMES del sector manufacturero de la Provincia de Pichincha durante el año 2018. Además, en las áreas de conocimiento de los ejes temáticos, la investigación servirá como texto de consulta para estudiantes de grado y pregrado.

El segundo aporte es práctico para este tejido empresarial toda vez existe un desconocimiento total del tema. La información obtenida de la investigación es valiosa pues servirá para que los pequeños y medianos empresarios tomen conciencia sobre sus hábitos culturales y el rol que desempeñan sus líderes para lograr empresas sostenibles y sustentables en el tiempo.

El tercer aporte es para el sector público, carteras de estado Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, en el sentido de que los resultados van a permitir el desarrollo de estrategias y elementos de políticas públicas, encaminados a la transformación industrial, producción, empleo y competitividad del país.

## 1.6 Metodología

La investigación tiene un carácter mixto: exploratorio, descriptivo y correlacional. Exploratorio, porque el tema ha sido poco estudiado en el Ecuador, y me atrevo a decir no ha sido abordado hasta el momento. Descriptivo, dado que se han seleccionado dos variables, liderazgo y cultura organizacional, que se medirán independientemente. Correlacional, puesto que finalmente, se establecerá si existe o no relación entre las dos variables, por medio de la aplicación de la técnica estadística coeficiente de correlación de Pearson.

La metodología que se usará en la investigación es cuantitativa y cualitativa. En lo cuantitativo se aplicará una encuesta a través de un formulario estructurado y validado por múltiples investigaciones realizadas en diferentes países y sectores. Para medir el estilo de liderazgo se empleará el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5X) de Bass y Avolio; y, el cuestionario de evaluación de la cultura organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn. Sus datos serán analizados utilizando el método de Análisis Factorial a efectos de establecer las relaciones entre variables, similitudes entre individuos, y posteriormente descubrir tipologías. La información se presentará en diversas tablas y gráficos a lo largo de los capítulos.

El carácter cualitativo se manifiesta en la adopción de dos grupos focales formados con una muestra de directivos y mandos medios de las pequeñas y medianas empresas. El objetivo de este instrumento es discutir, analizar y confirmar los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas, para luego realizar una comparación de las discusiones obtenidas en los dos grupos focales.

La población objeto de estudio son las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha (596 empresas). Dichas empresas serán seleccionadas de la bases de datos disponible en el portal de información de la Superintendencia de Compañías. Se calcularán dos muestras: una de expertos para realizar el proceso de validación de los cuestionarios a ser aplicados; y otra, seleccionada a través de muestreo estratificado para determinar el número de empresas a ser investigadas.



El tratamiento y análisis de la información se realizará con el software estadístico SPSS versión 24 y AMOS versión 22. Toda la metodología será descrita y desarrollada ampliamente en el capítulo tres.

### **1.7 Estructura de la tesis**

La tabla 1 tiene como propósito revelar la estructura de la tesis, distribuida en ocho capítulos mostrando su respectiva relación con los objetivos específicos e hipótesis.



**Tabla 1**

*Estructura de la tesis*

Capítulo	Estructura	Objetivos específicos e Hipótesis
I: Introducción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planteamiento del problema</li><li>• Objetivos</li><li>• Hipótesis</li><li>• Justificación</li><li>• Aporte</li><li>• Metodología</li></ul>	
II: Marco Teórico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conceptualización de liderazgo</li><li>• Principales enfoques teóricos</li><li>• Los estilos de liderazgo desde las teorías de soporte</li><li>• Conceptualización de la cultura organizacional</li><li>• Enfoques de la cultura organizacional</li><li>• Cuestionario MLQ de Bass y Avolio</li><li>• Modelos de valores en competencia e instrumento OCAI</li><li>• La relación entre liderazgo y cultura</li><li>• Elementos conceptuales de la tesis</li></ul>	
III: Metodología de la investigación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enfoque de la investigación</li><li>• Diseño</li><li>• Marco de muestreo</li><li>• Universo y cobertura temática</li><li>• Tamaño de la muestra</li></ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PYMES en el Ecuador</li> <li>• Procedimiento de recolección de datos</li> <li>• Validación del cuestionario multifactorial de liderazgo</li> <li>• Validación del cuestionario de evaluación de la cultura organizacional</li> <li>• Procedimiento para tratamiento y análisis de la información</li> </ul>	
<p>IV: Estilo de liderazgo en las PYMES manufactureras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apreciaciones del liderazgo en las pequeñas y medianas empresas</li> <li>• Caracterización de liderazgo en las pequeñas empresas manufactureras de la provincia de Pichincha</li> <li>• Caracterización de liderazgo en las medianas empresas manufactureras de la provincia de Pichincha</li> <li>• Rasgos identificados en los líderes de las pequeñas y medianas empresas</li> <li>• Conductas identificadas en los líderes de las pequeñas y medianas empresas</li> <li>• Estilo de liderazgo que predomina en los líderes de las pequeñas y medianas empresas</li> <li>• Contrastación de resultados obtenidos en la caracterización, rasgos, conductas y estilo predominante en las pequeñas y medianas empresas</li> </ul>	<p>OE1: Identificar el estilo de liderazgo de los altos directivos y mandos intermedios existente en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha</p> <p>Hipótesis: En las PYMES se identifican los tres estilos de liderazgo predominando el transformacional</p>
<p>V: Tipología de la cultura organizacional en las PYMES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil actual de la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas</li> <li>• Perfil deseado de cultura organizacional</li> </ul>	<p>OE2: Determinar el tipo de cultura organizacional dominante en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha</p>



manufactureras de la provincia de Pichincha

- Contrastación de los resultados obtenidos en las pequeñas y medianas empresas

Hipótesis:

El tipo de cultura dominante en las PYMES es clan (colaborador) y está en tránsito hacia la cultura de mercado (competencia)

VI: Influencia del liderazgo en la cultura organizacional de las PYMES

manufactureras de la provincia de Pichincha

OE3: Establecer la influencia del estilo de liderazgo en la cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha

Hipótesis:

El estilo de liderazgo influye fuertemente en la cultura organizacional en función del tamaño de la organización

VII: Propuesta y recomendaciones de cambio

OE4: Realizar propuestas y recomendaciones de cambio para la implementación de un nuevo modelo de liderazgo y cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha

VIII: Conclusiones y futuras líneas de investigación

- Conclusiones
- Futuras líneas de investigación

---

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 1, en el primer capítulo, se aborda la problemática del tema objeto de estudio, los objetivos, hipótesis, justificación, aportes y una breve explicación de la metodología aplicada. En el segundo, se desarrolla ampliamente la fundamentación teórica de las variables de estudio (liderazgo y cultura organizacional). En el tercero, se explica la metodología utilizada a lo largo de la investigación. El cuarto capítulo, muestra el diagnóstico del estilo de liderazgo que utilizan los directivos y mandos medios de las Pymes, desde su autoevaluación así como desde la percepción de los seguidores. Con los resultados que se obtengan del capítulo IV, se cumplirá con el objetivo específico 1 y con la comprobación de su correspondiente hipótesis.

El quinto capítulo, contiene el estudio de la cultura organizacional bajo dos perspectivas: actual y deseada. De igual manera, con este capítulo se cumplirá con el objetivo específico 2 y la verificación de su hipótesis. El sexto capítulo, presenta los resultados de la correlación de las variables estudiadas. El desarrollo de este capítulo permitirá cumplir con el objetivo específico 3 y comprobar su respectiva hipótesis. En el capítulo séptimo se desarrolla la propuesta y recomendaciones para lograr el cambio cultural, con lo cual se cumplirá el objetivo específico 4. Por último, en el octavo capítulo se exponen las conclusiones y futuras líneas de investigación.

En conclusión, este capítulo ha planteado la interrogante de la investigación referida a la manera en que el estilo de liderazgo puede influir en la cultura organizacional de las PYMES del sector manufacturero de la provincia de Pichincha. Por tanto, los objetivos general y específicos están orientados a dar respuesta a la pregunta formulada. Para cada objetivo específico, se planteó sus respectivas hipótesis que hacen énfasis en el estilo de liderazgo y cultura organizacional dominantes, así como su relación. En lo referente a las razones que justifican el desarrollo de la tesis, se pueden señalar las siguientes: cambio de tendencia en la gestión de la empresa, importancia de las PYMES en la economía del Ecuador y el espacio de vacancia en el campo de las ciencias administrativas. Los aportes que se esperan obtener son: 1) información sobre el comportamiento organizacional de las PYMES, 2) puesta en práctica de las propuestas



que resulten del estudio empírico, y 3) desarrollo de estrategias y políticas públicas. Finalmente, se detalla la metodología y estructura de la investigación.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como objetivo desarrollar la conceptualización de los ejes temáticos de la investigación y la base teórica. Para tal fin, se analiza la definición del liderazgo desde la perspectiva del proceso de influencia que ejerce el líder en sus seguidores; se abordan las teorías de soporte desde la perspectiva de los rasgos, luego del comportamiento situacional; y, finalmente, el nuevo enfoque transformacional. Además, se explica el modelo de rango total de Bass y Avolio usado en la investigación.

En lo referente a cultura organizacional, se tratará su definición, desde el punto de vista de Edgar Shein; los tipos de cultura, desde la perspectiva de los enfoques de integración, diferenciación, fragmentación e interdependencia, así como los fundamentos teóricos del modelo de valores de competencia de Cameron y Quinn utilizado para la cultura organizacional de las PYMES. Este capítulo se cierra con un recorrido documental de la relación del liderazgo con la cultura organizacional.

Para la búsqueda de información bibliográfica se utilizaron fuentes primarias y secundarias. En este último caso, se recurre a fuentes documentales como libros y artículos científicos identificados en las bases de datos Scielo, Scopus, Redalyc, Latindex y Dialnet. Los criterios de búsqueda usaron los siguientes descriptores: liderazgo, cultura organizacional, PYMES; que fueron combinados de distintas maneras al momento de la indagación.

En cada una de las bases de datos se seleccionaron solo aquellos artículos que hacían referencia al núcleo temático. Con el propósito de organizar la información se creó una base de datos en excel definiendo los siguientes campos: título del artículo, autor, año de publicación, nombre de la revista, problema de investigación, objetivos, metodología utilizada, resultados, conclusiones y núcleo temático. Se agruparon los documentos en dos núcleos temáticos: el primero, los enfoques teóricos y el segundo, las investigaciones realizadas en las PYMES sobre la influencia del liderazgo en la cultura organizacional. Posteriormente se analizó la información, definiendo los conceptos más relevantes y los aspectos comunes de cada autor.

## 2.1 Conceptualización de liderazgo

En la actualidad, las empresas buscan a los mejores líderes para ejecutar planes, programas y proyectos, que permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Desde 1978, Shultz <sup>1</sup> sostenía que apenas el 33 % de las nuevas empresas superan los primeros cinco años de operatividad. La causa de quiebra de aproximadamente el 50 % de dichas entidades es la presencia de un liderazgo defectuoso (Peiro, 2016).

La motivación para realizar el análisis de este tema está dada por la importancia que tiene el liderazgo en las empresas y en su trabajo diario, y ha sido abordado desde varias disciplinas tales como: historia, psicología social, psicología del trabajo, desarrollo organizacional y sociología.

El estudio del liderazgo nace a raíz de la evolución humana. Las primeras relaciones de jerarquía, liderazgo y súbditos se remontan al inicio de las civilizaciones egipcia, griega, sumeria, feudal, que hasta el día de hoy son objeto de estudio por su organización interna (Estrada Mejía, 2007). Sin embargo, los estudios científicos se iniciaron en el siglo XX (1940) con las investigaciones de Kurt Lewin y sus colaboradores (Palomo Vadillo, 2013), luego se abordaron aspectos relacionados con rasgos, conductas y habilidades que hacían efectivo a un líder. Posteriormente, se determinaron los aspectos situacionales que hacían surgir a un líder natural y la influencia que podía tener en sus seguidores (Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil, & Nader, 2007).

Para Bass (1990), existen tantas definiciones de liderazgo como autores que han investigado el tema; hay más de 350 significados y es uno de los fenómenos más estudiados en el mundo y, a la vez, el menos comprendido. Según Yukl (2013), el liderazgo es un proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otros para alcanzar ciertos objetivos. Algo semejante plantea Northouse (2004). Para él, es el proceso de influencia que ejerce un líder sobre sus seguidores con el objetivo de lograr metas comunes. En esta misma línea, Zaccaro (2001) sostiene que en las organizaciones

---

<sup>1</sup>Theodore Schultz, economista estadounidense, profesor de las universidades de Iowa y Chicago, especializado en economía agraria. En 1959, realizó los primeros estudios sobre economía laboral, siendo uno de los principales aportes el análisis del capital humano. Sus obras más destacadas son: *Crisis económica de la agricultura mundial* (1965), *Crecimiento económico y agricultura* (1968) y *Recursos humanos* (1972). En 1979, obtuvo el Premio Nobel del Banco de Suecia en Ciencias Económicas junto a Arthur Lewis por sus investigaciones sobre economía agraria.

los líderes son necesarios para conducir al talento humano a la consecución de objetivos estratégicos. Bass (1990) define al liderazgo como el proceso de interacción que se da entre los integrantes de un grupo. El líder tiene como reto iniciar y sostener altas expectativas y competencias, las que permitirán solucionar problemas y conseguir objetivos colectivos.

Los diferentes estudios de liderazgo han generado ejes de debate, entre los principales se mencionan: si es un rasgo o un proceso, si es sinónimo de administrar, si implica poder o autoridad. Es importante abordar estos aspectos para comprender los elementos básicos que entraña la definición de liderazgo.

El primer eje de debate entre los investigadores está en determinar si el liderazgo es un rasgo o un proceso. Por un lado, según el enfoque de rasgos, los líderes nacen, tienen un conjunto de cualidades y características innatas que les permiten ser líderes en cualquier situación y los diferencian de otras personas. Cualidades como inteligencia, extroversión, seguridad en sí mismo y empatía se han encontrado en varios grupos de líderes. Algunas de las citadas pueden ser características físicas, rasgos de personalidad y talentos o habilidades especiales (Northouse, 2004). Por otro lado, los autores que estudian al liderazgo como proceso consideran que es un fenómeno que surge según el contexto de la situación. Entiéndase por proceso a la secuencia lógica de pasos cuya finalidad es lograr un resultado específico.

Otro aspecto que ha generado discusión es la comparación de la administración con el liderazgo. En 1977, Abraham Zelenick, al publicar los resultados de su investigación, produjo un debate que ha durado hasta la actualidad. Durante los años 80 y 90 autores como Bennis (1989), Kotter (1990), Bennis y Townsend (1995), DePree (1998), Rost (1998), Zalesnik (2004), Ackoff (2003) determinaron que existen diferencias entre estos dos constructos. El reto está en romper el viejo paradigma de un planteamiento administrativo tradicional -planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar- y pasar al planteamiento del liderazgo basado en el cambio -atribución de facultades y construcción de relaciones (Daft, 2006). Para Griffin (2011), el liderazgo es pertinente para elaborar cambios y la administración lo es para obtener resultados en forma secuencial. Al sumar la administración con el liderazgo se puede obtener un cambio

ordenado y esto permite que la organización esté alineada con el entorno que la rodea; de ahí que el liderazgo es un factor que no se puede desvincular de la administración: lo uno conlleva a lo otro intrínsecamente.

El propósito de la tabla 2 es mostrar las diferencias entre administrar y liderar desde la perspectiva de varios autores como Zalenick, Bennis, Ackoff, Kotter y Rost. Los dos conceptos no son antagónicos, sin embargo diferenciarlos permite delimitar las conductas para una gestión efectiva.

**Tabla 2**

*Administrar vs. liderar*

Autores	Administrar	Liderar
Bennis <sup>2</sup> (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en dirigir y controlar.</li> <li>• El administrador conserva.</li> <li>• Orientación hacia las tareas.</li> <li>• El control impone respeto.</li> <li>• Planeación de corto plazo.</li> <li>• El administrador imita.</li> <li>• El administrador pregunta cuándo y cómo.</li> <li>• El administrador acepta el statu quo.</li> <li>• Hace las cosas bien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en la innovación y creatividad.</li> <li>• El líder desarrolla.</li> <li>• Orientación hacia las personas.</li> <li>• Inspira confianza.</li> <li>• Planeación estratégica.</li> <li>• El líder origina.</li> <li>• El líder pregunta qué y por qué.</li> <li>• El líder es desafiante y cambia.</li> </ul>
Ackoff (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevalece la autoridad.</li> <li>• Tiene subordinados.</li> <li>• El objetivo es la competitividad del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace las cosas correctas.</li> <li>• Prevalece el carisma.</li> <li>• Tiene seguidores.</li> <li>• El objetivo es lograr transformaciones organizacionales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado hacia las tareas.</li> <li>• Controla y resuelve problemas.</li> <li>• Planifica y presupuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado hacia las personas.</li> <li>• Motiva e inspira a sus seguidores.</li> <li>• Desarrolla y ejecuta la visión.</li> </ul>

<sup>2</sup>Primera edición del libro, año 1989.

Kotter (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se enfrenta a la complejidad y trata de mantener el sistema actual funcionando.</li> <li>● Los resultados de la gestión están orientados a los stakeholders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se enfrenta y ejecuta cambios exitosos.</li> <li>● Los resultados del liderazgo se reflejan en la innovación, creatividad e incremento de competitividad.</li> </ul>
Rost (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientación a producir y vender.</li> <li>● Sobresale la autoridad.</li> <li>● Tiene subordinados.</li> <li>● Los resultados de la gestión se basan en eficacia y eficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientación a lograr cambios y transformaciones exitosas.</li> <li>● Sobresale la influencia.</li> <li>● Tiene colaboradores.</li> <li>● Los cambios conducen a resultados de alto rendimiento y cumplimiento de objetivos organizacionales.</li> </ul>

**Fuente:** Elabión propia a partir de Zaleznik (2004), Bennis (2003), Ackoff (2003); Kotter (1990); Rost (1998).

Al analizar la tabla 2 se encontraron diferencias importantes. La primera está en el comportamiento: los administradores tienen una orientación a las tareas y el líder hacia las personas. Una segunda, en el rol y responsabilidades: los administradores dirigen, controlan y hacen prevalecer el poder y la autoridad; mientras que los líderes ponen énfasis en la innovación, creatividad, inspiración y toma de riesgos, lo cual consiguen con carisma e influencia. La tercera está relacionada con la competencia: los administradores se enfocan en la resolución de problemas y conflictos; los líderes desarrollan nuevas ideas, estrategias, motivan e inspiran a sus seguidores.

Otra diferencia está en el concepto de objetivos y visión. Para la administración, los objetivos nacen de las necesidades, se guían por la planificación de corto plazo y los resultados se basan en eficiencia y eficacia. En cambio, según el liderazgo, los objetivos surgen de la visión, se conducen según la planificación de mediano y largo plazos, y los resultados son: alto rendimiento, productividad, competitividad y satisfacción de los seguidores. Finalmente, una quinta diferencia tiene que ver con el cambio organizacional. La administración acepta el *statu quo*, la estabilidad y trata de mantener el sistema funcionando apegado a las normas y estructura existente; el liderazgo implica crear cambios que producen transformaciones organizacionales.

El tercer eje de debate tiene que ver con el poder y la autoridad considerados como factores clave del liderazgo. Según Mintzberg (1983), poder es la capacidad que tiene una persona de ejercer influencia en otra para la obtención de un objetivo específico. El poder es dinámico, por cuanto no se ejerce a todos por igual y de la misma manera; más aún cambia constantemente dependiendo del contexto situacional. La autoridad es una posición de poder que comprende un conjunto de responsabilidades, deberes y derechos inherentes a un puesto de dirección en una organización. Pese a que estos dos conceptos son independientes lo ideal es que un líder tenga autoridad y poder para que sea efectivo.

En la conceptualización del liderazgo realizada desde la perspectiva de varios autores, existe diferencias; sin embargo, vale la pena destacar ciertas características similares. En este sentido, el objetivo de la tabla 3 es mostrar cuatro aspectos comunes identificados en las definiciones de liderazgo: proceso; influencia aceptada voluntariamente; ocurre en un contexto grupal e involucra el logro de objetivos organizacionales; y, los argumentos que justifican cada enunciado.

**Tabla 3**

*Características similares en la conceptualización del liderazgo*

Característica	Justificación
Liderazgo como proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo no es un fenómeno estático ni lineal.</li> <li>• El líder afecta y es afectado por sus seguidores.</li> <li>• El liderazgo es una interacción constante entre el líder y sus seguidores en un contexto determinado.</li> <li>• Cualquier persona puede ser líder no únicamente la que ocupa cargos de poder.</li> </ul>
Liderazgo es influencia aceptada voluntariamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder atrae seguidores y se gana su confianza.</li> <li>• Sin influencia sobre un grupo no hay liderazgo.</li> <li>• Los líderes son admirados y respetados.</li> </ul>



- Los seguidores se identifican con los líderes y tratan de imitarlos.
- El líder tiene influencia sobre la eficacia del grupo.
- El líder consigue el apoyo de los demás sin dar órdenes.

El liderazgo ocurre en un contexto grupal.

- El liderazgo es un fenómeno social.
- El proceso de liderar sucede al interior de los grupos humanos.
- El líder ejerce influencia en sus seguidores para alcanzar objetivos grupales.

El liderazgo involucra el logro de objetivos organizacionales.

- El líder fija objetivos y metas comunes.
- El líder genera una visión compartida y la desarrolla en el proyecto.
- El líder altera el *statu quo* y genera nuevos y revolucionarios proyectos.
- El líder fomenta la creatividad e innovación.

---

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de Castro et al. (2007).

La interacción constante entre líder y seguidores hace que el liderazgo sea considerado como proceso, en el cual intervienen elementos básicos esenciales: influencia, intención, responsabilidad, integridad, cambio, propósito compartido y seguidores (Daft, 2006). El liderazgo implica influencia ya que ocurre entre personas a través de una relación activa y recíproca. Los líderes influyen en los seguidores y viceversa con la intención de realizar cambios importantes y no conservar el *statu quo*. En el proceso de cambio el líder fija una visión y objetivos comunes compartidos, a fin de alcanzar las metas organizacionales y avanzar hacia el futuro deseado.

El liderazgo ocurre entre personas; por lo tanto, necesariamente debe haber seguidores, incluso en algún momento, los líderes asumen el papel de seguidores. Cabe recalcar que los buenos líderes también son buenos seguidores convirtiéndose en ejemplo para los demás. El liderazgo eficaz es compartido por líderes y seguidores quienes piensan por su cuenta, desempeñan sus funciones con energía y entusiasmo, están comprometidos con los objetivos organizacionales, defienden sus creencias y



aceptan niveles altos de responsabilidad.

## 2.2 Principales enfoques teóricos

Para comprender el concepto de liderazgo es importante analizar los planteamientos básicos de los enfoques teóricos. Las aproximaciones son numerosas; sin embargo, en este acápite se exponen brevemente las que contribuyen a la presente investigación y que sustentan el instrumento de medición utilizado.

El análisis tiene su inicio con la teoría de los rasgos según la cual los líderes tienen ciertas características particulares que los distinguen de otros y los conducen al éxito. Se exponen los estudios realizados en las universidades de Iowa, Ohio, Michigan y Texas en las cuales se analizaron las conductas o comportamientos de los líderes con sus seguidores. Se presentan los principales enfoques de la contingencia, el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard y la teoría del camino meta, los cuales investigaron el comportamiento de los líderes en diferentes situaciones del contexto. Se concluye con el enfoque transformacional, que se caracteriza por causar un efecto sustancial en los seguidores que provoca cambios significativos, que pueden transformar a la organización.

### 2.2.1. El liderazgo como un rasgo

Antes de explicar el enfoque, es importante mencionar que se entiende como rasgo a una característica personal distintiva que hace que una persona tenga un determinado comportamiento.

Las primeras investigaciones sobre liderazgo tuvieron su origen en las teorías del “Gran Hombre”, alguien con ciertos rasgos, cualidades y capacidades innatas para ejercer poder e influencia en otros y convertirlos en sus seguidores. A partir de la década de 1920, se inician los estudios para descubrir ciertas características estables (rasgos) que puede tener una persona, que la distingue como líder de aquellas que no lo son y la conducen al éxito (Bass, 1990). Según este enfoque, los hombres nacen líderes con



diversos rasgos que los hacen eficaces, lo cual muestra que la capacidad de liderazgo no necesariamente es un legado genético. (Daft, 2006)

Durante el periodo comprendido entre los años 1940 y 1950, los investigadores de esta teoría aplicaron pruebas psicológicas y de aptitudes para abordar los atributos personales desde varios ejes. Los estudios consideraron rasgos de personalidad, como creatividad y autoconfianza; rasgos físicos, como edad y vigorosidad; capacidades, como reconocimiento y buen orador; características sociales, como renombre y sociabilidad; y, características relacionadas con el trabajo, particularmente deseo de sobresalir, tomar riesgos y vencer obstáculos.

Stogdill<sup>3</sup> (1948) analizó 124 estudios desarrollados bajo este enfoque identificando ciertos rasgos que caracterizaban a los líderes eficaces. Entre los más importantes se destacan: inteligencia, iniciativa, autoconfianza, integridad personal, posición de poder, persistencia para manejar problemas, poder personal, preocupación por las necesidades de los demás. Posteriormente, entre los años 1948 y 1970 indagó 163 estudios en los cuales encontró otros rasgos como dinamismo, independencia y trabajo bajo presión. Pese a estos hallazgos valiosos para la teoría, demostró que los rasgos no son universales ni hacen a los líderes; por lo tanto, su efectividad dependerá del contexto situacional.

Durante la década de los ochenta, otras investigaciones se enfocaron en descubrir los rasgos desde la percepción de los seguidores respecto a sus líderes, destacándose la inteligencia, masculinidad y dominación (Lord, de Vader, & Alliger, 1986). En la década del noventa, el estudio realizado por Kirkpatrick & Locke (1991) confirma que los líderes tienen ciertos rasgos personales que los hace diferentes de aquellos que no lo son. Entre los más destacados, e incluso ya señalados por Stogdill, están: motivación, autoconfianza, integridad e inteligencia. A finales de esta década, la teoría de los rasgos fue complementada con estudios que determinaron cinco grandes factores de personalidad: apertura a la experiencia (factor O), responsabilidad (factor C), extroversión (factor E), amabilidad (factor A) y neuroticismo o inestabilidad emocional

---

<sup>3</sup> Ralph Stogdill fue profesor emérito en la Universidad Estatal de Ohio (Ciencias de la Administración y Psicología), conocido internacionalmente por sus investigaciones y publicaciones sobre liderazgo y organizaciones. Fue miembro de la Asociación Americana de Psicología y de la Academia de Administración. En 1948 con la publicación de su primer artículo *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature* lideró las investigaciones sobre liderazgo. Posteriormente en 1974 publicó otro estudio importante *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Se le reconoció su aporte a la academia con el Premio a la Trayectoria 2013.

(factor N), formando el acrónimo *OCEAN*.

No es de relevancia si un líder nace o se hace. Sin duda representa un valor agregado en las empresas para impulsar a los trabajadores al logro de objetivos organizacionales (Escandon Barbosa & Hurtado Ayala, 2016). De los distintos trabajos efectuados bajo este enfoque, en la tabla 4 se resume los rasgos que diferencian a los líderes agrupados en seis categorías: características personales, personalidad, competencias, características sociales, antecedentes sociales y habilidades y aptitudes.

**Tabla 4**

*Principales rasgos de los líderes*

Categorías	Rasgos del líder
Características personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía</li> <li>• Vigor físico</li> </ul>
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extroversión: efectivo en ámbitos comunitarios, sociales y grupales</li> <li>• Apertura a la experiencia: creatividad e iniciativa</li> <li>• Afabilidad: cooperativismo, altruismo y sensibilidad</li> <li>• Responsabilidad: persistencia y tenacidad en el logro de los objetivos</li> <li>• Integridad y honestidad</li> <li>• Autoconfianza y autoestima</li> <li>• Entusiasmo</li> <li>• Influencia en los demás</li> </ul>
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de problemas complejos</li> <li>• Definición y adaptación al ambiente</li> <li>• Recolección de información valiosa</li> <li>• Generar planes de acción</li> <li>• Capacidad para actuar exitosamente en el futuro</li> </ul>
Características sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociabilidad</li> <li>• Disposición a cooperar</li> <li>• Tacto</li> <li>• Diplomacia</li> </ul>
Antecedentes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de estudios</li> <li>• Movilidad</li> </ul>

### Habilidades y aptitudes

- Experticia para realizar un trabajo
- Manejo de personas
- Inteligencia
- Capacidad cognoscitiva
- Conocimiento
- Razonamiento y decisión
- Inteligencia emocional: percibir, generar y acceder a emociones y pensamientos
- Intuición

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Bass & Stogdill (1990), Kirkpatrick & Locke (1991), Daft (2006), Castro et al. (2007).

Durante algunos años, no se consideró el enfoque de rasgos en los estudios de liderazgo. Su importancia surge a partir de las investigaciones sobre los líderes carismáticos y transformacionales (Bass, 1990). La teoría de rasgos sustenta el presente proyecto de investigación por sus principios y postulados que fundamentaron las nuevas proposiciones de liderazgo. En el instrumento de medición del estilo de liderazgo Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ-5X)<sup>4</sup> de Bass<sup>5</sup> y Avolio<sup>6</sup>, el factor carisma o influencia idealizada (atribuida) evalúa ciertas cualidades de la personalidad, sobrenaturales o sobrehumanas que hacen a una persona específicamente excepcional (Naresh, Alvin, & Haway, 2001).

El propósito de la tabla 5 es mostrar los rasgos preponderantes identificados en las preguntas del cuestionario MLQ que integran el factor carisma; para facilitar este análisis se determinó su aspecto central.

<sup>4</sup> En el campo de la Psicología de las organizaciones desde hace dos décadas el *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) es uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo. El cuestionario original ha tenido algunas modificaciones hasta que en 1997 Bass y Avolio crearon su última versión MLQ-5X (*short form*), que consta de 45 ítems.

<sup>5</sup> Doctor en Psicología Industrial, docente investigador de *Binghamton University*; por más de dos décadas centró su estudio en el análisis de fenómenos organizacionales, particularmente en el área del comportamiento humano, logrando así la unificación de los campos de la psicología industrial y organizacional. En 1985 inició el desarrollo sistemático de su modelo de liderazgo transformacional, publicando su teoría en el libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Posteriormente junto con Bruce Avolio proponen el modelo de liderazgo de rango completo, el cual integra los conceptos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*. El objetivo de su aplicación es alcanzar la satisfacción de las necesidades individuales y grupales, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad organizacional. Fue galardonado con algunos premios tales como: *Distinguished Scientific Contributions* otorgado por la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional en 1994, en 2001 se escribió un tratado conmemorativo en su honor, en 2006 la Red de Liderazgo de la Academia de Administración le galardonó con el premio *Eminent Leadership Scholar*.

<sup>6</sup> Doctor en Psicología Industrial y Organizacional, docente investigador de la Universidad de *Nebraska- Lincoln*, *Binghamton* y director del *Gallup Leadership Institute*. Es reconocido internacionalmente por su investigación sobre la teoría del liderazgo, realizó consultorías para varias agencias de gobierno de Estados Unidos, fuerzas armadas de Singapur, Suecia, Finlandia, Israel, Sudáfrica, Estados Unidos y para algunas empresas alrededor del mundo. Miembro de la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional, Academia de Administración, Sociedad Americana de Psicología, Asociación Americana de Psicología y la Sociedad Gerontológica. Durante dos años consecutivos 1999-2000 se le otorgó el premio SUNY-Binghamton por su investigación académica distinguida y en 2013 la Red de Liderazgo de la Academia de Administración le galardonó con el premio *Eminent Leadership Scholar*.

**Tabla 5**

*Factor influencia idealizada y enfoque de rasgos*

Aspecto central de la pregunta	Rasgo
Orgullo de trabajar con el líder (P10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Influencia en los demás</li> <li>● Inteligencia</li> <li>● Manejo de personas</li> <li>● Experticia para realizar un trabajo</li> </ul>
Significativa preocupación por la gente (P18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsabilidad</li> <li>● Afabilidad</li> <li>● <b>Dinamismo</b></li> </ul>
Genera respeto (P21)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Integridad</b></li> <li>● <b>Honradez</b></li> </ul>
Muestra seguridad y confianza (P25)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Autoconfianza</b></li> <li>● Autoestima</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

Según Daft<sup>7</sup> (2006), la autoconfianza, honradez, integridad y dinamismo son rasgos considerados como esenciales y tienen enorme valor para los líderes. A pesar de que no son los únicos que definen un liderazgo eficaz se espera que los líderes de las pequeñas y medianas empresas de Pichincha los tengan, comprobación que se realizará en el capítulo cuatro.

La autoconfianza se refiere a la seguridad que demuestran los líderes en sus juicios, toma de decisiones, ideas y capacidades propias. La imagen positiva y seguridad en su inteligencia, aptitudes y capacidades provocan confianza, respeto y admiración de sus seguidores. Además, la autoconfianza es el único rasgo que le permite a un líder superar

<sup>7</sup> Richard Daft. experto en comportamiento organizacional y diseño de organización, profesor de gestión, emérito y titular principal de *Vanderbilt University*, es uno de los académicos estadounidenses altamente citados en las áreas de economía y negocios. Coadesarrolló la teoría de la riqueza de los medios con Robert H. Lengel. En la Escuela de Administración de *Vanderbilt University* desarrolló y dirigió el Centro para el Liderazgo del Cambio; ha sido miembro de algunas juntas editoriales, incluyendo *The Academy of Management Journal* y *Administrative Science Quarterly*, Junta de Gobernadores de la Academia de Administración y Junta de Directores de la Sociedad de Enseñanza del Comportamiento Organizacional. Tiene publicado 12 libros entre los más destacados Administración, Teoría y diseño de organizaciones y La Experiencia de liderazgo. También se destaca su profesionalismo en consultorías realizadas para organizaciones como *American Banking Association*, *Bell Canada*, *Bristol-Myers Squibb*, *Ford Motor Company*, *Pratt & Whitney*, *USAA*, *First American National Bank*, *Tennessee Valley Authority*, *National Science Foundation*, *State Farm Insurance*, la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, el Ejército de los Estados Unidos y el Centro Médico *Vanderbilt*.



contratiempos, manejar divergencia de opiniones, asumir riesgos y enfrentar retos.

La honradez y la integridad son rasgos esenciales para ejercer el liderazgo. A la honradez se la define como decir la verdad y ser honesto en el uso de los recursos de la organización. Un líder honrado es sincero, no miente, ni incurre en falsedades para conseguir las metas propuestas. Tiende a ser recto y transparente en su accionar diario y toma de decisiones negándose a aceptar propuestas inmorales. La integridad en un líder está dada por su grado de ética, principios y valores morales, características que lo hacen digno de la admiración, respeto y lealtad de sus seguidores. Los líderes exitosos son congruentes con sus acciones, fidedignos y aplican sus principios básicos consistentemente.

Al dinamismo se lo define como el grado de motivación que tiene un líder para establecer metas desafiantes y hacer un gran esfuerzo para alcanzarlas. Esto conlleva energía, tenacidad, vigor, ambición, trabajar sin horario e iniciativa, características que le permite mantener el ritmo, afrontar exigencias y retos. Por lo general, los líderes dinámicos tienen a su cargo la ejecución de nuevas ideas de negocios y proyectos retadores ya que por su gran esfuerzo y horas de dedicación obtienen los resultados esperados.

### 2.2.2. El liderazgo como comportamiento o conducta

En razón de que los investigadores no identificaron un conjunto universal de rasgos de liderazgo, se extiende la línea de estudio a fin de observar cuáles son las conductas que hacen a unos líderes más eficaces que otros. Entiéndase por conducta la manera de comportarse de una persona ante una situación determinada.

Este enfoque tuvo su desarrollo durante los años 1950 y 1960 bajo el postulado de que cualquier persona que demuestre el comportamiento adecuado puede ser un líder efectivo. Dicho de otra manera, el líder se define en función de lo que hace. Los primeros estudios de liderazgo como comportamiento fueron realizados por Kurt Lewin<sup>8</sup> y sus

---

<sup>8</sup> Kurt Lewin psicólogo alemán nacionalizado estadounidense. Es uno de los pioneros de la psicología social experimental, organizacional, de la personalidad y aplicada y considerado uno de los cuatro grandes de la Escuela de Psicología de la Gestalt en Berlín. Docente de las universidades de Berlín, Cornell, Iowa, Duke y del Instituto de Tecnología de Massachusetts. Propuso la Teoría de campo en Ciencias Sociales y entre sus obras se destacan: *Una teoría dinámica de la personalidad* (1935) y *Resolución de conflictos sociales* (1948). Fundador de importantes centros de investigación



colegas en la Universidad de Iowa. Como resultado, se obtuvo que los líderes con un comportamiento autocrático provocan sentimientos de hostilidad en sus seguidores y logran su alto desempeño siempre que estén presentes supervisando sus tareas. Por el contrario, los líderes con conductas democráticas se caracterizan por utilizar técnicas de participación, toma de decisiones por mayoría y derivar atribuciones, logrando un buen desempeño de sus seguidores, incluso cuando están ausentes. El estudio concluye señalando que el comportamiento de un líder tiene un efecto determinante tanto en el desempeño como en la satisfacción de los seguidores. (Lewin & Lippit, 1938)

Un experimento desarrollado por Tannenbaum<sup>9</sup> y Schmidt (1973) demostró que el liderazgo podía existir en un continuo; es decir, un líder podía ser autocrático, democrático o una mezcla de los dos. El factor que señalan como primordial en la teoría es “la situación”, la cual está dada por el tipo de organización, naturaleza del problema, grupo de trabajo y tiempo. En cada equipo de trabajo se originan diferentes cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las cuales tiene que pasar cada uno de los integrantes del grupo. Es por esto que el estilo de liderazgo más eficaz es aquel en el cual se adaptan todos los miembros del equipo a cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del grupo.

Los estudios de Lewin, Tannenbaum y Schmidt reconocieron que un liderazgo eficaz no depende únicamente de los rasgos de personalidad de los líderes sino también de su comportamiento (Daft, 2006). Dada la importancia de los hallazgos, investigadores de las universidades de Ohio, Michigan y Texas profundizaron en el tema.

---

como Research Center for Group Dynamics (1944) donde profundizó el estudio por los grupos de diferentes clases y el National Laboratories Training (1947). Por su destacada trayectoria profesional, en el año 1942, fue nombrado presidente de Society for the Psychological Study of Social.

<sup>9</sup>Robert Tannenbaum psicólogo organizacional estadounidense conocido por su trabajo en el campo del liderazgo y la organización. Profesor en la Escuela de Administración de UCLA Anderson, Universidad de California y Los Ángeles; asesor, consultor, ejecutivo y agente de cambio. Entre sus obras importantes se destaca el libro *Liderazgo y organización* que recopila argumentos académicos y prácticos para el uso de dinámicas de grupo en el desarrollo de líderes y capacitarles para que tengan una gestión efectiva. Autor de la Teoría del continuo gerencial de liderazgo que reconoce que el estilo apropiado depende de tres factores: líder, seguidores y situación.

## Estudios de la Universidad de Ohio

Después de la Segunda Guerra Mundial, Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle, Pepinsky, Coons, investigadores de la Universidad Estatal de Ohio evaluaron la frecuencia de ciertas conductas manifestadas por los líderes. Entre las más destacadas están: iniciación, membresía, representación, integración, organización, dominancia, comunicación, reconocimiento y orientación hacia la producción (Hemphill & Coons, 1977). Para medir estas conductas crearon dos instrumentos: el Cuestionario descriptivo de la conducta del líder (LBDQ) y el Cuestionario de opinión del líder (LOQ).

Al procesar la información obtenida de la aplicación del cuestionario LBDQ a cientos de empleados, agruparon las conductas en cuatro categorías a las que llamaron consideración, iniciación de estructura, énfasis en la tarea y sensibilidad (Bass, 1990). Posteriormente, sobre la base de otros análisis establecieron dos categorías de tipos de comportamiento del líder: consideración e iniciación de estructura.

La consideración se refiere a las conductas del líder para comprender los sentimientos de sus seguidores y crear una confianza recíproca. Principalmente, tiene como fin mejorar las relaciones de amistad, crear cohesión y armonía en el grupo, mostrar agradecimiento, involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchar los problemas de los seguidores, mostrar proximidad y cercanía, y mejorar la comunicación entre el líder y su equipo de trabajo (Palomo Vadillo, 2013).

Respecto a la iniciación de estructura son conductas orientadas a la ejecución de las tareas y la interacción con el grupo para alcanzar los objetivos propuestos. Este comportamiento incluye, entre otros aspectos, planificar las tareas, organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, clarificar y asignar funciones, obtener altos niveles de rendimiento, confirmar que se comprendan las órdenes e imponer autoridad. Si bien las dos dimensiones no dependen la una de la otra son necesarias para un liderazgo efectivo; a este tipo de líder se lo conceptualiza como *High high leader* (Castro et al., 2007). A pesar de las críticas que ha recibido este modelo, principalmente por los argumentos usados para determinar la efectividad de los líderes, tuvo su apogeo hasta mediados de la década de 1980 (Fisher & Edwards, 1988).



## Estudios de la Universidad de Michigan

En la misma época, Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore, investigadores de la Universidad de Michigan, realizaron estudios con la intención de establecer la eficacia de los líderes en función de la productividad de los subordinados. Para ello, compararon directamente el comportamiento de los mandos medios eficaces con el de los ineficaces, buscando las relaciones entre la conducta del líder, los procesos y el rendimiento del grupo de trabajo. En varios centros de trabajo se levantó la información aplicando el cuestionario Survey of Organizations (Encuesta de las organizaciones). Con los resultados determinaron dos dimensiones de liderazgo: líderes centrados en los empleados y centrados en la producción.

Los primeros consideran importante las relaciones personales y las necesidades humanas de los subordinados. Este tipo de líderes brinda apoyo, facilita la interacción positiva entre los miembros de su equipo y trata de minimizar los conflictos. Este estilo de liderazgo es muy parecido al de consideración de la Universidad de Ohio. En lo referente a los centrados en la producción, enfocan su atención en los aspectos técnicos del trabajo, eficacia, reducción de costos y planificación de las tareas, facilitando la estructura de las tareas para lograr el cumplimiento de los objetivos asignados al grupo (Daft, 2006). Este comportamiento se asemeja al de inicio de estructura propuesto por las investigaciones de la Universidad de Ohio.

A diferencia de las proposiciones realizadas por la Universidad de Ohio, para los investigadores de Michigan los dos estilos son distintos: uno contrario del otro; por lo tanto, un líder puede tener comportamiento característico centrado en los empleados o en la producción, pero no ambos. Además, demostraron que no solo el comportamiento influye en el desempeño y la satisfacción de los seguidores, también está determinado por factores relacionados con el contexto o situación en la que trabajan los líderes y su equipo de trabajo.

## Estudios de la Universidad de Texas

Basados en los trabajos efectuados en las universidades de Ohio y Michigan, Blake<sup>10</sup> y Mouton<sup>11</sup> (1964) proponen una teoría bidimensional conocida como la rejilla de liderazgo. Para los autores, existen tres características universales en todas las empresas: objetivos organizacionales, están formadas por personas y tienen una estructura organizacional definida (Palomo Vadillo, 2013). Considerando estas premisas, establecieron dos tipos de comportamiento: uno basado en el interés por las personas y el otro por la producción o resultados. Bajo estos dos criterios, usando una escala del 1 al 9, se calificó las conductas de los líderes seleccionados para el estudio. Los resultados obtenidos se ubicaron en una rejilla en donde cada eje corresponde a uno de los intereses, obteniéndose siete estilos de liderazgo.

Los estudios realizados por los investigadores de las universidades de Ohio, Michigan y Texas identificaron en los líderes comportamientos que más o menos se corresponden, haciendo posible establecer dos patrones de conductas preponderantes: uno orientado a las personas y otro, a las tareas. En la presente investigación se consideró esta teoría, por cuanto en el instrumento de medición de los estilos de liderazgo de Bass y Avolio en los factores influencia idealiza (conducta), consideración individualizada y recompensa contingente se analizan algunas conductas de los líderes tanto orientadas hacia las personas como a las tareas.

El objetivo de la tabla 6 es mostrar la relación entre ciertos factores de liderazgo del cuestionario MLQ y los patrones de conducta. Para tal fin, se enuncian los factores, los aspectos centrales de las preguntas y la conducta del líder para cada caso.

---

<sup>10</sup>Robert Blake psicólogo estadounidense y pionero en el campo de la dinámica organizacional, desde 1947 a 1964 fue profesor de administración y psicología en la Universidad de Texas; conferencista en las Universidades de Harvard, Oxford y Cambridge. Junto con Jane Mouton desarrolló la teoría de la rejilla de liderazgo, poniéndola a prueba durante su investigación aplicada en la industria manufacturera. También se desempeñó como presidente de *Scientific Methods, Inc.*, empresa que proporciona servicios de consultoría en las ciencias del comportamiento.

<sup>11</sup>Jane Mouton fue una teórica estadounidense de la administración, en la Universidad de Texas ocupó puestos de trabajo como investigadora científica durante el período 1953–1957, investigadora e instructora de ciencias sociales por dos años desde 1957 a 1959, y profesor asistente de psicología desde 1959 a 1964. Desde 1961 a 1981 ocupó el cargo de vicepresidenta de la empresa *Scientific Methods Inc.* y como su presidenta desde 1982 a 1987. Con Robert Blake crearon el modelo de la rejilla de liderazgo, idea que nació cuando fueron contratados como consultores de Exxon. También trabajó en los Laboratorios Nacional de Capacitación siendo una de las pocas mujeres en dirigir uno de los grupos de capacitación durante la década de los 50.

**Tabla 6**

*Factores de liderazgo y patrones de conducta del líder*

Factor liderazgo	Patrones de conducta	
	Orientación a las personas	Orientación a las tareas
Influencia idealizada (conducta)	Prevalencia de valores (P6) Ética y moral en la toma de decisiones (P23)	Definición clara de objetivos (P14) Relevancia al conocimiento de la misión organizacional (P34)
Consideración individual	Importancia de las personas (19) Prioriza competencias individuales (P29)	Capacitación (P15) Coaching (P31)
Recompensa Contingente	Reconocimiento (P1)	Enfoque a objetivos (P11) Recompensa (P16) Satisfacción por logro de objetivos (P35)

**Fuente:** Elaboración propia.

Al analizar la tabla de manera general, se observa una preponderancia de la orientación a las tareas sobre la orientación a las personas; esto es particularmente significativo en el factor recompensa contingente, lo cual guarda coherencia con el objetivo de dicho factor: el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona recompensas cuando se logran los objetivos propuestos. Según la teoría de la rejilla de liderazgo, las dos conductas pueden estar presentes en un líder, dado que en una organización las personas se interrelacionan con otras para realizar una actividad, fenómeno que se presenta en los factores influencia idealizada y consideración individual.

Si bien los líderes pueden tener una inclinación mayor a un comportamiento que a otro, existe la idea generalizada que los mejores líderes tienen un grado muy alto de las dos conductas (Daft, 2006). El grado alto-alto se da cuando un líder es capaz de alternar entre los dos tipos de conducta en forma simultánea, así pues en una determinada situación mostrará interés por las personas y en otra, por las tareas (Misumi, 1985). A pesar de que este estilo de liderazgo no es el único eficaz, en la investigación se podrá determinar si los dos comportamientos van a estar o no presentes en los líderes de las

pequeñas y medianas empresas de Pichincha.

### 2.2.3 Enfoque de contingencia de liderazgo

Los estudios realizados en la teoría del comportamiento analizaron exclusivamente conductas individuales de los líderes, dejando de investigar patrones específicos para que el liderazgo sea efectivo en cualquier contexto y situación, lo cual condujo al desarrollo del enfoque de la contingencia, que estudia la relación existente entre la eficacia del liderazgo y la situación en la que se desarrolla; entiéndase por contingencia que una cosa depende de otras.

Sin dejar a un lado los rasgos y comportamientos de los líderes, las investigaciones realizadas bajo este enfoque incluyeron la variable situación en la cual ejercían el liderazgo. Esta teoría se sustenta en que una misma conducta no es óptima para diferentes situaciones; por lo tanto, un estilo de liderazgo que funciona perfectamente en una situación determinada no necesariamente es el efectivo en otra. Esto se puede explicar reconociendo que el liderazgo tiene dos contingencias importantes que son los seguidores y la situación. En la figura 2 se esquematizan los factores de contingencia que deben ser considerados para un liderazgo efectivo.



**Figura 2.** Liderazgo y factores de contingencia.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Daft (2006).



Para adoptar un determinado comportamiento, el líder debe considerar, por un lado, las necesidades personales y profesionales, la madurez y la cohesión de sus seguidores; y por otro lado, las tareas, la estructura, el contexto interno y externo de la organización. Los estudios realizados con el enfoque contingente tomaron en consideración las categorías propuestas en las teorías conductuales, demostrando que los comportamientos orientados a las relaciones y a las tareas son adaptables a cualquier situación (Yukl, Gordon, & Taber, 2002). En este acápite se describirá los aportes realizados por Fiedler y su modelo de contingencia, la teoría situacional de Hersey y Blanchard y la teoría camino-meta.

### **Modelo de contingencia de Fiedler**

Fiedler<sup>12</sup> (1967) y sus colaboradores son los primeros investigadores del enfoque contingente y pioneros en la búsqueda de la relación entre los constructos: estilo de liderazgo y situación de la organización. Su modelo parte de dos supuestos. El primero considera que el estilo del líder está orientado hacia las relaciones (crea confianza, respeto, escucha necesidades, motiva a su equipo de trabajo) o hacia las tareas (clarifica las tareas, establece parámetros de rendimiento, impone control). El segundo está relacionado con la situación medida en términos de calidad de las relaciones entre el líder y los miembros, estructura de la tarea y poder del puesto.

Estas tres variables situacionales son importantes para alcanzar un liderazgo efectivo. Las relaciones entre el líder y los miembros tienen que ver con el ambiente del grupo, el afecto, el grado de aceptación, la confianza de los miembros del grupo en su líder y la actitud positiva para cumplir sus órdenes. Esta relación se puede calificar en un continuo que va desde muy buena a muy mala.

La segunda variable situacional hace referencia al grado de definición de las tareas, lo cual involucra establecer procesos y procedimientos específicos para su ejecución y

---

<sup>12</sup>Fred Fiedler nacido en Viena y nacionalizado como ciudadano estadounidense fue uno de los principales investigadores del siglo XX en el campo de la Psicología Social, Industrial y Organizativa. Director del Laboratorio de eficacia grupal de la Universidad de Illinois y profesor emérito de Administración y Organización en la Universidad de Washington en Seattle. Recibió varios premios como Walter F. Ulmer, Jr. de Investigación Aplicada, James McKeen Cattell de la Sociedad Americana de Psicología, Distinción Contribuciones Científicas a la Psicología y al Educador Distinguido de la Academia Americana de Administración. Fue uno de los expresidentes de la División 1 (Psicología General) en la Asociación Americana de Psicología. Su aporte teórico es el modelo de contingencia de liderazgo diseñado para diagnosticar el estilo de liderazgo según las circunstancias de la situación.

metas claras de cumplimiento. Las tareas pueden ser altamente estructuradas o pobremente definidas. Finalmente, el poder del puesto es el grado de autoridad formal que un líder tiene sobre su grupo de trabajo, que puede ser fuerte o débil (Daft, 2006).

Al aplicar el modelo, Fiedler encontró que la efectividad del líder está sujeta a las condiciones favorables o desfavorables de la situación. Una situación es altamente favorable cuando las relaciones entre el líder y los miembros son muy buenas, las tareas son altamente estructuradas y el poder es fuerte. En cambio, si las relaciones son muy malas, las tareas pobremente definidas y el poder es débil, el líder se encontrará en una situación muy desfavorable para ejercer su liderazgo. El autor sintetiza los hallazgos afirmando que en situaciones altamente favorables o desfavorables un líder orientado hacia las tareas será más efectivo; mientras que en situaciones intermedias, donde las relaciones son buenas, las tareas ambiguas y poco poder, el liderazgo orientado hacia las tareas será efectivo.

Para comprobar su teoría, Fiedler desarrolló el cuestionario LPC (Least Preferred Coworker, Escala del compañero menos preferido), continuo actitudinal que contiene 16 pares de adjetivos, cada elemento del par está colocado en los extremos con una escala de calificación de ocho puntos. En opinión de Peters, Hartke y Pohlmann (1985), Strube y García (1981), el modelo tiene sustento empírico ya que comprueba su capacidad de predicción y la premisa fundamental de encajar el estilo de liderazgo con la situación pudiendo afirmar que no todos los líderes son efectivos en todas las situaciones. Sin embargo, también ha recibido algunas críticas, la mayoría se centra en las debilidades del cuestionario LPC, como por ejemplo, la fiabilidad de la escala de medición, la forma arbitraria de establecer los pesos ponderados y la poca significación estadística que tienen las correlaciones. Por último, tampoco se ha demostrado la efectividad del modelo en organizaciones complejas, su funcionalidad a lo largo del tiempo y las razones por las cuales no consideran a los líderes que están en un punto intermedio (Daft, 2006).

El modelo de Fiedler es considerado un aporte importante en los estudios de liderazgo, tanto que otros investigadores perfeccionaron el enfoque y desarrollaron otras teorías situacionales.

## Teoría situacional de Hersey y Blanchard

La teoría situacional tiene sus orígenes en los estudios de la Universidad de Ohio, Texas y en la Teoría tridimensional de los estilos de dirección de Reddin 1967. Aproximadamente, durante 13 años, desde 1969 hasta 1982, Hersey<sup>13</sup> y Blanchard<sup>14</sup> en el Center for Leadership Studies de California realizaron varias contribuciones a la teoría situacional de liderazgo. Inicialmente tomó el nombre de Teoría del ciclo vital del liderazgo; en 1982, Modelo de liderazgo situacional y es partir de 1984 que se la denomina como Modelo de liderazgo situacional II.

Para esta teoría, el liderazgo es un constructo formado a partir de conductas directivas (dimensión orientada hacia la tarea) y conductas de consideración o apoyo (dimensión orientada hacia las relaciones), por lo cual se la considera una extensión de la rejilla de liderazgo. En las conductas directivas, el líder especifica el rol de los colaboradores, las tareas y monitorea los resultados alcanzados; mientras que las conductas de consideración tienen que ver con la importancia que el líder otorga a sus colaboradores, los escucha, motiva, recepta sugerencias e involucra en la toma de decisiones (Palomo Vadillo, 2013). Según Hersey y Blanchard (1982), la idea central del enfoque está en las características de los seguidores, en su nivel de desarrollo y en el grado de disposición para hacer su trabajo.

El nivel de desarrollo de los colaboradores es un factor importante para este enfoque. Está determinado por las competencias y el compromiso que tengan los subordinados para ejecutar las tareas asignadas por el líder. Dicho de otra manera, poseen el conocimiento, las habilidades y la experiencia para hacer una tarea concreta, así como también la actitud positiva, motivación y confianza en lo que realizan (Hersey &

---

<sup>13</sup> Paul Hersey, empresario y científico estadounidense, profesor distinguido de las universidades de Nova Southeastern, Northern Illinois, California, Arkansas y Ohio. Entre sus obras destacadas se incluyen *Management of Organization Behavior*, *The Situational Leader*, *Situational Selling*, *Situational Service: Customer Care for the Practitioner* y *Situational Parenting*. A fines de los 60, diseñó el modelo de liderazgo situacional, utilizado a través de los años por lo entendible y adaptable a cualquier lugar de trabajo.

<sup>14</sup> Kenneth Blanchard, escritor estadounidense y experto en administración; miembro emérito de la Universidad de Cornell y visitante de Cornell University School of Hotel Administration. Su libro *The One Minute Manager* (escrito en coautoría con Spencer Johnson) registra ventas de más de 13 millones de ejemplares y ha sido traducido a 37 idiomas. Coautor de otros 30 libros con alta rotación de ventas como *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership* (1985), *Raving Fans: A Revolutionary Approach To Customer Service* (1993), *Gung Ho! Turn On the People in Any Organization* (1997), *Whale Done! The Power of Positive Relationships* (2002) y *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High-Performing Organizations* (2006). En 2005, fue nombrado miembro del Salón de la Fama de Amazon, como uno de los 25 autores más vendidos de todos los tiempos.

Blanchard, 1982). Un líder puede combinar en mayor o menor medida estos factores dando como resultado cuatro estilos de liderazgo: el que dirige, entrena, apoya o delega.

Ratificando los postulados de Fiedler en su modelo de contingencia, Hersey y Blanchard afirman que un líder exitoso debe adaptar su estilo de liderazgo a la situación y al compromiso de los seguidores, pues una misma conducta no es efectiva en todas las situaciones. Es preciso destacar ciertos puntos fuertes que tiene la teoría situacional: es flexible pues permite adaptar las conductas del líder a los requerimientos de la situación y características de los colaboradores; es prescriptiva porque establece claramente lo que un líder debe hacer ante diferentes situaciones y tipos de subalternos.

Estas fortalezas permitieron que la teoría situacional sea utilizada por algunos años en varios programas de entrenamiento organizacional; sin embargo, como en todos los enfoques, también ha recibido críticas tales como: su poca validez empírica, escasez de fundamentos teóricos y no considerar otras variables implícitas en las relaciones entre líder y seguidor como educación y edad (Northouse, 2004).

### **Teoría del camino meta (Path Goal Theory)**

Este modelo nace de las investigaciones realizadas por Evans 1970, House<sup>15</sup> (1971), House y Dessler (1974) y House y Mitchell (1974), quienes consideraron el modelo motivacional de la expectativa-valor y los estudios del comportamiento de la Universidad de Ohio. La base de esta teoría es la motivación. El líder debe lograr que sus colaboradores creen en su capacidad de hacer las tareas, mejoren su rendimiento, realicen un trabajo de calidad, alcancen sus metas personales y estén satisfechos con la retribución que reciben (Huertas, 1997). Al igual que los otros dos modelos de contingencia, relaciona los tres conjuntos de elementos y agrega unas variables

---

<sup>15</sup> Robert House fue profesor emérito de administración, ocupó cargos docentes en las Universidades de Ohio, Michigan, Nueva York y Toronto. En 1988, lo nombraron catedrático *Joseph Frank Bernstein*, Catedrático de Estudios Organizativos en la Escuela Wharton. Escritor prolífico de más de 130 artículos de revistas, algunos capítulos de libros y dos artículos considerados como citas científicas clásicas, que han sido reimprimados en varias antologías; cofundador y editor ejecutivo de *Leadership Quarterly*, una de las principales revistas de liderazgo. Fue miembro de la Asociación Americana de Psicología y la Sociedad para la Psicología Industrial / Organizacional, Academia de Administración, presidente de la División de Comportamiento Organizacional de la Academia de Administración (1972-1973) y de la Asociación de Ciencias Administrativas de Canadá período 1985-1986. Fue galardonado con un premio a la Contribución Académica Distinguida de la Administración y cuatro premios por publicaciones destacadas, otorgados por la Academia de Administración y la Asociación Canadiense de Ciencias Administrativas. Principal investigador y fundador del Programa de Investigación de Liderazgo Global y Eficacia del Comportamiento Organizacional (GLOBE).

adicionales: el estilo del líder, los seguidores, la situación y los premios que satisfagan las necesidades de los subalternos (Evans, 1974).

Sin embargo, sí existen diferencias con el modelo de contingencia de Fiedler y la teoría situacional de Hersey y Blanchard. Para Fiedler, cuando un líder logra el cambio en una organización (mejora situación) puede ser reemplazado por otro. En la teoría camino meta, los líderes adaptan sus conductas a la situación; por lo tanto, no es necesario buscar otro. Básicamente, la diferencia con la teoría de Hersey y Blanchard está en el grado de adaptación del líder al nivel de desarrollo de sus colaboradores (Daft, 2006).

Partiendo del supuesto de que un líder debe buscar el estilo de liderazgo que mejor se adapte a las necesidades motivacionales de sus colaboradores y a las características del ambiente laboral, los autores proponen cuatro modelos de conducta: de consideración u orientados hacia las personas: participativo y de apoyo; y orientado hacia las tareas o de estructura: directivo y orientado al logro. Para House y Mitchell (1974), que un líder pueda usar algún tipo de conducta en especial o una combinación de todas dependerá de la situación que en ese momento esté atravesando la empresa.

En opinión de Castro et al. (2007), la teoría camino meta, en la que introduce en su análisis el modelo motivacional expectativa-valor, es una de las primeras que dejó de asumir las clásicas dimensiones de consideración e inicio de estructura que dominaron por casi 30 años la literatura de liderazgo. Asimismo, según el estilo de líder, es una de las pioneras en explicar cómo afectan las características del trabajo (grado de autonomía, grado de libertad y estructura de la tarea) y de los seguidores al rendimiento del grupo. Cabe añadir que es una teoría que prescribe las acciones que el líder debe ejecutar para que sus seguidores alcancen los objetivos específicos del puesto de trabajo, tales como: desplazar los obstáculos, entrenar y motivar. A pesar de los aspectos positivos expuestos, el modelo tiene falencias, principalmente por el escaso aporte empírico y la dificultad que puede tener un líder si pretende balancear las variables: tarea, situación y motivación.

Para Yukl & Van Fleet (1992), en conjunto, las teorías de contingencia del liderazgo son muy generales; por lo tanto, se dificulta someterlas a pruebas empíricas rigurosas,

consecuentemente, los diferentes modelos presentan ciertas restricciones; sin embargo, en la investigación, se consideró el enfoque de contingencia, puesto que en el modelo propuesto por Bass y Avolio para determinar el estilo de liderazgo se consideran algunos de sus postulados, principalmente en los factores motivación inspiracional, que hace referencia a la capacidad que tienen los líderes para motivar a sus seguidores proporcionando significado a su trabajo y recompensa contingente según la cual el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y les ofrece reconocimientos por los objetivos alcanzados.

#### **2.2.4 Enfoque de liderazgo transformacional**

Las teorías de la contingencia analizaron las relaciones entre las actividades del líder y la situación en las que ocurren incorporando dos variables: el entorno y los seguidores. Trascendiendo en el análisis, existen diferencias entre los individuos que afectan sus capacidades y el éxito del liderazgo, lo cual da paso a un nuevo enfoque: el transformacional, que hace referencia al estilo de liderazgo que considera una buena parte de las cualidades del líder, para influenciar en sus seguidores y modificar a toda la organización.

A inicios de los años 90, aparece en la literatura un enfoque conocido como “nuevo liderazgo”, para luego fortalecerse con el nombre de “liderazgo transformacional”. A esta acepción se incluyen el liderazgo carismático, inspiracional, visionario, orientado a valores, orientado al cambio y neocarismático (Felcman , 2016). El precursor del enfoque transformacional es Bernard Bass (1985). Su teoría se fundamenta en los estudios de liderazgo carismático y transformacional realizados por House (1977) y Burns (1978).

House (1977) en su teoría del liderazgo carismático determinó algunos rasgos y conductas que diferencian a los líderes. El enfoque central está en las actitudes y percepciones que tienen los seguidores de sus líderes, no solo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como una figura extraordinaria, incluso lo catalogan como sobrehumano o espiritual (Bass, 1985). En esta misma línea, para Conger y Kanungo (1987), el líder carismático es un héroe pues logra los cambios que necesita una

organización adoptando conductas no convencionales. A criterio de House (1977), los principales rasgos encontrados en este tipo de líder son: tener convicciones sólidas, fuerte anhelo de poder y autoconfianza. Entre las conductas más habituales están: buen manejo de impresiones, mostrar confianza en habilidades de sus seguidores y definir metas ideológicas.

Burns (1978) es el primer autor que desarrolló su propia teoría de liderazgo transformacional. Lo concibe como un proceso de influencia entre los líderes y sus seguidores. Dicho de otra manera, es bidireccional: los líderes pueden influir en sus seguidores y a la vez la conducta de los líderes puede ser modificada en función del apoyo o resistencia que reciba de sus adeptos. Además, según esta teoría, el proceso de liderazgo no es individual sino compartido con otros líderes en diferentes niveles de la misma organización (Castro et al., 2007).

Los estudios anteriores de House (1977) y de Burns (1978) permitieron que Bass (1985) y sus colaboradores Avolio, Waldman y Yammarino (1991), Bass y Avolio (1994) construyan su teoría de liderazgo transformacional a partir de los efectos que produce el líder en sus seguidores. Uno de los más importantes es que provoca cambios en sus seguidores concienciándoles de la importancia de su trabajo para alcanzar los resultados propuestos. También inspira a los seguidores a trascender sus intereses para lograr los objetivos organizacionales. Otro está relacionado con la preocupación por satisfacer no solo las necesidades físicas de sus seguidores sino las de crecimiento y autorrealización.

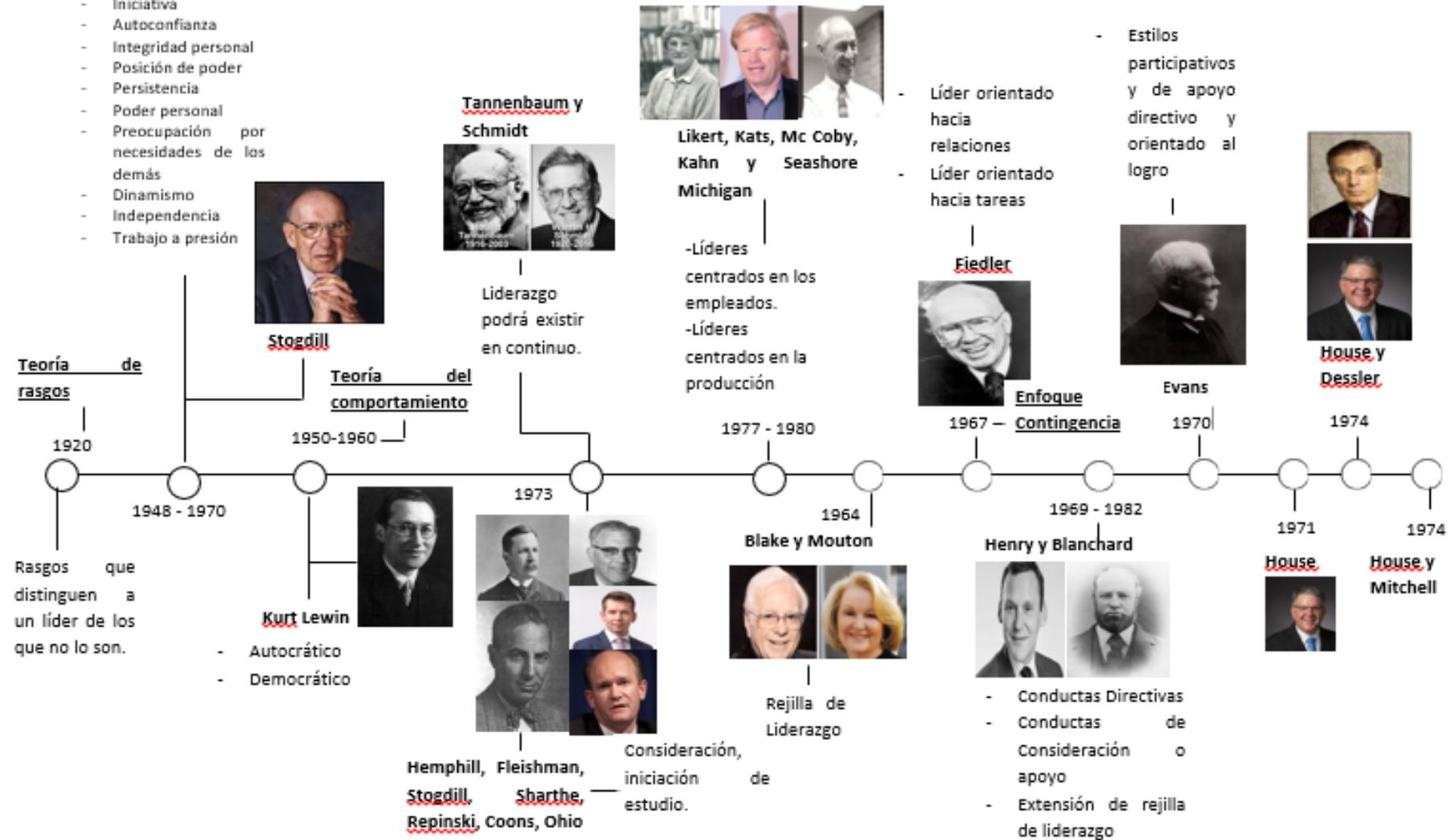
Debido a las consideraciones expuestas, Bass y Avolio (1994) afirman que el liderazgo transformacional es una extensión del transaccional. Dicho de otra manera, no es un opuesto sino más bien un liderazgo transaccional mejorado. El líder transaccional fundamenta la relación con sus colaboradores en una transacción económica, es decir, premia o castiga en función de la calidad del trabajo. Al no ser excluyentes los líderes pueden utilizar los dos estilos de liderazgo de acuerdo con la exigencia del contexto situacional. A su vez se sostiene que el liderazgo transformacional es más amplio que el carismático pues este solo constituye uno de sus componentes presentes en el factor influencia idealizada.

Para Yukl y Van Fleet (1992), el modelo transformacional considera tanto los rasgos y las conductas del líder como también las variables situacionales, lo cual ha dado lugar a una perspectiva más amplia del liderazgo, siendo una de las teorías más desarrolladas y estudiadas en la actualidad. Precisamente, por la cantidad de investigaciones realizadas con fundamento empírico, se decidió utilizar el enfoque de liderazgo transformacional en la presente investigación. Además, el cuestionario multifactorial MLQ usado para levantar la información en las PYMES contempla de forma independiente cinco factores de liderazgo transformacional, dos de liderazgo transaccional y dos del factor *laissez-faire* que se explicará más adelante.

El objetivo de este acápite ha sido describir los principales enfoques teóricos de liderazgo que sustentan la investigación, así como comprender la importancia de los rasgos, comportamientos y variables situacionales para la conceptualización del nuevo liderazgo, destacándose los elementos que han sido seleccionados para el desarrollo de esta tesis.

Finalmente, con el propósito de visualizar los principales conceptos aportados por los diferentes autores a lo largo del siglo XX, se construyó un eje de tiempo, el cual se muestra en la figura 3.

- Rasgos:
- Inteligencia
  - Iniciativa
  - Autoconfianza
  - Integridad personal
  - Posición de poder
  - Persistencia
  - Poder personal
  - Preocupación por necesidades de los demás
  - Dinamismo
  - Independencia
  - Trabajo a presión



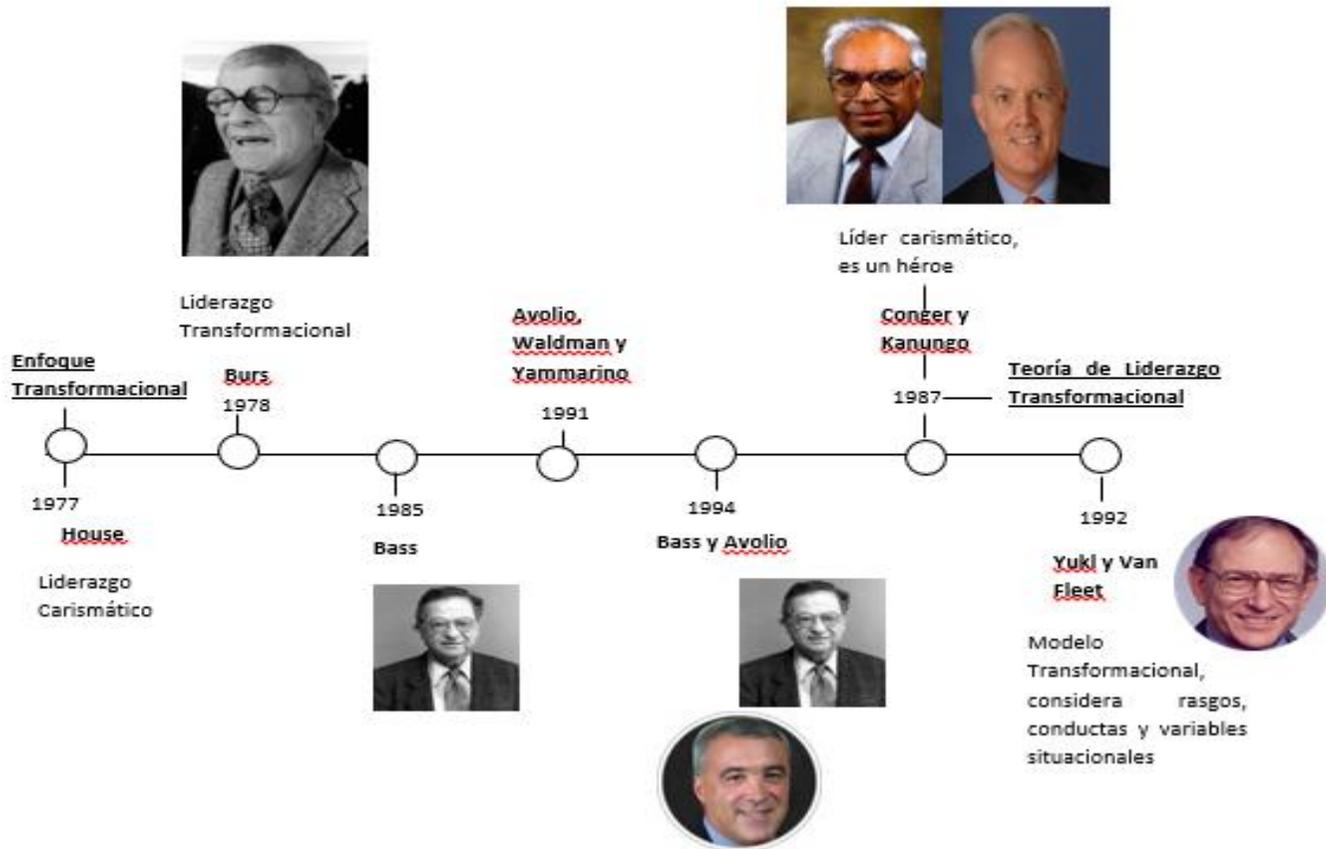


Figura 3. Eje de tiempo, aportes teóricos de liderazgo.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3 Los estilos de liderazgo desde las teorías de soporte

Luego de haber realizado el recorrido documental de las teorías de soporte, se puede decir que existen varios estilos de liderazgo: unos que consideran los rasgos del líder, las conductas o comportamiento; otros que incorporan las variables situacionales; y, aquellos que de manera integral consideran los tres aspectos.

A continuación se describen los estilos de liderazgo desde la perspectiva de los enfoques clásicos así como del modelo del nuevo liderazgo. Para tal fin, se indica el enfoque teórico, los autores representativos por teoría y una descripción de los estilos de liderazgo. Esta exposición se basa en los criterios de autores como Lewin, Lippitt & White (1939), Yukl, Gordon & Taber (2002), Daft (2006), Bass & Avolio (1994) y Palomo Vadillo (2013).

#### Teoría del comportamiento

Como resultado de los estudios realizados en las universidades de Iowa, Ohio, Michigan y Texas, los investigadores propusieron ciertos estilos de liderazgo que se describen a continuación.

Para Kurt Lewin, Lippitt y White (1939) de la Universidad de Iowa son tres los estilos que puede adoptar un líder: autocrático, democrático y *laissez faire*. Entre las características del líder autocrático se destacan: la centralización de la autoridad, deriva poder de su puesto y controla premios y castigos.

Mientras que un líder democrático delega autoridad, fomenta la participación del grupo en la toma de decisiones, solicita consejos y opinión del grupo para ejecutar las tareas y trata de promover el bienestar del grupo, en el estilo *laissez faire* existe ausencia de liderazgo debido a que el líder no participa en el grupo, le otorga libertad para decidir y actuar, evita tomar decisiones y solo interviene si hay problemas.

Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle, Pepinsky, Coons (1957), investigadores de la Universidad de Ohio, establecen cuatro estilos de dirección que nacen de la interacción

de dos dimensiones que definen la conducta de los líderes: consideración e iniciación de estructura.

1. **Alta iniciación de estructura y alta consideración.** El líder combina los dos comportamientos.
2. **Baja iniciación de estructura y baja consideración.** El líder demuestra poco interés por las tareas y relaciones.
3. **Alta consideración y baja iniciación de estructura.** El líder desarrolla las habilidades de sus seguidores, los hace partícipes en la toma de decisiones y genera su autoconfianza, apoya a su equipo de trabajo y busca resolver los problemas antes de que sean críticos.
4. **Alta iniciación de estructura y baja consideración.** Se basa en la alta definición de tareas, objetivos y expectativas. El líder clarifica las tareas, realiza planificación a corto plazo y controla exhaustivamente el trabajo asignado. Con este estilo se pretende alcanzar un alto desempeño.

Los investigadores Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore (1979) de la Universidad de Michigan propusieron cuatro estilos de liderazgo:

1. **Autoritario explotador.** El liderazgo es autoritario y muy jerarquizado, la comunicación se da en una sola dirección, existe poca participación del grupo y escasas relaciones entre el jefe y subordinados. El líder impone temor, presión, coacción y amenaza a los empleados para conseguir los objetivos. La productividad es mediocre.
2. **Autoritario benevolente.** Se basa en el uso de alabanzas y recompensas, las decisiones se toman en el nivel de dirección más alto y la comunicación se da de arriba hacia abajo. El personal se subordina hacia sus superiores lo que genera un ambiente hostil. La productividad puede variar de aceptable a buena.
3. **Consultivo.** El líder otorga recompensas por el logro de objetivos caso contrario recurre al castigo. Las decisiones se toman en el nivel más alto de dirección pero se admiten ideas y sugerencias del grupo. Promueve algo de compromiso en el

grupo haciendo que los subordinados participen en la toma de decisiones. Con este estilo el líder consigue que la productividad sea buena.

- 4. Participativo.** Se fundamenta en un sistema en el que todos participan y la comunicación es fluida en todas las direcciones. El líder confía en el grupo permitiendo que se involucre en el desarrollo de nuevas metodologías y procesos de trabajo. El ambiente laboral es agradable dado por las buenas relaciones entre jefes y colaboradores por lo que se podría decir que existe camaradería. Según este estilo, la productividad es excelente.

Blake y Mouton, exponentes de la Universidad de Texas, a raíz de su modelo la rejilla de liderazgo, determinaron cinco estilos que se derivan de la combinación de las dimensiones interés por las personas e interés por los resultados.

- 1. Estilo *Laissez-faire*.** El líder muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados provocando que el grupo realice el mínimo esfuerzo y solo lo necesario para mantener su puesto de trabajo. Elude todo tipo de responsabilidad, evita problemas y conflictos; sin embargo, cuando aparecen busca culpables. Los efectos de este estilo son: baja productividad y creatividad, poco interés en la calidad y un clima laboral relajado.
- 2. Estilo club social.** El líder manifiesta una fuerte preocupación por las personas y baja por los resultados. Presta atención a las necesidades del grupo y a que la relaciones interpersonales sean satisfactorias. Con este estilo se consigue cohesión de grupo, ritmo de trabajo cómodo y amigable, ausencia de problemas y conflictos, dando demasiada importancia a las actividades de tipo social. El clima laboral es cómodo, amigable, seguro y de afiliación grupal. Los efectos del estilo club social son: poca innovación, creatividad y desarrollo del grupo, baja productividad e indiferente preocupación por la calidad.
- 3. Estilo de tarea.** Este estilo se fundamenta en otorgar una alta importancia a los resultados y escasa a las personas. El líder impone autoridad y obediencia, estructura las tareas, busca responsables cuando se producen errores o fallas, antepone los objetivos organizacionales a los intereses individuales. Las consecuencias de adoptar este estilo son: baja motivación y creatividad del

grupo, clima laboral hostil, alta productividad, alta preocupación por la calidad, alto nivel de conflictos y resentimientos en los empleados.

4. **Estilo de mediocridad.** Se caracteriza por presentar un moderado interés por las personas y los resultados. El líder busca alcanzar las metas imprescindibles provocando en el grupo baja motivación y creatividad. Los efectos de este estilo se reflejan en un clima laboral aceptable, productividad aceptable basada en el *statu quo*, moderada preocupación por la calidad, moderado nivel de problemas y conflictos.
5. **Estilo de compromiso en toda regla.** El líder muestra un elevado interés por las personas y los resultados. Existe un alto nivel de cooperación interdependiente ya que se ha logrado tener objetivos comunes. Las relaciones interpersonales son excelentes en un ambiente de respeto y confianza. Existen problemas y conflictos pero, a diferencia de los otros estilos, estos evolucionan a una confrontación productiva que permite lograr acuerdos. A los colaboradores se les permite participar en la definición de objetivos y estrategias. Los resultados que se alcanzan con este estilo son: excelente clima laboral, altos niveles de motivación y creatividad, productividad y estándares de calidad.

Según mi criterio, los estilos de liderazgo fundamentados en la teoría del comportamiento se derivan de la combinación de dos dimensiones que definen la conducta de los líderes: orientación hacia las personas (consideración) y hacia las tareas, resultados o producción (iniciación de estructura).

### **Teoría de la contingencia o situacional**

Desde la perspectiva del enfoque de contingencia, a continuación se describen los estilos de liderazgo propuestos por Fiedler, Hersey & Blanchard y Evans & House como resultado de sus investigaciones.

Para Fiedler (1967), existen dos estilos de liderazgo: uno orientado hacia las relaciones y otro hacia las tareas. Dependiendo de la situación, tres dimensiones condicionan su aplicabilidad: relación entre el líder y su equipo, estructuración de las

tareas y el poder que se deriva del puesto. Un líder orientado hacia las relaciones es tolerante, pasivo y considerado creando un ambiente de confianza y respeto recíprocos. Respeta las ideas y sentimientos de los subordinados, los escucha y acepta sus criterios en la toma de decisiones importantes; mientras que el líder orientado a las tareas tiene una dirección controlada, activa y de estructuración, proporciona instrucciones claras para evitar desajustes, alta definición de las tareas y establece parámetros de rendimiento.

Hersey & Blanchard (1984), definen los estilos de liderazgo en función de dos tipos de conducta que pueden mostrar los líderes: de dirección o de apoyo. La interacción de estos comportamientos da lugar a cuatro estilos de liderazgo.

1. **Estilo de dirección.** Se caracteriza por demostrar un alto interés por las tareas y poco por las personas. El líder dirige y supervisa las tareas, proporciona instrucciones explícitas de las tareas y demuestra una alta preocupación por los resultados.
2. **Estilo de entrenamiento o coaching.** Utiliza de manera intensa los comportamientos de dirección y apoyo a la vez. Clarifica las tareas, mantiene alta dirección, explica las decisiones que se van a tomar, reconoce el trabajo realizado por los colaboradores y recibe sus sugerencias.
3. **Estilo de apoyo.** En este estilo, existe un elevado interés por las personas y poco por las tareas. El líder comparte ideas con los seguidores, fomenta su participación, apoya sus esfuerzos y toma decisiones en conjunto.
4. **Estilo de delegación.** El líder demuestra poco interés por las personas y las tareas, disminuye su nivel de intervención y dirección delegando la toma de decisiones a sus colaboradores.

De la teoría camino meta propuesta por Evans y House (1970) se derivan cuatro estilos de liderazgo que básicamente consideran dos tipos de conducta: de consideración y de inicio de estructura.

1. **Directivo.** El líder planifica y prepara las tareas explicando a sus subordinados qué deben hacer, cuándo, dónde, con quién. Controla el cumplimiento de normas, reglas y reglamentos y establece metas de desempeño. Este estilo suele aplicarse cuando el grupo tiene baja experiencia en las tareas asignadas.
2. **De apoyo.** Muestra interés por el bienestar y las necesidades personales de subordinados consiguiendo de ellos una actitud positiva para la consecución de las tareas, tiene un comportamiento abierto, amigable y accesible tratando por igual a todos los miembros de su equipo.
3. **Participativo.** El líder propicia la participación de los colaboradores en la toma de decisiones acogiendo sus opiniones y sugerencias, realiza reuniones periódicas con sus subalternos en el lugar de trabajo y promueve espacios de discusión productivos al interior del grupo.
4. **Orientación al logro.** El líder establece metas claras y desafiantes para los colaboradores buscando un alto rendimiento y resultados positivos, desarrolla confianza en las capacidades de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. Con este estilo se logra alta competitividad, desarrollo e innovación.

Algo semejante a lo propuesto en la teoría del comportamiento, los estilos de liderazgo definidos bajo el enfoque de la contingencia se derivan de la combinación de dos tipos de conducta que pueden adoptar los líderes dependiendo de la situación: de dirección (iniciación de estructura) y de apoyo (consideración).

### Teoría transformacional

Los estilos de liderazgo que nacen del nuevo enfoque de liderazgo desarrollado por Bass y Avolio (1994) son el transformacional y transaccional, sus principales características son:

### **Transformacional**

- Produce cambios sustantivos en la visión, estrategia y cultura organizacional.
- Propicia innovaciones en los productos y tecnología.
- Moviliza y desarrolla a sus seguidores hacia niveles altos de satisfacción.
- Es admirado, respetado y se gana la confianza de sus seguidores.
- Motiva a su gente proporcionando significado a su trabajo.
- Inspira a los seguidores a interponer los intereses del grupo a los individuales.
- Presta atención a necesidades de logro y crecimiento de sus seguidores.

### **Transaccional**

- La relación con sus colaboradores es una transacción económica.
- Proporciona reconocimientos a sus colaboradores cuando cumplen los objetivos.
- Se concentra en el presente.
- Consigue que la organización funcione sin problemas y con eficiencia.
- Es excelente administrador.
- Hace cumplir las reglas.
- Conserva estabilidad en la organización y no propicia el cambio.

Desde la perspectiva de las teorías del comportamiento y situacionales, el estilo de liderazgo que puede adoptar un líder surge de la combinación de dos dimensiones. La primera orientación hacia las personas (consideración o apoyo), que destaca conductas tales como: desarrollar habilidades en sus seguidores, generar autoconfianza, apoyar a su equipo de trabajo, hacer partícipes a sus seguidores en la toma de decisiones, resolver problemas y lograr una comunicación fluida en todas las direcciones. Los líderes con este estilo suelen obtener mejores resultados reflejados en alta productividad y mayor satisfacción de sus seguidores.

La segunda dimensión es la orientación hacia las tareas (iniciación de estructura o dirección) en la cual sobresalen comportamientos como dirección controlada, alta jerarquización, alta definición de tareas, establecer parámetros de rendimiento, recompensar por el logro de objetivos o imponer castigos y comunicación en una sola dirección. Según este estilo, el líder puede obtener alta productividad y desempeño; sin

embargo, la motivación es baja, el clima laboral es hostil, aumentan los conflictos y poca satisfacción de los seguidores. Un líder eficaz combina las dos dimensiones logrando un estilo de liderazgo que tiene alta orientación, tanto para las personas como para las tareas, criterio considerado por la teoría de la rejilla de liderazgo.

En la teoría del liderazgo transformacional, además de considerar las dimensiones de comportamiento, nuevamente se hace énfasis en las características del líder. Una de ellas es el carisma que se da en el proceso de interacción psicológica y social del líder con sus seguidores. El líder transformacional es una extensión del transaccional, que actúa como brazo estratégico creando una nueva visión de futuro que transforme la organización, es revolucionario, trascendente, con frecuencia suele romper las tradiciones y normalmente muestra conductas orientadas hacia las personas. En cambio, el liderazgo transaccional es operativo ejecutando actividades tácticas como: manejar situaciones cotidianas, control presupuestal, definir las tareas, fijar políticas de rendimiento, evaluar a los subordinados, en otras palabras, tiene una orientación hacia las tareas (Sheard & Kakabadse, 2004).

Manteniendo el criterio de la teoría de la rejilla de liderazgo, un mismo líder puede mostrar características transformacionales como transaccionales, así como una mezcla de dirección y participación, de autoritarismo o democracia (Mendoza, Ortiz, & Parker, 2007). Desde la perspectiva de Bass y Riggio (2006), un mismo líder puede exhibir los dos estilos de liderazgo, no son excluyentes entre sí. Dependiendo de la situación, el liderazgo transformacional debe alternarse con el transaccional complementándose mutuamente a fin de equilibrar las acciones del líder. A criterio de Sheard & Kakabadse (2004), mientras se transforma la organización, los líderes efectivos requieren de conductas transaccionales y transformacionales para mantener su operatividad.

En la tesis se analizarán los estilos de liderazgo propuestos por el enfoque transformacional ya que, como se dijo anteriormente, es uno de los más utilizados y desarrollados en la actualidad, al integrar en un solo modelo los enfoques de rasgos, comportamiento y situacional. Además, el perfil transformacional consigue una visión global, pensamiento estratégico y conceptual, orientación al logro y procesos, capacidad de influencia y empatía, capacidad de superación y altos niveles de autoconfianza

(González , 2010).

## 2.4 Conceptualización de cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los aspectos más complejos del estudio de las organizaciones, pero a la vez, uno de los más importantes debido a que constituye el vehículo para su inclusión, readaptación y supervivencia (Blutman & Arriaga, 2007). Todas las empresas tienen cultura pero su recurso humano desconoce sus componentes y sus características, así como los beneficios de conocerla y estudiarla. Según García Álvarez (2006), los primeros estudios de cultura realizados por exponentes de la Escuela de Relaciones Humanas permitieron incorporar dicho concepto a la teoría de la organización, sin embargo, por considerarla una variable no representativa, sus aportes no tuvieron permanencia en el tiempo. Un hito que marcó el renacimiento del concepto de cultura organizacional fue el desarrollo de las empresas japonesas a inicios de la década de los 80.

Aún no existe una sistematización del estudio de la cultura organizacional, prevaleciendo discrepancias epistemológicas, ideológicas, teóricas y metodológicas. Según Pfeffer (2000), de todas las investigaciones realizadas no se ha llegado a un consenso paradigmático, ni a establecer relaciones, semejanzas y diferencias entre los resultados y, peor aún, a consolidar las lecciones aprendidas. No obstante para desarrollar este acápite se ha considerado lo propuesto por Schein<sup>16</sup> (1985), que es uno de los autores más citados cuando se trata de conceptualizar la cultura organizacional. Él la define como un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia

---

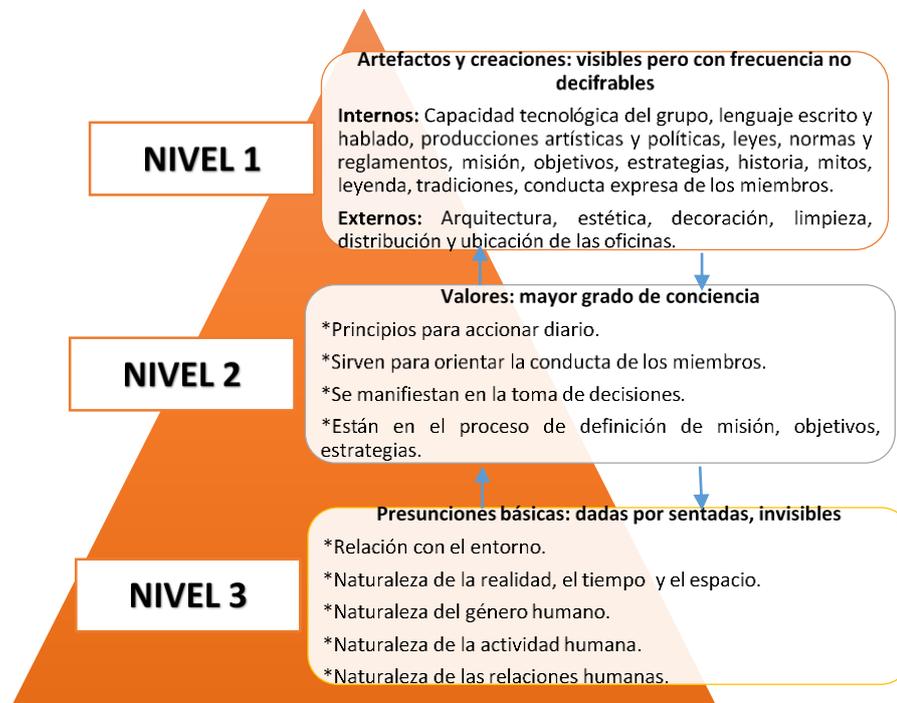
<sup>16</sup> Edgar H. Schein nació en Zúrich en 1928. Doctor en Psicología Social por la Universidad de Harvard, profesor emérito y conferencista sénior en Sloan School of Management del Instituto de Massachusetts, MIT, investigador, escritor y consultor. Los temas principales que subyacen a su trabajo son la identificación de la cultura o culturas en la organización. Entre sus obras más destacadas se encuentran: *Psicología Organizacional* (1980), *Formación dinámica* (1978), *Cultura organizacional y liderazgo* (1985, 1992-2004), *La guía de supervivencia de la cultura corporativa* (1999) y *Preguntar con humildad: El sutil arte de pedir en lugar de exigir* (2014). Por su desempeño profesional, ha recibido algunos premios tales como: fue nombrado profesor de la Sloan Fellows de Administración hasta 1990, Lifetime Achievement Award por su trabajo en el Aprendizaje y desempeño de la sociedad americana de directores de formación (2000), Everett Hughes Cherington, Premio a la Carrera de Becas de la División de Carreras de la Academia de Gestión (2000), y el Premio Marion Gislason al Liderazgo en desarrollo directivo de la Escuela de la UB de la Dirección Ejecutiva de Desarrollo Mesa Redonda (2002).



como para ser considerado válido y, consecuentemente, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Para el autor, la formación cultural en las organizaciones se produce cuando un grupo de colaboradores ha compartido un número considerable de experiencias comunes durante el proceso de resolución de problemas internos y externos. Con el tiempo, dichas experiencias han originado en los individuos una visión compartida de la organización a la que pertenecen, el lugar que ocupan en ella y el entorno empresarial que les rodea. Para que dicha visión sea instaurada en la empresa y enseñada a nuevos miembros debió haber ejercido influencia durante algún tiempo. En conclusión, el desarrollo de la cultura organizacional requiere de la existencia de un grupo de personas, que tenga una historia significativa; se puede decir que es el producto de la experiencia grupal.

También se debe considerar que los diferentes grupos de individuos que integran la organización son parte de un sistema mayor conocido como sociedad, donde han desarrollado actitudes que, a su vez, están condicionadas por presunciones, normas, creencias y valores. Shein, como resultado de sus trabajos de asesoría en varias organizaciones, identificó diferentes elementos culturales tales como: distribución física de las oficinas, normas y reglas, valores, categorías conceptuales y presunciones. Como se muestra en la figura 4, se realizó una distinción entre estos elementos jerarquizándolos como niveles culturales, siendo las presunciones básicas la esencia de lo que realmente es la cultura y los valores y conductas manifestaciones derivadas de la esencia. Estos niveles no son estáticos ni independientes, al contrario, se interrelacionan y definen la cultura organizacional.



**Figura 4.** Niveles de la cultura

Fuente: Elaboración propia adaptado de Shein (1985), Góngora (2008).

En el nivel 1 se encuentran los artefactos y creaciones que son los más visibles pero frecuentemente no son descifrables. Se los ha clasificado en internos y externos. En el primero, se encuentran aquellos aspectos de la faceta de vida de un grupo en la organización y cómo funcionan, siendo destacable la conducta expresa de los miembros. Existen ciertos indicadores que permiten determinar si los comportamientos corresponden a la cultura existente. A manera de ejemplo, las formas de expresión de la jerarquía, funcionamiento de estructuras organizacionales, formación y nivel de educación del nuevo personal, distribución de premios y castigos, sistema de inducción, estilo y actitud ante procesos gerenciales, actitud hacia los clientes (Góngora, 2008). Los artefactos externos están relacionados con el entorno físico o adecuación de las áreas de trabajo, al observar cómo son también se puede tener una percepción de la cultura; sin embargo, para llegar a un nivel de entendimiento de la esencia cultural de una organización se deben analizar los valores centrales que se derivan de los principios del

accionar diario y que permiten a los miembros de un grupo orientar su conducta.

El segundo nivel está dado por los valores centrales que conducen el proceso de interrelación de los individuos, el ejercicio del poder y pueden validarse si se comprueba que disminuyen la ansiedad y la incertidumbre. Pueden estar presentes en la toma de decisiones y en la elaboración de la misión, objetivos y estrategias (Pedraza, Obispo, Vasquez, & Gomez, 2015). Cuando al grupo se le plantea nuevas tareas, situaciones o problemas, la primera solución que proponga tendrá la jerarquía de un valor, por cuanto aún no existe un principio aceptado para establecer lo que es efectivo y real. Si la solución propuesta funciona y todo el grupo percibe su éxito, el valor progresivamente tendrá una transformación cognoscitiva: comienza a ser aceptado hasta convertirse en una creencia y posteriormente en presunción.

Algunos valores son tan importantes que forman parte de la filosofía empresarial, normativa interna, códigos de ética y definen el comportamiento de los miembros del grupo ante situaciones clave, de riesgo y de éxito. Si estos valores no pasaron por un aprendizaje cultural, forman parte de un catálogo, que en muchos casos la gente los va a repetir, pero no necesariamente va a ponerlos en práctica en su accionar diario; Argyris & Schön (1978) los definen como valores añadidos. Según Ouchi (1981), Pascale & Athos (1981), Peters & Waterman (1982) cuando los valores añadidos guardan congruencia razonable con las presunciones subyacentes se convierten en principios de identidad y fundamentos de accionar en una organización. Para que los valores no se queden como un simple catálogo mal estructurado, faltos de consistencia y que en algunos casos se contradigan con los comportamientos, es importante entender la categoría de presunciones básicas.

En el último nivel de análisis, pero siendo la esencia de la cultura, están las presunciones básicas definidas como paradigmas o esquemas coherentes que orientan la conducta y enseñan a los miembros de la organización la manera de percibir, pensar y sentir las cosas. Por definición, no son ni confrontables ni discutibles, por cuanto fueron usadas repetidamente que quedaron asentadas y entendidas como una realidad. Son difíciles de localizar pero si se analizan cautelosamente los artefactos y los valores de la organización se podrán identificar las presunciones que enlazan las conductas. Si



bien la cultura de una organización puede estudiarse a partir de estos tres niveles, sin embargo, la esencia cultural está en los supuestos básicos que una vez que son identificados y comprendidos permiten interpretar fácilmente los otros niveles que son más superficiales.

El propósito de este acápite ha sido definir la cultura organizacional desde la perspectiva de Shein como un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al compartir experiencias e historias significativas. Para este autor existen diferentes elementos culturales, tales como: distribución física de las oficinas, normas y reglas, valores, categorías conceptuales y presunciones. Jerarquizando estos elementos se obtiene tres niveles culturales: 1) artefactos o conductas, 2) valores y 3) presunciones básicas. El nivel 3 constituye la esencia de lo que realmente es la cultura organizacional. Normalmente se estudian las manifestaciones de la cultura mas no la cultura en sí, pues en su mayoría representa lo invisible, incluso lo no consciente (Góngora, 2008).

## 2.5 Enfoques de la cultura organizacional

Existen diferencias en el procedimiento para establecer la cultura organizacional. Martin, Frost y O'Neill (2006) plantean cuatro enfoques que agrupan los diferentes estudios de cultura. El primero denominado de integración según el cual en las organizaciones predomina una cultura fuerte, imitable, deseable, cuya implementación conlleva al éxito empresarial. El segundo enfoque de diferenciación básicamente señala que la claridad de las culturas solo existe dentro de las subculturas. El tercer enfoque de fragmentación o ambigüedad cuyos aspectos destacables son la falta de consistencia, de acuerdo general y la ambigüedad. Según el cuarto enfoque de interdependencia o diversidad, para comprender la cultura de las organizaciones es preciso entender la cultura del contexto donde actúan, toda vez que las empresas no son islas.

## Enfoque de la integración

Bajo esta perspectiva, las culturas organizacionales deben mostrar cohesión, uniformidad, consistencia, homogeneidad de criterio y comportamiento, sin olvidar la importancia de contar con acuerdos generales, de ahí el nombre integración. Según este enfoque, existe una cultura que es más exitosa que otras, Deal y Kennedy (1985), la denominaron fuerte, dura o macho. Para estos autores, en las empresas con culturas vigorosas existe una presencia dominante de valores lícitos y creencias; los procesos, las tareas, el comportamiento del personal, la forma de tomar las decisiones están bien establecidos; también tienen rituales, creencias, narradores y anécdotas. La cultura está bien arraigada que aquellos miembros que no la comparten deben abandonar la organización. Este tipo de cultura contribuye al logro de objetivos, pero al mismo tiempo cuando se requiere implementar cambios se convierte en una resistencia.

En esta misma línea de pensamiento, Ouchi<sup>17</sup> (1985), luego de haber estudiado los modelos de las empresas japonesas, propuso la existencia de una cultura fuerte a la cual denominó "Z", donde existe un alto compromiso de los empleados, trascendencia de los objetivos individuales por los organizacionales, trabajo en equipo. También tienen una misión, visión y valores compartidos, excelente clima laboral, alta productividad y mayor rentabilidad, siendo el mejor espacio para el desarrollo de los líderes transformacionales. Algo parecido determinaron Peters y Waterman (1982) utilizando el modelo de McKinsey<sup>18</sup> en varias empresas norteamericanas, aquellas que tenían fuertemente arraigadas la estructura, los sistemas, el estilo, el personal, las habilidades y la estrategia. Girando alrededor de los valores compartidos, desarrollaron culturas rigurosas, accionadas y controladas convirtiéndolas en organizaciones exitosas.

Según el enfoque de integración, existen dos familias de tipologías de culturas cuyo

---

<sup>17</sup> William Ouchi experto en gestión empresarial, desde 1979 distinguido profesor de administración y organizaciones de las Universidades de Chicago, Stanford y UCLA. Conferencista en varias Universidades tales como Yale, Cornell, Harvard, Tokio, London Business School y Norwegian School of Management. A partir de 1973 motivado por conocer las causas de la productividad japonesa inició el estudio comparativo entre las empresas americanas y las japonesas. En 1981 publicó su libro *Teoría Z: cómo la gerencia estadounidense puede enfrentar el desafío japonés*, que resume las observaciones encontradas en su investigación. Posteriormente en su segundo libro *The M Form Society: cómo el trabajo en equipo estadounidense puede recuperar la ventaja competitiva*, estudió varias técnicas que se podrían utilizar para implementar su enfoque. Además se le atribuye la creación de tres enfoques para controlar la administración de una organización: control de mercado, control burocrático y control de clan.

<sup>18</sup> Modelo que permite evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineado con siete factores: estilo, personal, sistemas, estrategia, estructura, habilidades y valores compartidos. El concepto parte del libro *En busca de la excelencia* de Tom Peters y Robert Waterman consultores de la empresa McKinsey.



fin es proponer prototipos ideales, enfatizando que siempre existe una considerada como la mejor. La primera fundamentada en las investigaciones realizadas por Cameron<sup>19</sup> y Quinn<sup>20</sup> (2006), Quinn y Rohrbaugh (1981), Daft (2000), quienes para establecer los tipos de cultura distinguen dos dimensiones: 1) Flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control; y 2) orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. Al unir estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de ellos representa un subdominio cultural, tipo clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

La segunda familia basada en los estudios de Blake y Mouton (1964) y de los seguidores de su teoría la rejilla de liderazgo Sethia y Von Glinow (1985), Reddin (1994), Goffee y Jones (2001), Felcman, Blutman y Méndez (2002), Góngora (2003) y Blutman (2009). Considerando dos tipos de orientación conductual hacia las personas o a los resultados y su grado de acción alto o bajo, definen cinco tipos de cultura: paternalista, integrativa, exigente, apática y anómica.

Si bien el uso de tipologías permite disponer de una clasificación de culturas organizacionales, en el fondo presentan un problema ya que no existen tipos puros sino una mezcla entre varios, es decir, híbridos. El enfoque tuvo una desviación al limitar la cultura organizacional a la del gerente, la cual se imponía en todos los niveles de la empresa de arriba hacia abajo; consecuentemente, la orientación de la cultura está ligada al liderazgo que predomine en un determinado momento en las organizaciones. Frente a esta crítica, Low y Kalafut (2004) proponen mirar las culturas de abajo hacia arriba, toda vez que el capital humano de las entidades tiene talentos que deben ser

---

<sup>19</sup> Kim Cameron es el profesor William Russell Kelly de Gestión y Organizaciones en la Escuela de Negocios Ross, así como profesor de Educación Superior en la Escuela de Educación, los dos en la Universidad de Michigan. Ha desempeñado cargos importantes en algunas universidades como Case Western Reserve, Brigham Young, Wisconsin Madison y Ricks College. En la Universidad de Michigan contribuyó a la fundación del Centro para Organizaciones Positivas, recibiendo en el año 2012 el premio al Centro de Investigación por haber tenido un alto impacto en la práctica de la administración en el mundo real. Tiene publicado más de 130 artículos académicos y 15 libros, reconociéndole como uno de los 10 mejores académicos en ciencias organizacionales por lo cual recibió el premio al Educador Sobresaliente de *Organizational Behavior Teaching Society*. Actualmente presta sus servicios de consultoría a varias organizaciones empresariales, gubernamentales y educativas en América del Norte, América del Sur, Asia, África y Europa. Sus estudios están enfocados en la virtuosidad de las organizaciones y su relación con el éxito organizativo.

<sup>20</sup> Robert Quinn es profesor titular en la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Michigan y es uno de los cofundadores del Centro para Organizaciones Positivas de dicha universidad. Sus investigaciones se centran en el cambio organizacional y la efectividad, de lo cual ha publicado 14 libros; principalmente reconocido por su modelo de Marco de Valores en Competencia, considerado uno de los 40 más importantes y usados por decenas de miles de gerentes para transformar la cultura organizacional. Su libro más vendido ha sido *Deep Change* utilizado en todo el mundo por ejecutivos en procesos de transformación de sus organizaciones y su liderazgo. En el 2015 su libro, *El mejor maestro en ti*, recibió el premio Ben Franklin por categorizarlo como el mejor en educación. Cuenta con treinta y cinco años de experiencia en consultoría y es miembro de la Academia de Administración y de *World Business Academy*.

aprovechados para alcanzar los resultados deseados.

### **Enfoque de la diferenciación**

Según este enfoque, la cultura organizacional es la sumatoria de las subculturas detectadas en los sectores internos de las empresas y en las interacciones de las personas. Compréndase por subcultura al conjunto de comportamientos y creencias que definen a un grupo de personas y lo diferencia dentro de la cultura dominante de la cual forma parte. La diferenciación no solo permite ver lo positivo o atractivo de las organizaciones sino lo negativo o desagradable de los aspectos simbólicos de la cultura, como por ejemplo, la desigualdad, preferencias, castigos habituales, conflictos, así como también el tratamiento de los errores, la fluidez de la comunicación, retroalimentación, diversidad de horizontes temporales, variedad de mensajes, tensiones, inquietudes y hacinamiento laboral (Góngora, 2008). Se podría decir que esta perspectiva de cultura observa lo disfuncional de las empresas, entendiéndose como lo no deseado o requerido por la dirección.

Las subculturas pueden ser horizontales y verticales. La primera está relacionada con la diferenciación que se realiza en los puestos de trabajo y cargos ocupacionales, mientras que la segunda tiene que ver con las diferencias en los grupos de empleados tales como: profesiones, orígenes étnicos, gremiales, políticos, quienes intentan mantener sus costumbres, creencias, valores y rituales.

Un gerente utilizaría este enfoque para comprender el funcionamiento al interior de la organización y lograr su integración, para lo cual desempeñaría un rol político actuando como mediador entre las subculturas, manejando hábilmente sus intereses para conseguir objetivos comunes que permitan la transformación organizacional.

### **Enfoque de la fragmentación o ambigüedad**

Según la perspectiva de fragmentación, la interpretación de la cultura es múltiple y compleja, ni consistente o inconsistente, ni coherente o incoherente; además, la relación entre las interpretaciones es compleja, contradictoria y confusa. Características



como falta de consistencia, de acuerdos generales, de sentido de gran parte de las actividades organizacionales, ambigüedad, incertidumbre y contradicción son propias de la fragmentación de la cultura (Martin et al. 2006). En este enfoque, el poder se difunde a lo largo de toda la organización, en todos los niveles jerárquicos, obteniéndose un flujo constante de intercambios; también ofrece pocas pautas para quienes tienen a su cargo el proceso de cambio. A veces se avanza, otras retrocede, surgen los conflictos, juegos de poder y, en la mayoría de casos, se destruyen las organizaciones en la transformación.

El punto central de la investigación de fragmentación es la comprensión del concepto de ambigüedad que debe estar presente en cualquier estudio cultural, que pretenda capturar los aspectos más destacables de la vida laboral en la organización. Compréndase por ambigüedad cualquier comportamiento, hecho, palabra o expresión que puede entenderse o interpretarse de diversas maneras. No solo puede estar presente en procesos, estructura, políticas, prácticas organizacionales, disposiciones, sino también en las interpretaciones que la gente hace de los símbolos como cuentos o rituales.

Como todo enfoque, tiene fuertes criterios de oponencia tal es el caso de Schein (1991) quien descarta la idea de que la ambigüedad es parte de la cultura. En esta misma línea de pensamiento, Sveningsson & Mats (2003) sostienen que no es necesaria la perspectiva de fragmentación para estudiar la cultura argumentando que mirar más de cerca las condiciones organizativas conduce al descubrimiento de algunos elementos de incertidumbre, confusión y contradicción. En opinión de Meyerson (1991), sin reconocer la ambigüedad, los estudios de cultura corren el riesgo de ofrecer una simplificación excesiva, claramente esbozado, retrato caricaturesco que no logra captar la complejidad, el flujo y las contradicciones que caracterizan la vida en las organizaciones contemporáneas.



## Enfoque de la interdependencia o diversidad

Según esta perspectiva las organizaciones no son islas ni sistemas cerrados y para entender su cultura es preciso considerar la cultura del contexto donde operan, pues en el fondo existe un intercambio bidireccional entre su micro y macroambiente.

La cultura organizacional en esta tipología es holística, blanda, difícil de cambiar, construida sobre bases sociales e históricamente determinada. Lo social se refiere a que es creada y conservada por un grupo, tanto que aquellas personas que se integran a una organización están en la obligación de aprender su cultura (Góngora, 2008).

Cada persona tiene sus modelos de pensamiento, sentimientos y actuación que los ha aprendido y modelado a lo largo de su vida en los entornos sociales donde ha crecido y se ha desarrollado, a los que suelen denominarse programas mentales. Este criterio es compartido por Hofstede<sup>21</sup> (1999) al definir la cultura como un fenómeno colectivo que un grupo de personas aprende y comparte en el mismo entorno social donde vive o ha vivido. Por consiguiente, la programación mental colectiva se constituye en la característica básica que distingue a un grupo de personas de otro.

Bajo este enfoque, Hofstede realizó su investigación en 66 países, demostrando que existen agrupamientos culturales regionales y nacionales que influyen en el comportamiento de las organizaciones y de la sociedad. Para este autor, las empresas tienen elementos tangibles que se los pueden ver, como por ejemplo, los edificios, empleados, productos y al mismo tiempo están regidas por culturas que no son observables a simple vista, pero que se manifiestan a través de símbolos, héroes, rituales, prácticas y valores. Su modelo cultural tiene cinco dimensiones: distancia de poder, individualismo vs. colectivismo, masculinidad vs. feminidad, evasión a la incertidumbre y orientación a largo plazo vs. corto plazo.

---

<sup>21</sup> Gerard Hofstede es psicólogo social, profesor de antropología organizacional y gestión internacional en la Universidad de Limburg (Holanda). Es considerado como uno de los líderes en investigaciones interculturales por sus actividades académicas y culturales en diferentes países. Su trabajo demostró que existen agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que influyen en el comportamiento de las sociedades y en el accionar de las organizaciones. Es reconocido por haber desarrollado del Modelo de las Cinco Dimensiones, que permite identificar los patrones culturales de cada grupo. Ha publicado algunos libro siendo los más destacados *Culture's Consequences* y *Cultures and Organizations: software of the mind*.

Cabe indicar que en el núcleo de la cultura están los valores los cuales corresponden a programaciones mentales que adquiere un individuo de la influencia de un país, región, etnia, género, generación, clase social, etcétera. Las influencias externas (cultura particular de cada país) tienen que ver con la cultura organizacional, de ahí el nombre interdependencia o diversidad. Bajo este criterio, Fukuyama (1996) afirma que existen relaciones entre la cultura global y la organización, destacando principalmente la influencia de la religión y de la estructura familiar en las empresas japonesas. Por su parte, Smircich (1983) señala la importancia de los estudios culturales realizados por las empresas multinacionales a fin de ajustar sus políticas, filosofías, productos, estrategias de mercado a los entornos donde se han establecido.

El propósito de este acápite ha sido describir los enfoques que agrupan los diferentes estudios sobre cultura organizacional. En el desarrollo de la tesis se utilizará la perspectiva de integración según la cual en las organizaciones predomina una cultura fuerte, imitable, deseable, cuya implementación conlleva al éxito empresarial. La practicidad del enfoque está en el uso del modelo propuesto por Cameron y Quinn para determinar el tipo de cultura que predomina en las Pymes de la provincia de Pichincha.

## 2.6 Cuestionario MLQ de Bass y Avolio

Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de rango total a raíz de que los estudios de rasgos, comportamiento y contingencia buscaban dar una explicación al liderazgo sin obtener resultados de manera integral o completa. Este modelo abarca ciertas características de las teorías que fueron las pioneras en la rama y las complementa de manera que forman escalas o dimensiones de una nueva definición de liderazgo. Para los autores, un liderazgo es eficaz cuando el líder posee en un menor porcentaje rasgos de *laissez faire* frente a conductas del transaccional, para expandirse o evolucionar hacia el transformacional (Silva Peralta, 2010).

Por un lado, el liderazgo transaccional se basa en una transacción económica o proceso de intercambio entre el líder y sus seguidores, donde se reconocen las necesidades y deseos de los colaboradores a cambio de que cumplan con los objetivos

establecidos o las tareas asignadas; es decir, ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función de su desempeño laboral al verificar si el rendimiento está acorde o no a lo esperado; se puede decir que depende del refuerzo contingente. Los líderes transaccionales no motivan a sus seguidores a trascender sus intereses individuales en pos de alcanzar los objetivos organizacionales; los consideran de manera aislada. También son excelentes administradores en el corto plazo, pues consiguen que las empresas funcionen sin problemas (cumplir las reglas) y con eficiencia, conservando la estabilidad en lugar de propiciar cambios.

Por otro lado, el liderazgo transformacional implica la modificación de la organización al provocar cambios sustantivos en los seguidores, visión, estrategia y cultura organizacional así como también propiciar innovación y desarrollo de productos y tecnología. Los líderes transformacionales se caracterizan por ser carismáticos, de tal forma que los seguidores se identifican y los consideran como un ejemplo a seguir; su accionar no se basa en el control de las tareas específicas de los seguidores o el cumplimiento de las reglas e instrucciones sino más bien en cualidades intangibles como la visión, los valores compartidos y las ideas. Otorgan significado al trabajo de sus seguidores enrolándoles en el proceso de cambio, a fin de que trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos organizacionales.

Tienen habilidades para desarrollar y movilizar a sus colaboradores hacia los niveles más altos de satisfacción de las necesidades humanas como crecimiento personal, estima y autorrealización, con lo cual se beneficia el individuo, el colectivo, las organizaciones y la sociedad. Para Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional es una expansión del transaccional, entendiéndose que no son opuestos sino más bien un líder transformacional puede adoptar conductas transaccionales dependiendo de la situación a la que se enfrente. Por último, el *laissez faire* implica la ausencia de liderazgo, es decir, el líder evita decidir, no toma riesgos ni cambios, sus acciones son demoradas y no asume sus responsabilidades, razones por las cuales se lo considera como un liderazgo ineficaz.

En definitiva, el modelo de rango total incluye conductas del liderazgo transformacional, transaccional así como del *laissez faire* y está conformado por tres

dimensiones:

1. Dimensión de actividad (activo/pasivo), que define el estilo de liderazgo.
2. Dimensión de efectividad (efectivo/inefectivo), que determina el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
3. Dimensión de frecuencia, que representa la periodicidad con la que una persona despliega un estilo particular de liderazgo.

En las últimas dos décadas, el multifactor Leadership Questionnaire es uno de los instrumentos más usados para medir el estilo de liderazgo en el campo de la Psicología de las organizaciones (Avolio y Bass, 2004). Según la información que consta en la base de datos PsycINFO, un total de 182 investigaciones (143 en los últimos diez años), entre artículos y tesis doctorales, utilizaron el MLQ en sus estudios empíricos, desde su publicación inicial en 1985. Además, para el año 2014 el cuestionario ha sido implementado en más de 30 países alrededor del mundo en diferentes sectores empresariales e idiomas.

El cuestionario inicial ha recibido algunas críticas de varios autores (Hunt, 1991; Smith y Peterson, 1988; Yukl, 1994), por lo que en 1995, Bass y Avolio, considerando dichas críticas y nuevas aportaciones teóricas (Conger y Kanungo, 1987; House, Spangler y Woyke, 1991), modificaron el cuestionario creando el MLQ-5X (*short form*) que hasta el momento es la última versión y contiene 45 ítems.

La estructura factorial del MLQ-5X considera nueve factores, cada uno compuesto por cuatro ítems, es decir, 36 preguntas relativas al liderazgo; las nueve restantes miden variables de resultado organizacional tales como: la eficacia del líder, el esfuerzo extra que los empleados están dispuestos a realizar y la satisfacción que tienen los empleados de trabajar con su líder.

El modelo consta de: cinco factores de liderazgo transformacional (1. influencia idealizada atribuida (carisma), 2. influencia idealizada conducta, 3. motivación inspiracional, 4. estimulación intelectual y 5. consideración individualizada); dos factores transaccionales (1. recompensa contingente y 2. administración activa por excepción); y, dos factores de liderazgo pasivo o evitador (1. administración pasiva por excepción y 2. *laissez faire*).

## **Componentes del liderazgo transformacional**

Según Bass y Avolio (1994), el proceso de liderazgo transformacional se realiza a través de cuatro factores de influencia o atributos clave más conocidos como las “Cuatro I’s”: carisma (influencia idealizada), motivación inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. Apoyado en estos atributos, el líder directa o indirectamente propicia cambios a nivel macro como microorganizacional. La forma directa es a través de la influencia que ejerce en sus seguidores mientras que al cambiar la cultura organizacional lo hace de manera indirecta.

### **Influencia idealizada (atribuida) IIA**

El líder es carismático, tiene un elevado grado de ética, confianza e integridad, es admirado, respetado y obtiene la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con él y tratan de imitarlo, lo consideran dotado de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación.

### **Influencia idealizada (conducta) IIC**

Este factor tiene el mismo significado que el anterior y se agregan ciertas conductas específicas que presenta el líder como: tomar riesgos, ser consistente en lugar de arbitrario.

### **Motivación inspiracional MI**

El líder motiva e inspira a sus seguidores proporcionando significado y reto al trabajo encomendado. Muestra entusiasmo y optimismo frente a estándares altos en su desempeño y espera de su equipo el máximo esfuerzo. Despierta en los seguidores el espíritu de equipo motivándoles a trascender sus intereses individuales en virtud de los objetivos organizacionales. Formula una visión de futuro atractiva para los empleados y

la organización, comprometiendo las metas y la visión compartida.

### **Estimulación intelectual (EI)**

Los líderes estimulan a sus seguidores a ser innovadores, creativos y desarrollar sus habilidades para solucionar los problemas existentes, reformularlos o atacarlos con nuevas estrategias. Solicitan nuevas ideas y soluciones creativas a sus colaboradores quienes son involucrados en la toma de decisiones y no cuestionan las opiniones de su equipo pese a que pueden diferir de sus criterios.

### **Consideración individual (CI)**

Los líderes transformacionales prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de sus seguidores, actuando como *coaches* o mentores. Crean nuevas oportunidades de aprendizaje brindando todas las facilidades y aceptan las diferencias individuales de los seguidores. También promueven la comunicación bidireccional y practican el “*management by walking around*”, es decir, realizan visitas informales por las áreas de trabajo escuchando a sus colaboradores. El líder individualmente considerado mantiene interacciones personalizadas con sus seguidores permitiéndole conocer las preocupaciones de su equipo de trabajo. A los miembros del grupo les da un valor como personas y no simplemente como empleados de la organización; asimismo, delega tareas a sus seguidores como parte de su desarrollo.

### **Componentes de liderazgo transaccional**

Suele entenderse al liderazgo transaccional desde el análisis de dos factores o subdimensiones: recompensa contingente y administración activa por excepción. Como se dijo en párrafos anteriores, un líder transformacional, dependiendo de la situación, puede demostrar características transaccionales.

### **Recompensa contingente (RC)**

El líder clarifica las expectativas de los seguidores y promete recompensas cuando se cumplieron los objetivos planteados. A este factor se lo considera una transacción constructiva razonablemente efectiva para motivar a los colaboradores a alcanzar mayores niveles de desarrollo y desempeño, pero no en el mismo grado que al aplicar los componentes transformacionales.

### **Dirección por excepción activa (DEA)**

Es una transacción correctiva en la cual los líderes monitorean activamente los fallos o desviaciones en los estándares establecidos anticipándose a los problemas que puedan presentarse. De ser necesario, toman acciones correctivas para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Este factor suele ser menos efectivo que la recompensa contingente y los componentes de liderazgo transformacional, sin embargo, puede utilizarse cuando la seguridad es un tema importante en la empresa.

### **Componentes del liderazgo pasivo/evitador**

Este factor tiene dos componentes. El primero (**Dirección por excepción pasiva, DEP**) según el cual los líderes suelen dejar que los errores y desviaciones ocurran tomando acciones correctivas solo cuando los problemas se agudizan y requieren de su atención. Cuando tienen que supervisar a un gran número de seguidores que le reportan a diario suele ser efectivo practicar la dirección pasiva. El segundo (**Liderazgo *Laissez-Faire* LF**) hace referencia a la ausencia de liderazgo, es decir, el líder evita tomar decisiones, involucrarse en asuntos importantes, ejecutar acciones, ignora sus responsabilidades, no ejerce autoridad. En oposición al liderazgo transaccional, este factor representa la no transacción siendo el menos efectivo e ineficaz.

## **2.7 Modelo de valores en competencia (Competing Values Framework) de Cameron y Quinn e instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)**

Existen varios modelos de cultura, como por ejemplo, el modelo tridimensional de cultura desarrollado por Payne (2001), el modelo de orientación cultural propuesto por Hofstede (2005) y Nakata (2009), el modelo de Shein (2010) y el modelo de valores de competencia MVC de Cameron y Quinn, 2011. Algunos investigadores como Maldonado et al., (2010), Yu y Wu (2009), Muro (2008), Quin y Rouhrbaugh (2007) afirman que el modelo más sencillo, con claridad conceptual y suficiente evidencia empírica principalmente en América Latina es el propuesto por Cameron y Quinn (Hernandez, Mendez, & Contreras, 2014).

En los últimos veinte años, el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) se ha utilizado ampliamente en la investigación académica y en miles de organizaciones para encontrar relaciones significativas entre la cultura evaluada y una variedad de indicadores de efectividad organizacional. Una revisión de publicaciones científicas de los últimos diez años revela que más de sesenta tesis doctorales han investigado sobre la relación entre la cultura organizacional y los factores que incluyen la gestión y el éxito del liderazgo, la calidad y la gestión de la calidad total (TQM), el trabajo en equipo, la eficacia organizacional, la innovación, la selección de carreras, la comunicación, la satisfacción laboral y de vida, la rotación, las diferencias generacionales, las preferencias de género, el desempeño de las organizaciones religiosas y las diferencias entre países.

El instrumento ha sido usado en una variedad de sectores industriales, incluyendo la salud, educación, organizaciones religiosas, gobiernos nacionales y locales, colegios y universidades, bibliotecas, almacenes de datos, organizaciones militares, departamentos recreativos, líneas aéreas, tribus étnicas, hoteles, equipos atléticos y organizaciones atléticas nacionales, energía, empresas familiares, empresas de tabaco y alcohol y programas de MBA. Los países en los que se ha realizado estos estudios incluyen Abu Dhabi, Argentina, Canadá, China, Dubai, la Unión Europea, Francia, Alemania, Gran Bretaña, Reino Unido, Grecia, Irán, Irak, Jamaica, Kenia, América Latina,



Países Bajos, Qatar, Rusia, Senegal, Singapur, Eslovenia, Sudáfrica, América del Sur, Japón, Corea del Sur, España, Taiwán y los Estados Unidos.

El modelo MVC inicialmente fue diseñado para determinar los indicadores más importantes que reflejan la efectividad organizacional. Considera dos dimensiones. La primera flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control. Las características de estabilidad y control se refieren a que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido y no siempre dan lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, mientras que la flexibilidad y discreción es cuando los miembros de una organización pueden variar su comportamiento en cierto grado, de acuerdo con las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno y la misma organización promueve este tipo de comportamiento.

La segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad: orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización en la cual su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura. Al unir estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes cada uno de ellos representa un subdominio cultural, tal como se puede apreciar en la figura 5.

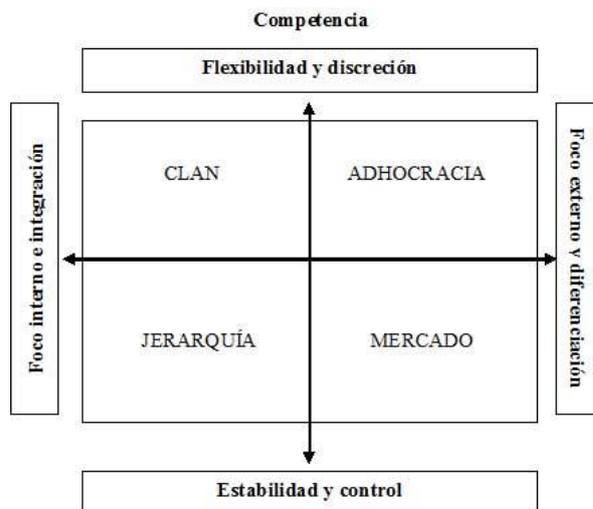


Figura 5. Modelo de valores de competencia (MVC)

Fuente: Cameron y Quinn (2006:35)

**Cultura Clan.** Su nombre obedece a una organización que tiene una estructura de tipo familiar. Esta cultura fue definida en la teoría Z de William Ouchi, luego de estudiar algunas empresas japonesas hacia el final de los años sesenta y principios de los setenta. Las características básicas de la organización clan son: liderazgo (lo tiene el mentor); los valores que se practican son la lealtad y tradición; la organización estratégica está dada por la cohesión y la unidad.

**Cultura jerarquía o burocrática.** Se fundamenta en la teoría de los atributos clásicos de Max Weber y en los estudios clásicos Fayol y Taylor. La organización se identifica por mantener un lugar de trabajo estructurado y formalizado y múltiples niveles jerárquicos. Las características básicas de la cultura jerarquía son: el líder es coordinador, organizador; los valores que se practican están relacionados con cumplir reglas y procedimientos; la organización estratégica busca la permanencia y estabilidad.

**Cultura adhocracia o innovadora.** Este tipo de cultura surge a partir del cambio de estadio de la era industrial a la de la información y el conocimiento. Las empresas deben adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI. Las características que distinguen a estas empresas son: las iniciativas innovadoras, pioneras y emprendedoras de sus líderes conducen al éxito; desarrollo de nuevos productos y servicios para el futuro; los valores implícitos I+D; y, la

organización estratégica busca el crecimiento.

**Cultura de mercado o competitiva.** Esta forma de organización surge al final de los años sesenta y se caracteriza por ser matricial. Está orientada hacia el ambiente externo y busca mantener vínculos con los stakeholders como clientes, consumidores, proveedores, sindicatos, organismos reguladores, competidores, entre otros. Las características básicas son: el líder es productor, trabajador; el valor fundamental dar atención a los objetivos, la organización estratégica busca competitividad y resultados.

Los cuatro tipos culturales pueden definirse a partir de seis factores o rasgos organizativos, que tipifican el fundamento de su cultura. Estos son:

1. **Características dominantes de la organización.** Significa cómo se ve a la organización en su conjunto.
2. **El liderazgo organizacional.** Es el estilo de liderazgo que caracteriza a la empresa.
3. **Factor de cohesión o vínculo organizacional.** Se refiere a los mecanismos utilizados por la organización que le permiten permanecer unida.
4. **Clima organizacional o gestión de personal.** Indica cuáles son los principios básicos que orientan la gestión de los empleados y cómo es el ambiente de trabajo.
5. **Estilo del *Management*.** Son las estrategias usadas por la Dirección para orientar a la organización.
6. **Criterio de éxito.** Hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización y qué se recompensa y elogia.

## 2.8 La relación entre liderazgo y cultura

¿Es inherente el liderazgo a la cultura?, ¿existe relación entre el estilo de liderazgo y el tipo de cultura organizacional? Estas preguntas que causaron ruido en los investigadores tienen su explicación cuando Shein (1985) afirma que examinadas de cerca el liderazgo y la cultura son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser estudiadas ni comprendidas por separado. El talento de los líderes está reflejado en su

habilidad para trabajar con la cultura, por tanto, la importancia del liderazgo está en la creación, conducción y transformación de la cultura organizacional.

La relación entre liderazgo y cultura organizacional cobra importancia a partir de la década de los ochenta desde la perspectiva de la Psicología Social y la Administración. Actualmente, se confirma esta relación de manera empírica en diferentes tipos de organizaciones. Algunas investigaciones realizadas sobre la temática bajo el panorama internacional como latinoamericano, haciendo un recorrido desde el año 1993 a 2016, son:

El estudio realizado por Deshpande, Farley y Webster (1993) en empresas japonesas identificó cuatro tipos de cultura: de innovación, competitiva, burocrática y comunitaria. Siguiendo esta misma línea, en la investigación realizada por Ogbonna y Harris (2000) en compañías del Reino Unido, también establecieron dichos tipos de cultura.

La investigación realizada por León (2001) a 131 trabajadores de nueve cajas de ahorro tiene como finalidad analizar la relación existente entre el liderazgo y la cultura organizacional en instituciones financieras. La metodología utilizada es de tipo descriptiva usando modelos multiecuacionales de estimación simultánea. Para medir la cultura, consideraron las prácticas usadas en la organización como rituales, ceremonias, tabúes y aplicaron el modelo propuesto por Alonso y Sánchez (1997). De igual manera, para medir el liderazgo utilizaron el cuestionario MLQ de Bass y Avolio (1990). Los resultados de la investigación parámetro gama 0.657 indican que el liderazgo tiene una influencia media-alta sobre la cultura organizacional y el carisma es la característica fundamental del mismo. Este estudio confirma lo propuesto por Trice & Beyer (1984):

Las teorías tradicionales del liderazgo únicamente tienen en consideración las consecuencias técnicas y prácticas de la acción del líder, mientras que las teorías más recientes del liderazgo atienden, además, a los aspectos expresivos de la acción de liderazgo y lo entienden como una forma de cambiar o innovar la cultura de las organizaciones. (p. 9).

También encontramos una investigación de tipo descriptiva realizada por Mendoza y Ortiz (2006) cuyo objetivo es determinar el impacto del liderazgo transformacional en la cultura y eficacia de las empresas. El estudio concluye que el liderazgo transformacional

combinado con el transaccional coadyuva al cambio cultural y mejora la eficacia.

Un estudio interesante es el realizado por Nader y Castro (2009) en Argentina, cuyo objetivo fue establecer si la cultura organizacional influye en los estilos de liderazgo utilizados tanto en la población civil como en la militar. Para ello, utilizó un modelo de regresión lineal múltiple tomando una muestra de 364 personas (hombres y mujeres), 226 de la población civil y 138 oficiales militares en servicio activo. Los resultados tanto en la población civil como en la militar indican que el líder transformacional actúa en una cultura de tipo transformacional y lo propio sucede con el estilo transaccional. En opinión de los autores, los líderes transformacionales hacen a la organización a través de aspectos importantes de la cultura como su misión y visión, mientras que los líderes de bajo nivel simplemente cumplen su función en las empresas.

Años después, Rodríguez (2010) realizó un estudio en 318 pequeñas y medianas empresas chilenas, con el objetivo de conocer la influencia de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional y eficacia. La metodología empleada en la investigación es de tipo explicativo, cuantitativo, utilizando modelos de regresión lineal múltiple para medir la relación entre las variables. Los resultados concluyeron que existe una relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional, siendo el liderazgo transformacional el más relevante para incidir sobre la cultura organizativa de innovación y competitiva.

Espinoza y Barbosa (2015) efectuaron un estudio en un grupo de países latinoamericanos, con el propósito de analizar las prácticas de liderazgo y su relación con la cultura. La metodología utilizada para la investigación es de carácter investigativa-descriptiva en la que se compara la información obtenida de cuatro países latinoamericanos con estudios previos realizados en EE. UU. y otros países. Los resultados confirmaron las diferencias en el estilo de liderazgo según la influencia de la cultura, lo cual se relaciona con el impacto que tiene el estilo de liderazgo sobre los colaboradores.

El trabajo más reciente respecto al tema es el de Izurieta (2016) quien realizó un estudio de observación científica a 223 empleados del GAD, para determinar el impacto que tiene el liderazgo autocrático en la cultura organizacional del gobierno autónomo de Latacunga. La metodología empleada es de tipo documental así como también



empírica a través de la observación de campo. El estudio concluye que una escasez de interacción entre los mandos superiores (líderes organizacionales) y mandos inferiores (empleados) repercute de forma negativa en la cultura organizacional. Por otra parte, debido a la poca importancia que los mandos superiores dan a las sugerencias de los mandos más bajos, provoca una desmotivación.

Para determinar la relación entre liderazgo y cultura organizacional, se han realizado algunos estudios empíricos en distintos países como Japón, Reino Unido, España, Argentina, Chile. Las organizaciones investigadas son de distinta naturaleza como: privada, pública, financiera, población civil, población militar y PYMES. Las metodologías usadas en los diferentes estudios son de carácter cuantitativo y cualitativo. Los resultados de las investigaciones reflejan que existe una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional.

## **2.9 Elementos conceptuales de la tesis**

A lo largo del desarrollo de este capítulo, se abordaron los principales enfoques teóricos y perspectivas de varios autores, que dieron origen a la conceptualización del liderazgo y de la cultura organizacional.

### **2.9.1 Elementos teóricos de liderazgo**

De las diferentes definiciones de liderazgo, vale la pena destacar ciertas características similares, que servirán para sustentar teóricamente los resultados. La interacción constante entre líder y seguidores hace que el liderazgo sea considerado como proceso, en el cual intervienen elementos básicos esenciales: influencia, intención, responsabilidad, integridad, cambio, propósito compartido y seguidores (Daft, 2006). El liderazgo ocurre entre personas; por lo tanto, necesariamente debe haber seguidores, incluso en algún momento, los líderes asumen el papel de seguidores. Por último, el liderazgo involucra el logro de objetivos organizacionales.

Los principales enfoques teóricos que permiten comprender el concepto de

liderazgo, que contribuyen a la presente investigación y que sustentan el instrumento de medición utilizado son:

- **Teoría de los rasgos.** Según esta teoría, los líderes tienen ciertas características particulares que los distinguen de otros y los conducen al éxito. En el instrumento de medición del estilo de liderazgo Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ-5X), el factor carisma o influencia idealizada (atribuida) evalúa ciertas cualidades de la personalidad (sobrenaturales o sobrehumanas), que hacen a una persona específicamente excepcional (Naresh, Alvin, & Haway, 2001).
- **Teoría del comportamiento.** Estudios realizados en las universidades de Iowa, Ohio, Michigan y Texas identificaron conductas o comportamientos de los líderes con sus seguidores. En la presente investigación se consideró esta teoría, por cuanto en el instrumento de medición de los estilos de liderazgo de Bass y Avolio en los factores influencia idealizada (conducta), consideración individualizada y recompensa contingente se analizan algunas conductas de los líderes orientadas tanto a las personas como a las tareas.
- **Enfoques de la contingencia.** El modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard y la teoría del camino meta investigaron el comportamiento de los líderes en diferentes situaciones del contexto. El modelo propuesto por Bass y Avolio para determinar el estilo de liderazgo considera algunos de los postulados de este enfoque, principalmente los factores motivación inspiracional y recompensa contingente.
- **Enfoque transformacional.** Se caracteriza por causar un efecto sustancial en los seguidores que provoca cambios significativos, que pueden transformar a la organización. Se consideró este enfoque en la presente investigación ya que abarca tanto los rasgos y las conductas del líder así como las variables situacionales, lo cual dio lugar a una concepción más amplia y profunda del liderazgo.

## **2.9.2 Elementos teóricos de la cultura organizacional**

En la tesis se utilizará la definición de cultura desde la perspectiva de Shein, como un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al compartir experiencias e historias significativas. Para este autor existen tres niveles culturales: 1) artefactos o conductas; 2) valores; y, 3) presunciones básicas. El nivel 3 constituye la esencia de lo que realmente es la cultura organizacional. Normalmente se estudian las manifestaciones de la cultura mas no la cultura en sí, pues en su mayoría representa lo invisible, incluso lo no consciente (Góngora, 2008).

Se analizó varios enfoques teóricos como integración, diferenciación, fragmentación o ambigüedad e interdependencia o diversidad. Para el desarrollo de la tesis se utilizará el enfoque de integración, ya que según esta perspectiva, las culturas organizacionales deben mostrar cohesión, uniformidad, consistencia, homogeneidad de criterio y comportamiento, sin olvidar la importancia de contar con acuerdos generales. En las organizaciones predomina una cultura fuerte, imitable, deseable cuya implementación conlleva al éxito empresarial. La practicidad del enfoque está en el uso del modelo propuesto por Cameron y Quinn para determinar el tipo de cultura que predomina en las Pymes de la provincia de Pichincha.

## **2.9.3 Elementos teóricos utilizados en la propuesta y recomendaciones de cambio**

Para el desarrollo de la propuesta y recomendaciones del cambio cultural, se va a seguir como guía el modelo de la 7s de Mckinsey desarrollado por Waterman, Peters & Phillips (1980), que es una herramienta de diagnóstico organizativo versátil que puede ser aplicado en todo tipo de empresas. Esquemáticamente se presenta en forma de átomo y tiene siete elementos potenciales que lo conforman: estructura, estrategia, sistemas, estilo, empleados, habilidades y valores compartidos. La alineación de estos factores será una parte importante del éxito del cambio cultural.



Finalmente, para resumir el desarrollo teórico efectuado en este capítulo se realizó un mapa conceptual de la literatura con los principales subtemas y autores, el cual se muestra en la figura 6.

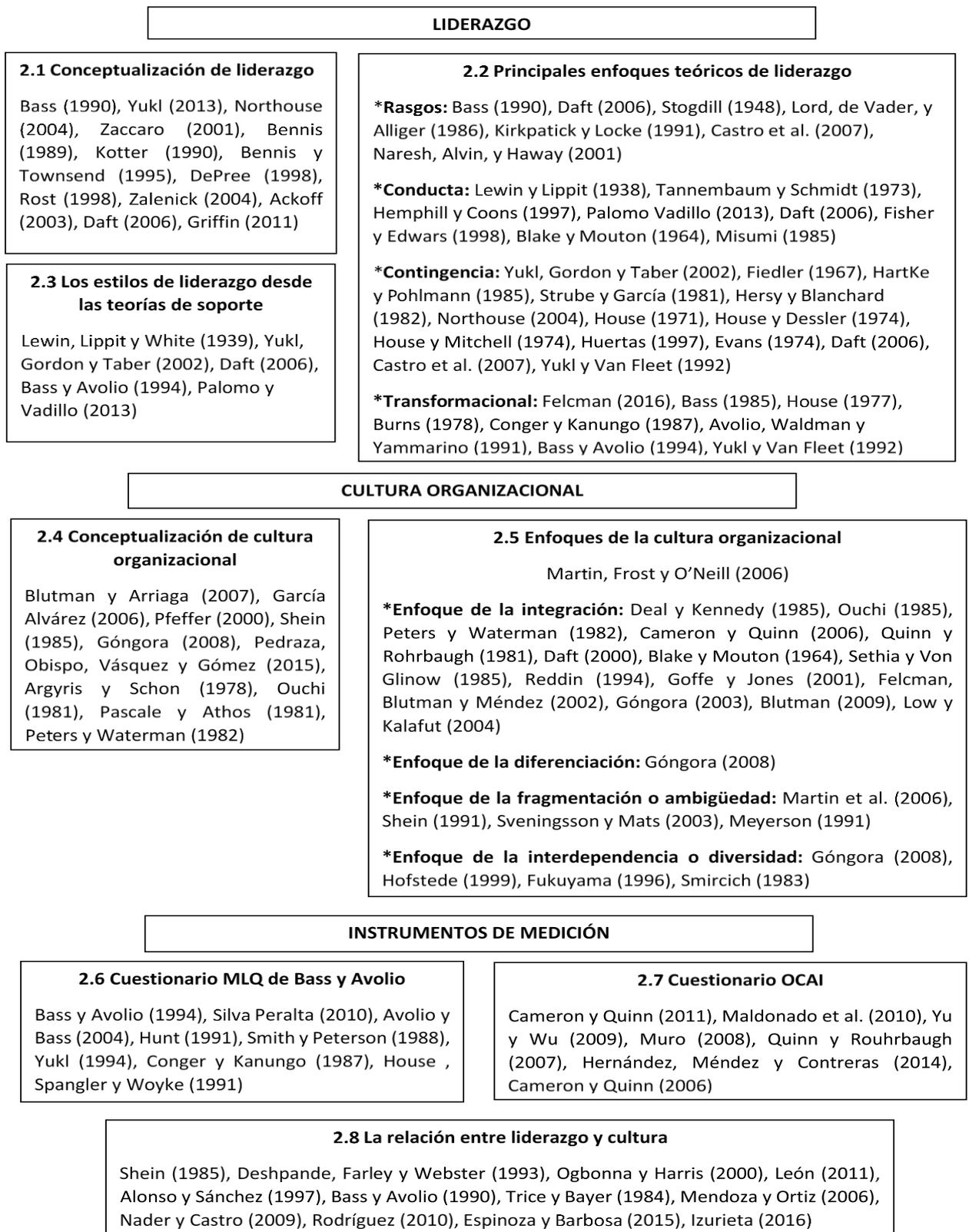


Figura 6. Mapa de la literatura con los principales subtemas y autores

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la “variable liderazgo” se desarrollaron tres temas, que se enuncian con indicación en la cantidad de autores considerados y el período en los que se efectuaron sus contribuciones. Sobre el primero, la “conceptualización del liderazgo” se analizaron trece (13) autores que publicaron entre 1989 y 2013. En cuanto al segundo tema, los “enfoques teóricos del liderazgo”, se consideraron cuatro (4) perspectivas y treinta y siete (37) autores, cuyas publicaciones abarcan un amplio período que se inicia en la década del sesenta y llega hasta la primera década del siglo XXI. Esto se distribuye de la siguiente manera: teoría de rasgos (7 autores; 1948-2007); teoría del comportamiento (8 autores; 1938-2013); teoría de contingencia (14 autores; 1967-2007) y teoría transformacional (8 autores; 1977-2016). El tercer tema consiste en los “estilos de liderazgo” considerados desde las teorías de soporte para el cual se analizaron cinco (5) autores que publicaron entre 1939 y 2013.

En cuanto a la “cultura organizacional” se trató su conceptualización presentando los puntos de vista de diez autores y se abordaron los enfoques de integración, diferenciación, fragmentación e interdependencia, exponiéndose el pensamiento de veintitrés (23) autores que publicaron en el período que abarca desde la década del ochenta hasta la segunda década del siglo XXI.

Además, se describieron los instrumentos utilizados en la investigación. Por un lado, el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ-5X, en el que se consideraron ocho (8) autores que publicaron en el período 1987-2010. Por otro lado, el cuestionario de evaluación de cultura organizacional OCAI, en el que se contemplaron los aportes de siete (7) autores producidos durante la segunda década del siglo XXI.

Finalmente, respecto a la “relación entre el liderazgo y la cultura organizacional”, se realizó un recorrido documental desde el año 1984 al 2016 sobre las investigaciones, a nivel internacional como latinoamericano, realizadas por doce (12) autores.

El minucioso detalle de la discriminación de los aportes teóricos y metodológicos del material bibliográfico considerado en la tesis, es muestra evidente de la importancia del tema dada por la comunidad académica a la problemática. El hecho de incluir algunos temas, que han sido tratados en la década del treinta del siglo XX, son muestra de que dichos aportes pueden ser considerados como “clásicos” y, la incorporación de las



perspectivas de autores, que han publicado sus trabajos hace menos de un lustro, es prueba de la vigencia de las temáticas de liderazgo y cultura en el marco de las cuestiones de interés para la gestión organizaciones y, específicamente para las Pymes.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer la metodología utilizada en el desarrollo de la tesis. El enfoque aplicado es mixto ya que se integraron los métodos cuantitativos y cualitativos; el diseño es no experimental de corte transversal y correlacional causal.

El marco muestral está conformado por las PYMES empresas manufactureras de la provincia de Pichincha que se mantuvieron activas durante los años 2013-2017.

El universo de la presente investigación está compuesto por 596 PYMES de las cuales 386 son empresas pequeñas y 210 medianas. Se calcularon dos muestras: una de expertos para realizar el proceso de validación de los cuestionarios a ser aplicados; y, otra a través del muestreo estratificado del número de empresas a ser investigadas. Además, se realizó una descripción de las PYMES en el Ecuador, su distribución por ubicación geográfica, provincias y sector económico, así como un análisis de la industria manufacturera por tamaño de empresas, ingresos por ventas, utilidades generadas, plazas de empleo, aportes a la innovación e internalización. El propósito de este análisis es presentar el porqué se seleccionaron las PYMES del sector manufacturero ubicadas geográficamente en la provincia de Pichincha.

El procedimiento de recolección de datos empezó con la validación de los cuestionarios a través del juicio de expertos, luego la ejecución de la prueba piloto y con los resultados obtenidos se procedió al levantamiento de la información en campo para finalizar con la georreferenciación de las empresas.

El capítulo concluye con la explicación del procedimiento para el tratamiento y análisis de la información. En el caso de la variable liderazgo, se aplicó la técnica multivariante análisis factorial; respecto a la cultura organizacional, se utilizó la metodología propuesta por los autores Cameron y Quinn; y, para determinar la relación entre las variables, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson, comprobando los resultados obtenidos con ecuaciones estructurales. El tratamiento de la información se realizó con el software estadístico SPSS versión 24 y AMOS versión 22.

### 3.1. Enfoque de la investigación

En el desarrollo de la tesis se utilizó un enfoque mixto, que consiste en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, con el propósito de tener una visión más amplia de los hechos a investigar (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007).

Los procesos sistemáticos, empíricos y críticos permitieron la recolección, análisis, integración y discusión de datos cuantitativos y cualitativos, con el propósito de realizar inferencias y tener un mejor entendimiento del fenómeno de estudio (Hernández Sampieri & Mendoza, 2008).

Para Hernández, Fernández & Baptista (2014), el método cuantitativo recurre a la recolección de datos para probar hipótesis, pautas de comportamiento o teorías basándose en la medición numérica y el análisis estadístico. En este caso, para recabar la información se aplicaron dos encuestas a través de formularios estructurados y validados por múltiples investigaciones realizadas en diferentes países y sectores, tal como se explicó en el capítulo II. Para determinar el estilo de liderazgo se utilizó el instrumento MLQ-5X<sup>22</sup> de Bass y Avolio, y para evaluar la cultura organizacional, el cuestionario OCAI<sup>23</sup> de Cameron y Quinn.

El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para mejorar las preguntas de investigación o mostrar nuevos cuestionamientos en el proceso de interpretación. Con frecuencia, estas actividades sirven primero para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y segundo para perfeccionarlas y responderlas.

En la tesis, el carácter cualitativo se manifiesta en la adopción del método de validación de contenido a través del juicio de expertos, el cual utiliza un número de especialistas en la temática, quienes dan un juicio u opinión de un instrumento o aspecto preciso (Cabero & Llorente, 2013). Concretamente, su finalidad es juzgar la validez y

---

<sup>22</sup> Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ-5X) es el instrumento que permitirá determinar el estilo de liderazgo en las PYMES objeto de estudio.

<sup>23</sup> Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) cuestionario que se utilizará para establecer el tipo de cultura organizacional en las empresas seleccionadas.

fiabilidad de los cuestionarios MLQ-5X y OCAI al evaluar todas las dimensiones que se pretenden medir. Para garantizar los resultados, se usó el método Delphi, según el cual cada experto realiza la evaluación de manera individual y luego recibe las medianas obtenidas, a fin de que reconsideren su juicio hasta lograr un consenso (De Arquer, 1995).

### 3.2. Diseño

El diseño de la investigación se define como el plan o estrategia adoptado por el investigador con el propósito de obtener información que dará respuesta al planteamiento del problema. En este caso, se utilizó el diseño no experimental, que son estudios que se realizan sin manipular intencionadamente las variables y se observan los fenómenos en su ambiente natural para realizar posteriores análisis. Según Kerlinger (1979), en el diseño no experimental o ex post facto resulta imposible manipular las variables o asignar a los sujetos, pues son observados en su realidad natural.

Los diseños no experimentales se clasifican según su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recopilan los datos; dicho de otro modo, pueden ser transversales o longitudinales. En el diseño transversal, el objetivo es obtener la información y analizar la incidencia e interrelación de las variables en un solo momento y tiempo único, mientras que en el diseño longitudinal se obtienen los datos en diferentes puntos del tiempo, con el propósito de inferir sobre la evolución del problema de investigación, sus causas y consecuencias.

La investigación se realizó con corte transversal aplicando el cuestionario MLQ-5X a seguidores y jefes inmediatos en su ambiente de trabajo, para que califiquen, en una escala de 0 a 4, rasgos y comportamientos de sus líderes y así determinar su estilo de liderazgo. De la misma manera, se procedió con el instrumento de cultura organizacional solicitando a los mismos individuos que, de acuerdo con las características actuales de las empresas, identifiquen el tipo de cultura y en un segundo momento cuál sería la deseada.

A su vez, los diseños transversales se subdividen en exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales. Los exploratorios se aplican a problemas de investigación

nuevos y poco indagados convirtiéndose en el punto de partida de futuros análisis. El segundo grupo proporciona una descripción o ubicación de los objetos de estudio en las modalidades o niveles de una o varias variables. Los diseños correlacionales-causales describen relaciones entre dos o más variables en un momento dado, en unos casos solamente en términos correlacionales y en otros en función de la relación causa efecto. En la tesis se utilizó el correlacional-causal toda vez que el objetivo general es comparar la influencia del estilo de liderazgo en la cultura organizacional entre las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha.

### **3.3. Marco de muestreo**

El marco de muestreo para la investigación está conformado por las empresas que constan en el directorio de compañías de 2017 reportado por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, que contiene sobre todo variables de identificación, ubicación, estratificación, diseño y control.

Una vez revisada la base de datos del directorio de compañías, para la construcción del marco muestral, se seleccionaron aquellas que presentan las siguientes características (se excluyen las empresas del sector público):

- Empresas ubicadas en la provincia de Pichincha.
- Empresas medianas y pequeñas.
- Empresas cuya actividad económica principal, de acuerdo con la sección de clasificación industrial internacional uniforme de actividades económicas revisión (CIIU-4), corresponden a la rama de industrias manufactureras (C).
- Empresas que en el periodo 2013-2017 se han mantenido activas.

### **3.4. Universo y cobertura temática**

El universo de la investigación queda conformado por 596 PYMES objeto de estudio, de las cuales 386 son pequeñas y 210 medianas. Para clasificar las empresas se ha considerado la estratificación propuesta por la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y

adoptada por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Dicha clasificación toma como referencia dos aspectos: número de trabajadores y nivel de ingresos. La tabla 7 demuestra los criterios señalados.

### **Tabla 7**

#### *Clasificación de empresas*

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Personal ocupado</b>	<b>Ingresos (USD)</b>
Microempresa	De 1 a 9 trabajadores	Menores a \$100 000,00
Pequeña empresa	De 10 a 49 trabajadores	\$100 001-\$1 000 000,00
Mediana empresa	De 50 a 199 trabajadores	\$1 000 001-\$5 000 000,00
Gran empresa	Más de 200 trabajadores	Superiores a \$5 000 001,00

**Fuente:** Elaboración propia.

Para la tesis se escogieron aquellas empresas cuyo nivel de ingresos está en el rango de \$100 001 a \$1 000 000,00 y tienen entre 10 y 49 trabajadores (pequeñas) y las que registran ingresos entre \$1 000 001 y \$5 000 000,00 y poseen entre 50 y 199 trabajadores (medianas), lo cual ha permitido definir el tamaño de la muestra.

### **3.5. Tamaño de la muestra**

El diseño muestral para la investigación es probabilístico con selección aleatoria; la unidad elemental de muestreo son las empresas. Se realizó un muestreo bietápico, es decir, en dos etapas, basado en la metodología de la encuesta estructural empresarial 2017 del Instituto Nacional de Estadística y Censos. Las unidades de muestreo y análisis son las empresas. Los instrumentos para determinar el estilo de liderazgo y el tipo de cultura organizacional serán aplicados a los empleados de las PYMES.

En la primera etapa, se calculó la muestra de las empresas aplicando el muestreo estratificado para estimación proporcional. Según Galindo (2011), la muestra está

conformada por un número de elementos proporcional al tamaño de cada estrato; por lo tanto, los estratos más grandes tendrán submuestras de mayor tamaño.

La fórmula utilizada es:

$$n = \frac{N (z_{\alpha/2})^2 \sum_{i=1}^k N_i s_i^2}{E^2 N^2 + (z_{\alpha/2})^2 \sum_{i=1}^k N_i s_i^2}$$

En donde:

Tamaño de la población (N) = 596 PYMES

Número de estratos (K) = 2

Nivel de confianza (1- $\alpha$ ) = 95 %

Error de estimación (E) = 5 %

Valor de la normal estándar (Z) = 1,96

Los tamaños de las submuestras de cada estrato se calcularon de la siguiente manera:

$$n_1 = N_1 \frac{n}{N} \quad , \quad n_2 = N_2 \frac{n}{N}$$

Se obtuvo una muestra de 234 empresas, de las cuales, utilizando el porcentaje de participación de cada estrato, se realizó la siguiente distribución: 64 % corresponde a pequeñas empresas (150) y 36 % a medianas (84). La selección de las empresas que serán parte del estudio se efectuó de manera sistemática.

Con la fórmula de números aleatorios de Microsoft Excel se determinó el punto de partida; luego, para calcular el intervalo de selección entre empresas, se dividió la población para la muestra (N/n):

Pequeñas empresas:  $386/151 = 2,55 \sim 3$

Medianas empresas:  $210/83 = 2,53 \sim 3$

Posteriormente, se ordenó la información de la bases de datos en función del número de empleados de mayor a menor. En la base de las pequeñas empresas, el punto de partida fue la ubicada en la posición 329 y de ahí aleatoriamente se seleccionaron las 150 restantes contando cada tres empresas. El mismo procedimiento se aplicó en las medianas empresas (la número 130 fue el inicio de la elección), lo cual se puede visualizar en el anexo A.

Las bases de datos cuentan con información importante para desarrollar la investigación como número de expediente, nombre de la empresa, número de empleados, ingresos, fecha de constitución, ciudad, cantón, dirección, barrio, teléfono y nombre del representante legal.

En la segunda etapa, una vez seleccionadas las empresas objeto de estudio, utilizando el concepto de la cadena de valor, se aplicaron los cuestionarios a todos los empleados del Departamento de Operaciones o de Producción y al jefe inmediato, a fin de contrastar los resultados y la percepción de los seguidores y del líder. Para Thompson, Peteraf & Strickland (2012), la cadena de valor es un proceso secuencial de actividades que crean valor y su planteamiento es útil para comprender los bloques que construyen la ventaja competitiva.

Existen dos tipos de actividades que entrañan el concepto: las primarias, que sostienen la ventaja competitiva de la empresa y están asociadas a otorgar un mayor valor a los clientes, como por ejemplo, operaciones, logística al interior, logística al exterior, servicios y marketing y ventas; y, las de apoyo, que no agregan valor directamente pero refuerzan y proporcionan las facilidades para que las primarias se ejecuten y funcionen normalmente, tales como: adquisiciones, tecnología, administración de recursos humanos, administración en general.

En las empresas manufactureras, sin excepción alguna, el proceso de operaciones o producción es de vital importancia puesto que se encarga de la transformación de materias primas (inputs) en productos terminados (ouputs) y requiere de la presencia

de un fuerte liderazgo, considerando el sistema cultural de la fuerza laboral (idiosincrasia, costumbres, valores).

### 3.6. PYMES en el Ecuador

El objetivo de este acápite es resaltar la importancia de las pequeñas y medianas empresas en el tejido empresarial del Ecuador, la significancia del sector manufacturero y haber seleccionado como ubicación geográfica la provincia de Pichincha. Para ello primero se conceptualizará a la PYME, luego se describirá su distribución por ubicación geográfica, provincias y sector económico. Después se realizará un análisis de la industria manufacturera por tamaño de empresas, ingresos por ventas, utilidades generadas, plazas de empleo, aporte a la innovación e internalización.

Se define a la PYME como “toda persona jurídica que, como unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría” (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010). A las PYMES se las conceptualiza como el “conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas” (Servicio de Rentas Internas, 2017). Estas empresas realizan varias actividades económicas entre las cuales se destacan:

- Comercio al por mayor y al por menor
- Agricultura, silvicultura y pesca
- Industrias manufactureras
- Construcción
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas
- Servicios comunales, sociales y personales

De conformidad con la información del ranking empresarial 2018, publicado en la página web de la Superintendencia de Compañías, existen 25 538 PYMES que representan el 42,32 % del tejido empresarial; las medianas empresas son alrededor de 6622 (11 %) y las pequeñas, 18 916 (31,32 %). Por el número de empresas y su porcentaje de participación, las PYMES son una parte fundamental del motor que mueve la economía del Ecuador lo cual se ve reflejado en el producto interno bruto, en la generación de plazas de trabajo, ingresos por recaudación de impuestos y, consecuentemente, beneficio social.

### **PYMES por ubicación geográfica y provincias**

Esta sección describe la distribución de las PYMES por ubicación geográfica y provincias y confirma la importancia del estudio realizado en la provincia de Pichincha. En la tabla 8 se presenta la información de las empresas medianas. Se detalla por región el número de entidades y su porcentaje de participación respecto del total.

**Tabla 8**

*Empresas medianas por región*

<b>Región</b>	<b>Número empresas</b>	<b>% participación</b>
Costa	3258	49,20 %
Sierra	3276	49,47 %
Oriente	63	0,95 %
Galápagos	25	0,38 %
<b>Total</b>	<b>6622</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

De las 6622 empresas medianas, el 49,47 % (3276) se ubica en la región Sierra; en segundo lugar, 3258 empresas, que representan el 49,20 % del total, se encuentran en la Costa; las regiones Oriente y Galápagos reúnen 88 organizaciones (1,33 %). Como se puede observar, dos regiones del Ecuador (Sierra y Costa) concentran el 98,67 % de las empresas.

También es importante destacar en cada región, la distribución de las empresas a nivel de las provincias. La figura 7 muestra el detalle de la región Sierra.

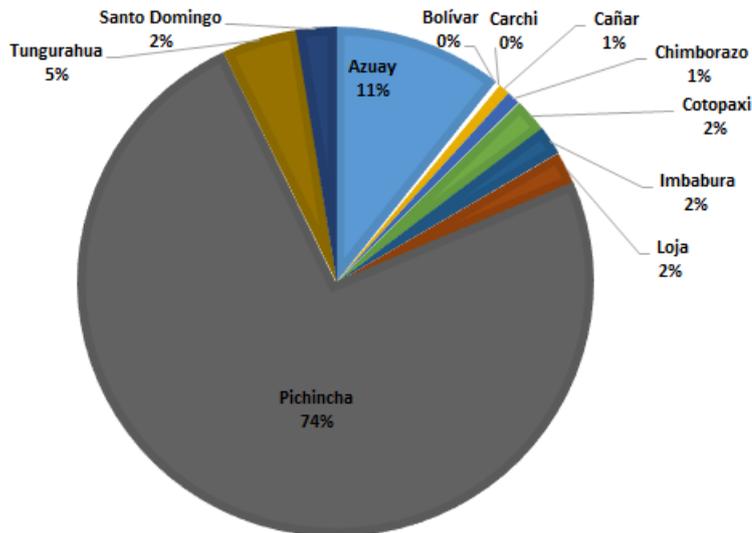


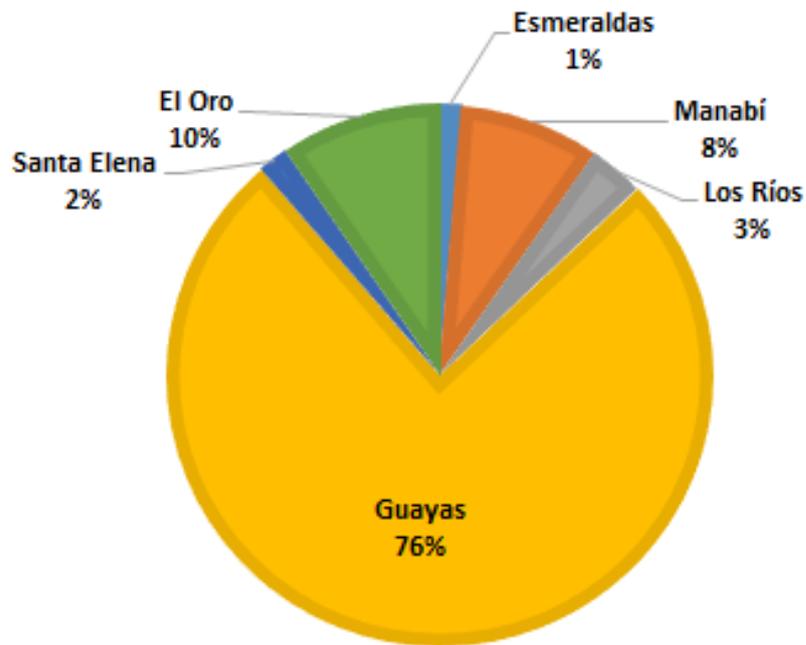
Figura 7. Distribución de empresas medianas región Sierra.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

El mayor número de empresas (2433 -74 %) están ubicadas en la provincia de Pichincha. El 26 % restante (843) se encuentran distribuidas en Azuay, Bolívar, Carchi, Cañar, Chimborazo, Cotopaxi, Imbabura, Loja, Tungurahua y Santo Domingo de los Tsáchilas.

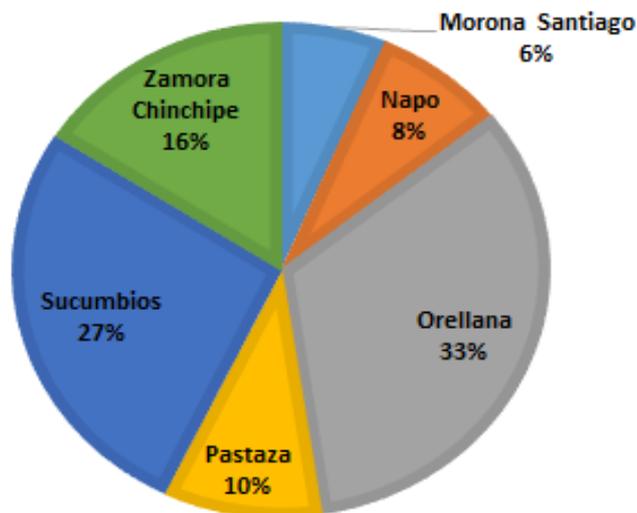
Por algunos motivos (como ubicación, flora, fauna, paisajes, diversidad productiva primaria, secundaria y terciaria, por albergar un sector empresarial importante y dinámico con condiciones favorables en cuanto a infraestructura, servicios y políticas), la provincia de Pichincha es uno de los motores principales para el desarrollo productivo y económico del país. Adicionalmente, en la geografía de la provincia se ubica la ciudad de Quito, capital del Ecuador, considerada como una ciudad emblemática y declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad, lo cual atrae nuevas inversiones.

Las figuras 8 y 9 muestran la distribución de las empresas por provincias en las regiones Costa y Oriente.



**Figura 8.** Distribución de empresas medianas en la región Costa.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.



**Figura 9.** Distribución de empresas medianas en la región Oriente

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

En la Costa, el porcentaje más alto -76 %- (2469 empresas) se concentra en la provincia del Guayas; 10 % (310) en El Oro; 273 (8 %) en Manabí; y, el 6 % en Esmeraldas, Los Ríos y Santa Elena. Finalmente, en el Oriente, la distribución es más uniforme: 21 empresas (33 %) están ubicadas en la provincia Francisco de Orellana; 17 (27 %) en Sucumbíos; (16 %) 10 empresas en Zamora Chinchipe; y, el 24 % restante están ubicadas en las provincias de Morona Santiago, Napo y Pastaza.

También se realizó el análisis de las empresas pequeñas. La tabla 9 presenta el número de entidades por región y su porcentaje de participación respecto del total.

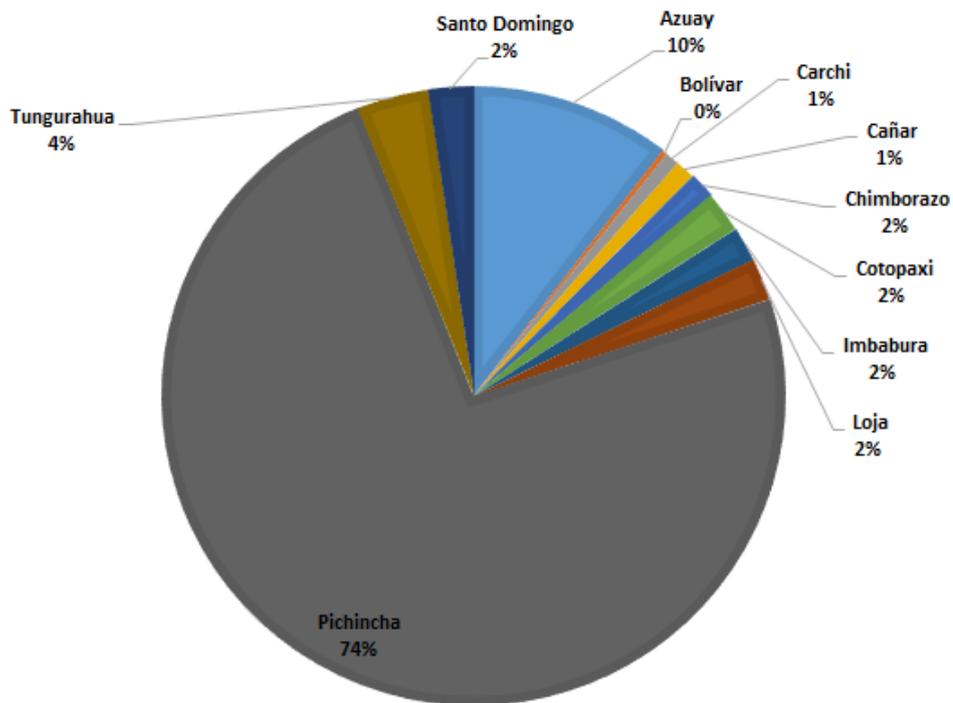
**Tabla 9**

Empresas pequeñas por región

Región	Número empresas	% participación
Costa	9205	48,66 %
Sierra	9254	48,92 %
Oriente	393	2,08 %
Galápagos	64	0,34 %
Total	18916	100 %

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

A diciembre de 2017, el 48,92 % (9254) de las empresas pequeñas se concentra en la región Sierra, seguido de la Costa con 9205 (48,66 %); en el Oriente y Galápagos se ubican 457 organizaciones, que equivale al 2,42 %. En la figura 10 se muestra la distribución de las empresas pequeñas en la región Sierra.

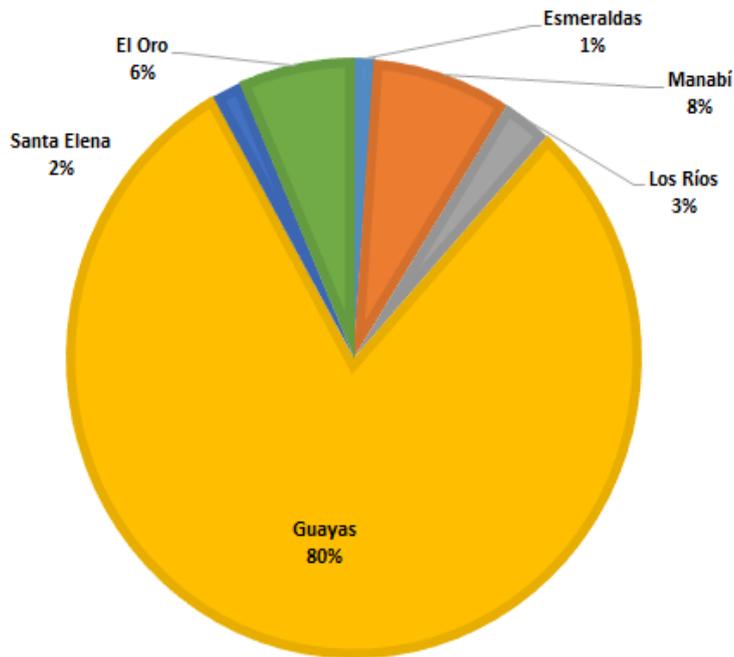


**Figura 10.** Distribución de empresas pequeñas, región Sierra.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

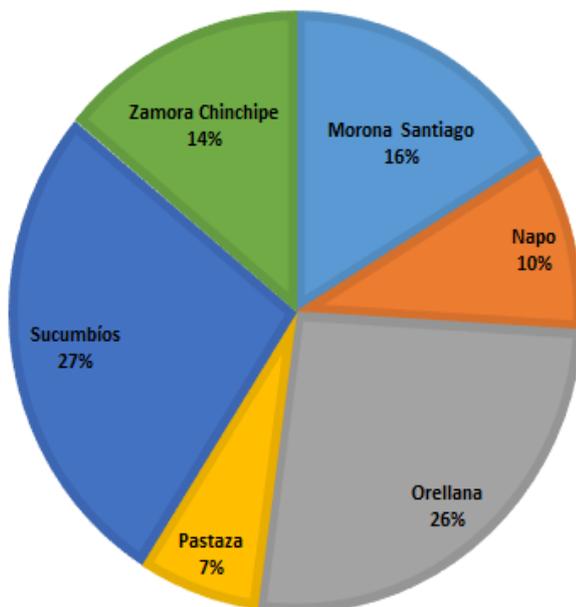
Tendencia similar a la de las medianas empresas tuvieron las pequeñas, ya que 6850, que representan el 74 % respecto del total, están ubicadas en la provincia de Pichincha y el 26 % restante (2404) están distribuidas en las provincias de Azuay, Bolívar, Carchi, Cañar, Chimborazo, Cotopaxi, Imbabura, Loja, Tungurahua y Santo Domingo de los Tsáchilas.

Las figuras 11 y 12 muestran la distribución de las empresas por provincias en las regiones Costa y Oriente.



**Figura 11.** Distribución de pequeñas empresas en la region Costa.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.



**Figura 12.** Distribución de empresas pequeñas en la región Oriente.

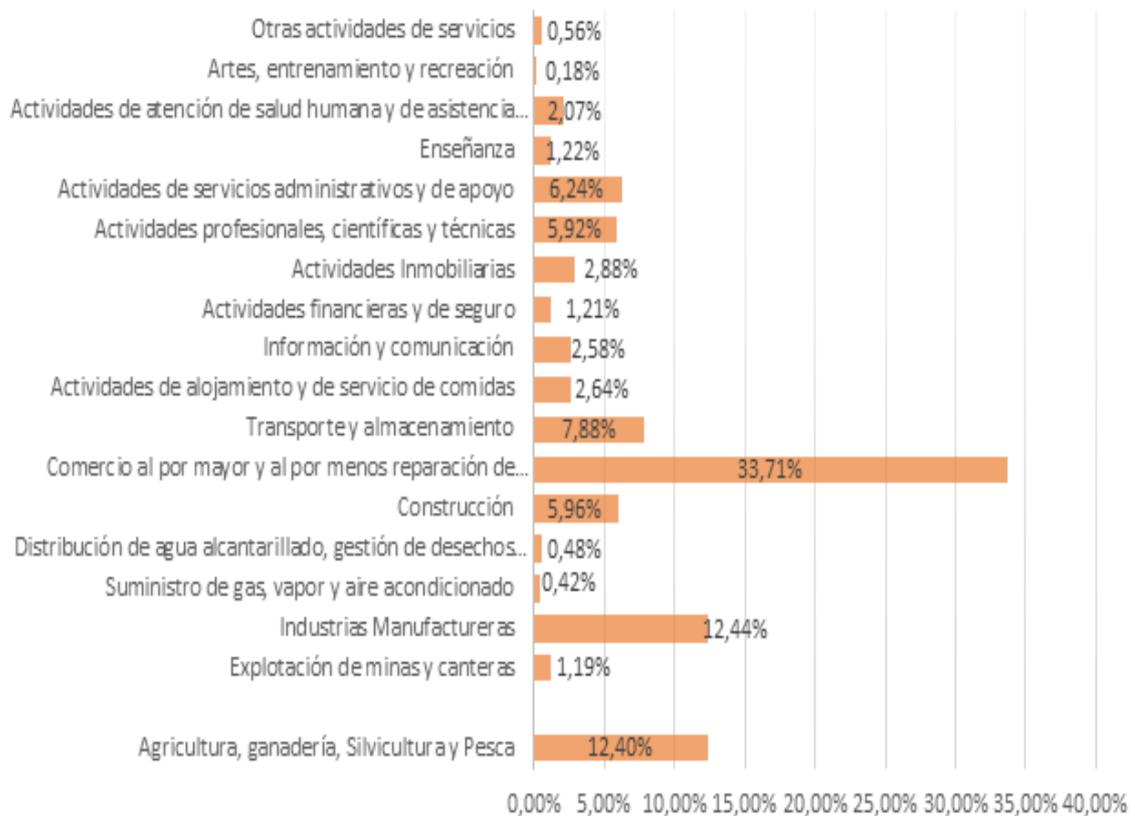
Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

El 80,13 % (7376) de las pequeñas empresas de la región Costa se ubica en la provincia del Guayas; el 19,87 % está distribuido en las provincias de Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, Santa Elena y El Oro. En la región del Oriente, 106 empresas (26,97 %) realizan sus operaciones en la provincia de Sucumbíos; 103 (26,21 %) están en Orellana. En tercer lugar está la provincia de Zamora Chinchipe con 55 empresas, que equivale al 13,99 %. Finalmente, en las provincias de Morona Santiago, Napo y Pastaza se concentran 129 empresas (32,82 %).

### **PYMES por sector económico**

La globalización, la innovación y el desarrollo constante de la ciencia y tecnología obligan a una interdependencia entre los distintos países del mundo, para lo cual ha sido necesario unificar mercados, sociedades y culturas; consecuentemente, las empresas se han visto obligadas a realizar modificaciones en su estructura empresarial, procesos de transformación de productos y prestación de servicios, por tales razones, aparecen nuevas líneas y formas de trabajos particulares, que obligatoriamente deben ser consideradas en las cuentas nacionales y otros agregados macroeconómicos.

De esta manera, la Superintendencia de Compañías adopta la clasificación nacional de actividades económicas CIU-4, a fin de no perder de vista la propuesta de las Naciones Unidas de mantener una uniformidad en cuanto a la rama de actividad, garantizando con ello la comparabilidad nacional e internacional. En la figura 13 se presenta la distribución de las medianas empresas por rama de actividad económica, según la información que consta en el portal de la Superintendencia de Compañías a diciembre de 2017.

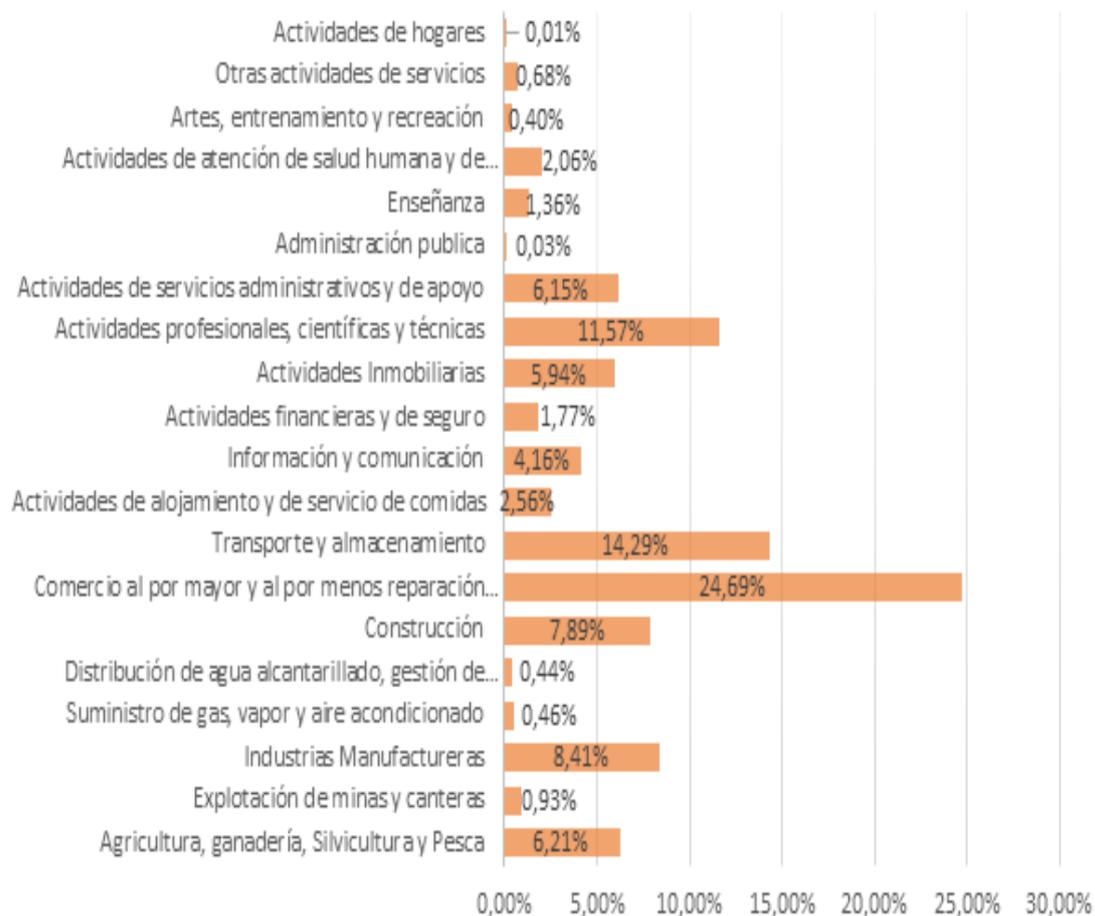


**Figura 13.** Distribución de las empresas medianas por rama de actividad económica.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

El 33,71 % de las medianas empresas (2232) se dedica al comercio al por mayor y al por menor a la reparación de vehículos automotores y motocicletas. En segundo lugar, con un porcentaje de 12,44 %, se ubican 824 empresas que corresponden a la industria manufacturera. Ocupan el tercer lugar 821 compañías (12,40 %), que desarrollan actividades relacionadas con la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. El 7,88 %, que corresponde a 533 empresas, realiza operaciones de transporte y almacenamiento. En otras ramas de actividad económica, se encuentran 2212 empresas, que representan el 33,57 % respecto del total.

Respecto a las pequeñas empresas, en la figura 14 se muestra su concentración por rama de actividad económica.



**Figura 14.** Distribución de las empresas pequeñas por rama de actividad económica.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Del gráfico se concluye que el 24,69 % de las pequeñas empresas (4671) se dedican al comercio al por mayor y al por menor a la reparación de vehículos automotores y motocicletas. En segundo lugar se ubican aquellas que ofrecen servicio de transporte y almacenamiento (2704 -14,29 %). Las empresas que proporcionan servicios profesionales, científicos y técnicos representan el 11,57 % (2189). Las industrias manufactureras (1590) ocupan el quinto lugar y en términos de porcentaje equivale al 8,41 %. El 41,04 % restante corresponde a 7762 empresas que se dedican a otras actividades económicas.

Si bien la industria manufacturera no concentra al mayor número de PYMES, es considerada uno de los sectores más importantes por cuanto elabora productos diferenciados, con valor agregado y menores niveles de volatilidad en los precios (EKOS, 2018). A esta rama pertenecen aquellas empresas que se describen como plantas o fábricas, las cuales utilizan maquinarias mecánicas o manuales para la transformación física o química de sustancias, materiales o componentes en productos nuevos (Contraloría, 2016).

Vale la pena decir que el fortalecimiento del sistema productivo basado en eficiencia e innovación es uno de los objetivos de la matriz productiva del Ecuador. Las metas del gobierno en este punto se enfocan a:

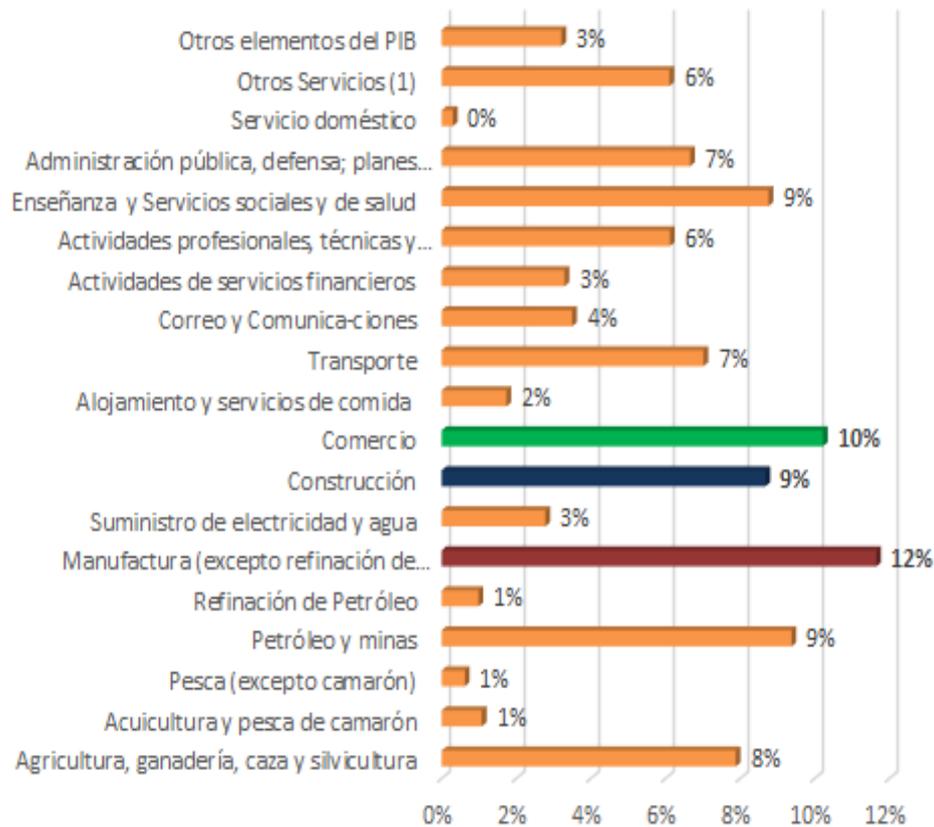
- a) Incrementar la producción intensiva en innovación, tecnología y conocimiento.
- b) Aumentar el valor de la producción e incorporar el componente ecuatoriano.
- c) Incrementar la productividad y la calidad.

### ***Industria manufacturera según el tamaño de las empresas***

Durante los cien primeros años de la República, el sector manufacturero ocupó el segundo lugar en el desarrollo de la economía ecuatoriana, dado su enfoque artesanal, baja producción y crecimiento tecnológico. Es a partir de la década de los cincuenta que se observó un crecimiento industrial; el periodo comprendido entre 1964-1981 es el más dinámico y rentable para la economía (Camino, Segundo; Bermúdez, Natalia; Suárez, Diana; Mendoza, Cristóbal, 2018).

En la última década, por la prioridad que se ha dado a la industria manufacturera en el cambio de la matriz productiva, el valor agregado que aporta al PIB y su heterogeneidad, resulta importante estudiar varios aspectos que la caracterizan. El conocimiento de su gestión, estructura, desempeño laboral y productivo proporcionan un horizonte de su evolución y contribución al desarrollo de la economía ecuatoriana.

La figura 15 muestra la contribución de cada sector económico al producto interno bruto, información tomada de las estadísticas del Banco Central del Ecuador a diciembre de 2017.

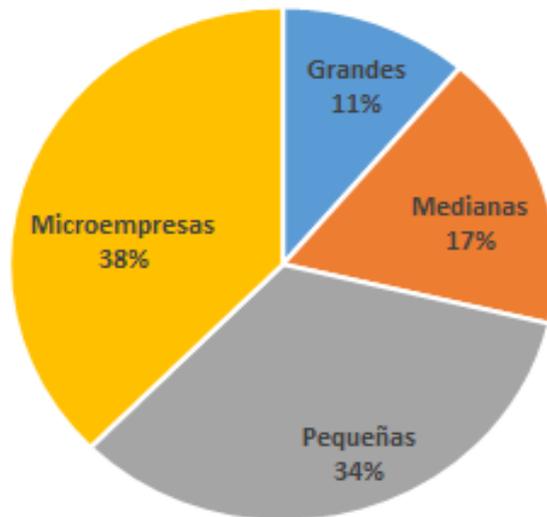


**Figura 15.** Contribución al PIB por sector económico.

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Banco Central del Ecuador.

Los componentes más representativos del PIB fueron los sectores: manufacturas, 12 %; comercio, 10 %; y, construcción, 10 %, lo que evidencia la importancia que se están dando a las actividades empresariales que componen dichas ramas. A lo largo de la historia del Ecuador, el sector petrolero ha tenido una gran influencia en el desempeño macroeconómico del país; sin embargo, su contribución al PIB disminuyó del 12 % registrado en 2013 a 4,36 % a diciembre de 2017, fundamentalmente debido a la caída del precio del crudo.

Es importante mencionar que 4733 empresas, entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas, pertenecen al sector manufacturero. La figura 16 detalla la clasificación en función del tamaño de empresa.



**Figura 16.** Clasificación de las empresas manufactureras.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Considerando la variable tamaño, las microempresas tienen mayor participación en el sector manufacturero en términos de porcentaje, ya que representan el 38 %. En segundo lugar, se ubican las pequeñas con el 34 %, luego las medianas con el 17 % y, finalmente, 11 %, respecto del total, corresponde a las grandes empresas; por lo tanto, las PYMES manufactureras representan el 51 % del tejido empresarial, confirmando, una vez más, la importancia del estudio realizado en este sector económico.

### **Ingresos generados por ventas por PYMES manufactureras**

Los ingresos por ventas totales obtenidos por el sector manufacturero para 2017 fueron de 22 935 millones de dólares. De acuerdo con la segmentación por tamaño de las empresas, las medianas registran un total de ingresos por ventas de 9688 millones de dólares (1940 millones dólares en promedio). El subsector más representativo fue el C10 (elaboración de productos alimenticios) con el 19 %, los siguientes en la lista fueron los subsectores C20 (fabricación de sustancias y productos químicos) 10,5 % y C22 (fabricación de productos de caucho y plástico) 9,3 %.

Por su parte, las pequeñas empresas reportaron un total de 3292 millones de dólares (658 millones de dólares en promedio). El subsector C10 (elaboración de productos alimenticios) fue el más representativo de este segmento con el 13,4 % de participación, seguido del subsector C33 (reparación e instalación de maquinaria y equipo) 10,7 % (Camino, Segundo; Bermúdez, Natalia; Suárez, Diana; Mendoza, Cristóbal, 2018). La figura 17 muestra los ingresos operacionales generados por el sector manufacturero durante el periodo 2013-2017, clasificándolos por tipo de empresa.

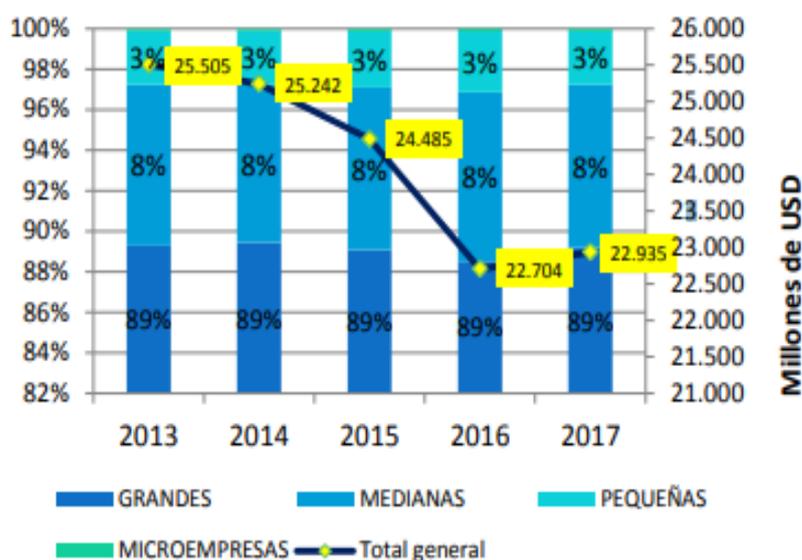


Figura 17. Ingresos por ventas PYMES sector manufacturero.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Durante el periodo de análisis, el 89 % de los ingresos por ventas del sector manufacturero fueron generados por las grandes empresas (aproximadamente 21 542 millones de dólares al año). Las medianas empresas representan el 8 % (en promedio 1940 millones de dólares anuales), seguidas se encuentran las pequeñas empresas con apenas el 3 % de participación sobre el total de los ingresos por ventas (en promedio 658 millones de dólares). Por último, las microempresas tan solo reportan el 0,1 % (en promedio 34 millones de dólares) del total de ingresos por ventas generados por el sector (Camino, Segundo; Bermúdez, Natalia; Suárez, Diana; Mendoza, Cristóbal, 2018).

Como se puede evidenciar en el gráfico de tendencia, en los últimos cuatro años los ingresos por ventas obtenidos por el sector manufacturero han disminuido en un 10 % (2570 millones de dólares) al pasar de 25 505 millones de dólares registrados en 2013 a 22 935 millones de dólares en 2017. El año 2016 presentó la mayor variación negativa con una caída del 7 % respecto del año anterior, notándose un ligero incremento (1 %) de 2016 a 2017. Este comportamiento decreciente se debió a factores como: el desplome de los precios del petróleo, depreciación del dólar y el sismo que asoló sobre todo a la provincia de Manabí. El Gobierno estimó un costo fiscal por reconstrucción de las zonas afectadas de 2250 millones de dólares de los cuales al sector manufacturero le impacta 177 millones de dólares (Senplades, 2016). En 2015 y 2016, Ecuador registró la recesión más prolongada desde la dolarización.

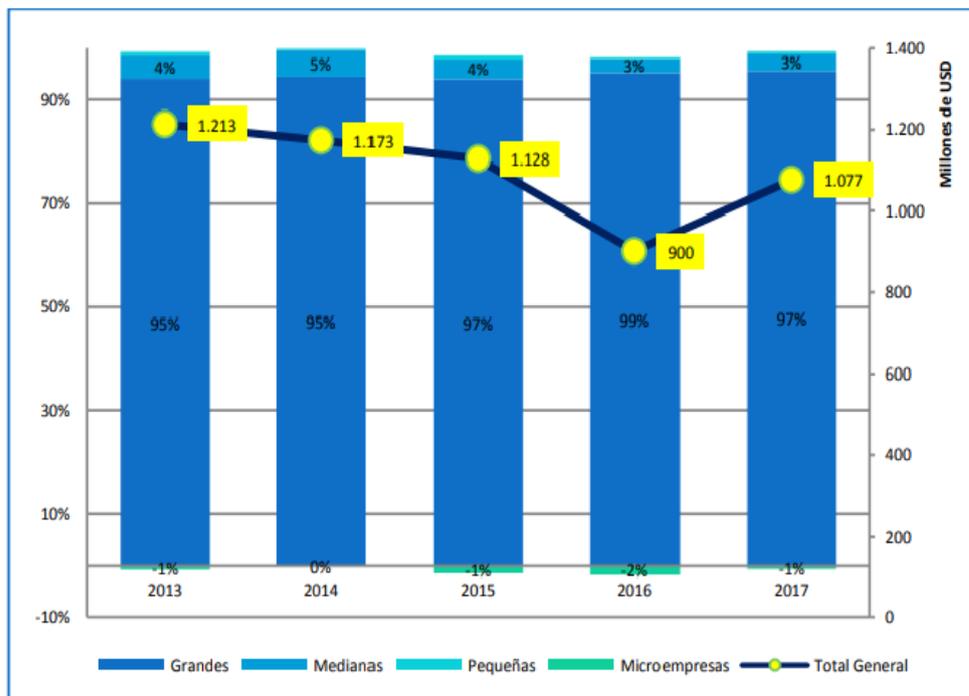
Al realizar el análisis por provincias durante el periodo 2013-2017, se observa que Pichincha y Guayas son las que reportan mayores niveles de ingresos por ventas (50 620 millones de dólares -41,8 %) y 44 723 millones de dólares (37 %), respectivamente. A continuación, Manabí tiene una participación del 7,6 % (9196 millones de dólares), seguida de Azuay, que contabiliza ingresos por 6514 millones de dólares (5,4 %). Las demás provincias del Ecuador en conjunto tienen un total de ingresos de 9817 millones de dólares (8,2 %). Esta información confirma una vez más la importancia de haber realizado el estudio en la provincia de Pichincha (Camino, Segundo; Bermúdez, Natalia; Suárez, Diana; Mendoza, Cristóbal, 2018).

### **Utilidad generada por las PYMES del sector manufacturero**

El sector manufacturero durante el periodo 2013-2017 generó utilidades por un monto de 5491 millones de dólares (en promedio 1098 millones de dólares anuales). De este valor, las medianas empresas registraron un total de utilidades de 220 millones de dólares para el periodo de estudio (44 millones de dólares en promedio). El subsector más representativo (16 % de participación) fue el C20 (fabricación de sustancias y productos químicos), luego se ubicaron los subsectores C22 (fabricación de productos

de caucho y plástico) y C25 (fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo), con el 11 % y 10 %, respectivamente.

Por su parte, las pequeñas empresas reportaron un total de 30 millones de dólares (seis millones de dólares en promedio), destacándose el subsector C33 (reparación e instalación de maquinaria y equipo) (Camino, Segundo; Bermúdez, Natalia; Suárez, Diana; Mendoza, Cristóbal, 2018). La figura 18 muestra la utilidad por tipo de empresa del sector manufacturero durante el periodo 2013-2017.



**Figura 18.** Utilidad PYMES en el sector manufacturero.

Nota: Se incluyen las compañías que reportaron estados financieros en cada uno de los años analizados, es decir, compañías activas en el sector formal de la economía. No se incluyen empresas del sector financiero ni del sector público.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

En 2017, las grandes empresas concentraron el 97 % de las utilidades (aproximadamente 1058 millones de dólares al año) del sector manufacturero, las medianas el 4 % (en promedio 44 millones de dólares al año) y las pequeñas apenas el 1 % (en promedio seis millones de dólares al año) de las utilidades obtenidas. Finalmente, las microempresas contabilizaron pérdidas que en promedio alcanzaron 9,9 millones de

dólares (Camino, Segundo; Bermúdez, Natalia; Suárez, Diana; Mendoza, Cristóbal, 2018).

Si los ingresos bajaron, consecuentemente su efecto se reflejó en la rentabilidad del sector. En los últimos cuatro años, las utilidades generadas por las empresas del sector manufacturero han disminuido en un 11 % al pasar de 1213 millones de dólares en 2013 a 1077 millones de dólares en 2017. Como se puede evidenciar en el gráfico de tendencia, en 2016 se produjo la mayor variación al disminuir las utilidades en un 20 % respecto del valor registrado a diciembre de 2015. Como se explicó en párrafos anteriores, el terremoto de abril de 2016 influyó en el decrecimiento económico; sin embargo, para el año 2017 las utilidades se incrementaron en un 20 % debido a las políticas y estrategias adoptadas por el Gobierno para apoyar la reconstrucción de las zonas afectadas así como el impulso a la productividad y desarrollo de las PYMES.

### **PYMES y generación de empleo**

La industria manufacturera, pese a su contribución importante a la generación de empleo formal a nivel nacional, enfrenta una constante transformación en el tiempo debido a los avances de la ciencia y de la tecnología. Mayor es el número de empresas que están realizando menos trabajos manuales y rutinarios, lo cual les ha obligado a reclutar personal con competencias cognitivas, psicológicas y emocionales generales, capaces de generar transformaciones y grandes cambios organizacionales que les permitan ser competitivas, sostenibles y sustentables en el tiempo.

Durante el periodo 2013-2017, las industrias manufactureras (5336 empresas que reportaron sus estados financieros a la Superintendencia de Compañías) generaron el 18,7 % del empleo formal (1 063 495 plazas de trabajo, 212 699 anuales aproximadamente). Pichincha y Guayas son las provincias más representativas, en promedio concentran el 40,8 % y 33,5 % de la generación de empleo, respectivamente, sobre todo en las capitales (Quito y Guayaquil). En la figura 19, se muestra la proporción de empleo generado por tamaño de empresa del sector manufacturero durante el periodo 2013-2017.

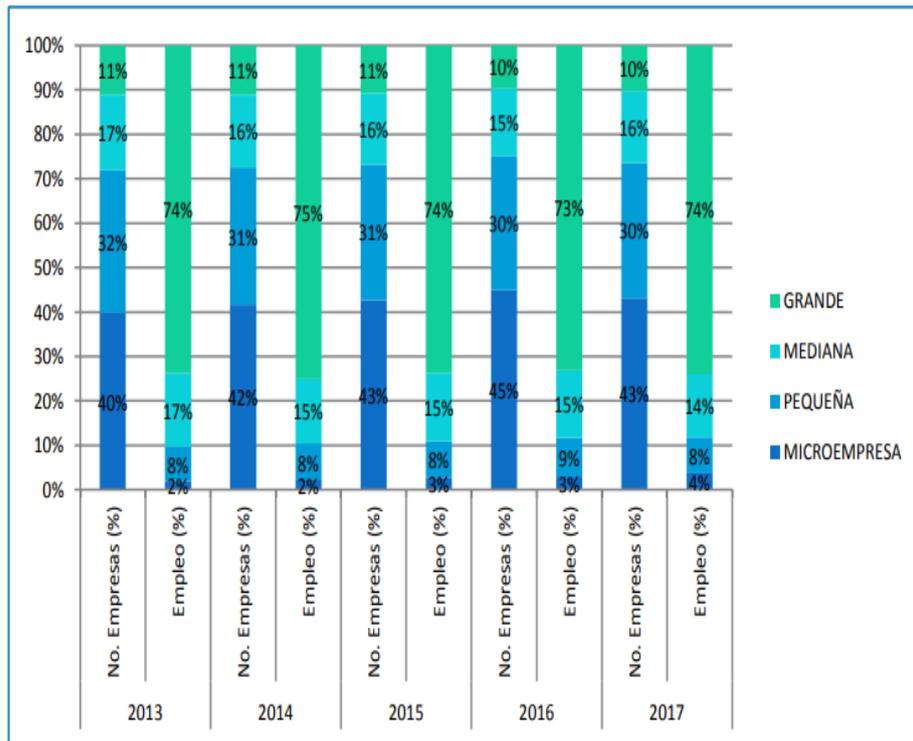


Figura 19. Proporción de empleo por tamaño de empresas del sector manufacturero.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Como se puede evidenciar en el gráfico, la participación y proporción de empleo por tipo de empresa tiene un comportamiento estable durante el periodo de análisis 2013-2017. Pese a los sucesos ocurridos en 2016, las PYMES se mantuvieron a flote; la misma tendencia no tuvieron las microempresas que presentan una variación negativa del 4 %, situación que se explica por su grado de vulnerabilidad. En cuanto a la generación de empleo, gracias a la reactivación económica impulsada por el Gobierno, las empresas mantuvieron su fuerza laboral. En 2017, analizando la información de 5059 empresas manufactureras, el 43 % son microempresas, 30 % pequeñas, 16 % medianas y 10 % grandes. A pesar de que las grandes empresas tienen poca participación en el total del tejido empresarial, generaron el 74 % del total del empleo, las medianas 14 %, las pequeñas y microempresas 8 % y 4 %, respectivamente.

## **Las PYMES y la innovación**

El cambio tecnológico, que se asocia al desarrollo de algún tipo de innovación productiva en las empresas, constituye un factor fundamental para su competitividad; sin embargo, las pequeñas y medianas empresas encuentran serias limitaciones para invertir en la formación de capacidades tecnológicas generadoras de innovaciones. Estos obstáculos obedecen principalmente a problemas de tamaño, producción y a la elevada incertidumbre asociada a este tipo de inversiones.

Estudios realizados por la revista Líderes (2017) indican que el 14 % de las PYMES realizan procesos de innovación temporales y responden siempre a la necesidad del mercado. Apenas el 7,8 % realizan investigaciones de mercado, lo cual explica que los gerentes basan sus decisiones sobre estrategias de mercadeo y características de los productos que consideran desde su punto de vista personal.

Según la investigación realizada por Mantilla, Vilcacundo, Ruiz & Mayorga (2017), el 64,86 % de las PYMES manufactureras se enfoca en la innovación para la creación de nuevos productos. Con respecto a los procesos, el 40,54 % destina su inversión para la aplicación de nuevos procesos productivos y el 36,94 % a mejorar los ya existentes. Por último, el 43,24 % utiliza la innovación para mejorar los productos que son destinados para el cliente final.

## ***Las PYMES y la exportación***

Araque & Argüello (2015) mencionan que el 2,2 % de las pequeñas empresas y 5,1 % de las medianas buscan mercados internacionales para comercializar los bienes o servicios que son generados en el Ecuador. Según personal ejecutivo de la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha, los bajos porcentajes se deben a ciertos retos que tienen las PYMES como asegurar un volumen de producción, conocer los requisitos y las normativas internacionales, ofrecer bienes y servicios de calidad y competir en precios con otros países.

Por su parte, la Revista Líderes (2017) señala que entre los desafíos que viven las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas que intentan internacionalizarse están: los

costos de producción, la obligación de contar con certificaciones, los volúmenes de producción, la falta de financiamiento para incrementar la capacidad de producción. Por su parte, Wilson Araque, director del Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar, señala que para incrementar el porcentaje de exportación de las PYMES se debe implementar las “tres C” que son: “cantidad”, que se logra con asociatividad entre empresas; “calidad”, que significa satisfacer al cliente; y “continuidad”, en el sentido de que el exportador se asegure de proveer una cantidad determinada de productos considerando una perspectiva a largo plazo.

Para concluir, de la descripción realizada se destacan seis aspectos que justifican la importancia de estudiar las PYMES. El primero relacionado con el número de PYMES. Existen 25 538 que representan el 42,32 % del tejido empresarial, cifra significativa que se refleja en su aporte al producto interno bruto, en la generación de plazas de trabajo, ingresos por recaudación de impuestos y, consecuentemente, beneficio social.

El segundo tiene que ver con el análisis de la distribución de las PYMES por ubicación geográfica y provincias, el cual reconfirmó la importancia del estudio realizado en la provincia de Pichincha.

El tercero está asociado al diagnóstico de la industria manufacturera, que si bien no concentra al mayor número de PYMES, es considerada uno de los sectores más importantes, tanto que para el gobierno del Ecuador su fortalecimiento es uno de los objetivos de la matriz productiva. Además, la generación de ingresos y utilidades de las Pymes manufactureras ubicadas geográficamente en la provincia Pichincha comprueba una vez más el valor de la investigación en esta zona.

El cuarto se refiere a la contribución de las PYMES de la industria manufacturera a la generación del empleo formal a nivel nacional. Pese a su aporte importante, mayor es el número de empresas que están realizando menos trabajos manuales y rutinarios, lo cual les ha obligado a reclutar personal con competencias cognitivas, psicológicas y emocionales generales.

El quinto aspecto relevante está relacionado con los procesos de innovación. Las PYMES encuentran serias limitaciones para invertir en la formación de capacidades tecnológicas generadoras de innovaciones. Estos obstáculos obedecen principalmente

a problemas de tamaño, producción y elevada incertidumbre asociada a este tipo de inversiones.

El sexto aspecto está relacionado con los procesos de exportación e internalización. Las PYMES para incrementar su porcentaje de exportación deben tratar de implementar las tres C que son: cantidad, calidad y continuidad.

### 3.7. Procedimiento de recolección de datos

Para aplicar las encuestas en las PYMES primero se validaron los dos cuestionarios: MLQ-5X (liderazgo) y OCAI (cultura organizacional) utilizando el método de juicio de expertos, como se explicó anteriormente.

Mengual (2011) define a un experto como el individuo o grupo de personas que están en la capacidad de realizar valoraciones factibles sobre un tema en cuestión e incluso recomendaciones en función de su competencia. En efecto, se seleccionaron a personas con amplia experiencia en liderazgo, cultura y temas afines.

En cuanto al número de expertos que se debe utilizar, existen varios criterios, como por ejemplo, Malla, F. y Zabala, I. (1978) sugieren entre 15 y 20; Gordon, T. J. (1994) de 15 a 35; Landeta (2002) propone de 7 a 30; Hyrkäs, K., Appelqvist-Schmidlechner, K. & Oksa, L. (2003) consideran que a partir de 10 brindan una estimación confiable; y, García, L. y Fernández, S. (2008) de 15 a 25; sin embargo, según Cabero & Barroso (2013), su determinación dependerá de la facilidad de llegar a ellos o de otros factores como su nivel de experticia, diversidad del conocimiento, rapidez para entregar los resultados y que posean claras referencias de lo que se va a evaluar.

Para el presente estudio se seleccionaron a once expertos, entre ellos gerentes de las PYMES y docentes investigadores universitarios de pregrado y posgrado, lo cual permitió obtener información desde diferentes puntos de vista y perspectivas.

La selección se realizó tomando en consideración los siguientes criterios establecidos por Skjong y Wentworht (2000):

- a) Experiencia en la elaboración de juicios y toma de decisiones basadas en conocimientos y experticia (grados, investigaciones, publicaciones importantes, posición, experiencia, premios y otros)
- b) Prestigio en la comunidad
- c) Disponibilidad y motivación para participar
- d) Imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad.

Por separado y en diferentes momentos, cada experto analizó las preguntas de los dos cuestionarios considerando los criterios de evaluación propuestos por Moriyama:

1. Razonable y comprensible. Determina si las diferentes preguntas de los cuestionarios evalúan los fenómenos que se pretenden medir.
2. Sensible a variaciones. Las preguntas miden únicamente las variables de estudio o se puede inferir otro fenómeno diferente.
3. Justificable. Los ítems son esenciales para medir las variables de estudio.
4. Claramente definido. Las preguntas se entienden.
5. Datos fáciles de obtener. Es posible obtener la información deseada de los fenómenos a estudiar a partir de las respuestas dadas a las preguntas.

Cada criterio fue evaluado con una escala ordinal de 0 a 3, siendo 0 la calificación más baja y 3 la más alta; el 0 significa nada, 1 poco, 2 suficiente y 3 bastante. En el caso del criterio razonable y comprensible, 0 significa que la pregunta resulta incomprensible y 3 entendible. En lo que respecta a sensible a variaciones, 0 indica que la pregunta puede medir otro fenómeno diferente al que se está investigando y 3 que mide únicamente las variables de estudio. Respecto al criterio justificable, una calificación de 0 indica que la pregunta no es necesaria ni esencial y 3 que es fundamental. En cuanto a si está claramente definida, el 0 establece que la pregunta no está clara y 3 que es concisa; finalmente, en lo referente a datos fáciles de obtener, 0 significa que con la pregunta no se obtendrá la información deseada y con el 3 totalmente.

Con el propósito de garantizar los resultados de la validación, se utilizó el método Delphi, según el cual una vez que cada experto realice la evaluación de manera individual

recibe las medianas obtenidas, para que reconsidere su juicio hasta que se logre un consenso (De Arquer, 1995). Luego, se consolidó la información obtenida de las validaciones de cada experto y para determinar las preguntas que se podían descartar de los cuestionarios se tomó en consideración el criterio utilizado por Crespo y Moreta (2017): una pregunta es válida siempre y cuando su puntaje sea superior a 75 %. Los resultados indicaron que ninguna pregunta de los dos instrumentos se debe eliminar, es decir, son válidas e importantes para el estudio que se pretende realizar.

Los cuestionarios validados fueron sometidos a una prueba piloto al personal operativo de los departamentos de Producción de cincuenta PYMES del sector manufacturero así como a sus respectivos gerentes. Este procedimiento se realizó con algunos fines como: detectar problemas de aplicación, comprobar la comprensión de las preguntas, determinar si el lenguaje o redacción de los ítems es el adecuado a la población objetivo (personal operativo) y la facilidad de interpretación de cada pregunta.

Para determinar si los cuestionarios tienen consistencia interna con los resultados de la prueba piloto, se calculó el Alfa de Cronbach, coeficiente omega y la varianza extraída. Estos parámetros permitieron comprobar el contexto interno de cada pregunta por su ajuste a los valores considerados como aceptables: Alfa de Cronbach igual o superior a 0,70 según lo recomendado por Luque (1997), coeficiente omega superior a 0,70 y la varianza extraída superior a 0,50 (Bagozzi & Yi, 1988).

Para comprobar que no se deben eliminar las preguntas de los cuestionarios se aplicó el análisis factorial exploratorio y confirmatorio (AFC), que son técnicas multivariantes que permiten reducir las variables que estadísticamente no son significativas y determinar las que realmente formarán parte de los instrumentos a aplicarse en las PYMES. Cabe indicar que antes de reducir las variables se debe analizar su pertinencia en función de los fundamentos teóricos.

Una vez que los cuestionarios fueron validados estadísticamente se aplicaron a la muestra seleccionada de PYMES del sector manufacturero de la provincia de Pichincha. En el anexo metodológico (Anexo B) se presenta el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ-5X y OCAI para medir la cultura organizacional.

Para el levantamiento de la información se utilizó la combinación de dos metodologías: multicriterio (sistema de soporte para la toma de decisiones -tomar decisiones seleccionando la solución más conveniente) y el ciclo de Deming (planificar-hacer-verificar-actuar), generando con esto una customización del objetivo basado en calidad, permitiendo de esta manera ser eficientes, precisos y exactos en la toma de datos y su correspondiente procesamiento.

La secuencia de actividades ejecutadas para conseguir el objetivo determinado se visualiza gráficamente en el anexo metodológico (Anexo C) y se realizó de la siguiente manera:

- ✓ Definir el requerimiento de la información relacionada con las empresas pequeñas y medianas.
- ✓ Colocar la ubicación de las empresas en el mapa de acuerdo con el tamaño para su clasificación.
- ✓ En función de la clasificación, sectorizar las empresas para elaborar las respectivas hojas de ruta diarias.
- ✓ Definir el equipo de trabajo en función de la ubicación de las distintas empresas.
- ✓ Emitir instrucciones al equipo de trabajo sobre las características de las encuestas para su aplicación y obtener resultados óptimos.
- ✓ Realizar el acercamiento vía telefónica, con la finalidad de concretar citas para optimizar el tiempo tanto del equipo de trabajo como del personal a ser encuestado.
- ✓ Dirigirse al lugar de ubicación de la empresa de acuerdo con las citas establecidas, en caso de no obtener citas, acudir directamente a la o las empresas para la aplicación de las encuestas.
- ✓ En caso de respuestas negativas, insistir en una nueva cita estableciendo fecha y hora según la disponibilidad del personal de Producción.
- ✓ Realizar encuestas, dando las explicaciones necesarias al personal que participará.
- ✓ Ejecutar el control de calidad de la información durante el levantamiento para que sea corregida en su momento.
- ✓ Si al entregar la información se identifican errores en la encuesta, se procede a descartarla.

- ✓ La información determinada como válida se ingresa en la herramienta determinada para el proceso de tabulación.
- ✓ Verificar que la información haya sido ingresada correctamente.
- ✓ Si no existen observaciones se almacena y archiva.

Concluido el proceso de levantamiento de las encuestas, al unísono tecnológico a través del uso de Sistemas de Información Geográfica<sup>24</sup> (SIG) e Infraestructura de Datos Espaciales<sup>25</sup> (IDE) se logró georreferenciar las empresas en un mapa planimétrico que genera la base geoestadística de análisis para apoyar al proceso de toma de decisiones en el presente estudio.

El levantamiento de datos fue realizado con la base depurada del directorio de empresas entregado por la Superintendencia de Compañías. Cada empresa a más de ser evaluada a través de los cuestionarios desarrollados fue georreferenciada lo cual permitió elaborar los mapas correspondientes, que se pueden visualizar en el anexo metodológico (Anexo D).

Durante la estructuración y caracterización se generaron cinco mapas:

Mapa 1: Influencia del liderazgo en la cultura organizacional. Estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de Pichincha. Contenido: División política administrativa provincial, división política administrativa cantonal de Pichincha, ubicación de pequeñas y medianas empresas de Pichincha. Fuente: División política administrativa 2013 (última actualización nacional), ubicación empresas, elaboración propia 2018.

Mapa 2: Influencia del liderazgo en la cultura organizacional. Estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de Pichincha. Contenido: División política administrativa provincial, división política administrativa cantonal de Pichincha, ubicación de medianas empresas en Pichincha, ubicación de pequeñas en Pichincha.

---

<sup>24</sup> Integración organizada de hardware, software y *datos geográficos* estructurada para capturar, almacenar, manipular, analizar y desplegar la información geográficamente referenciada, con el propósito de resolver problemas complejos de planificación y de gestión.

<sup>25</sup> Sistema informático compuesto principalmente por estándares, políticas, tecnologías, recursos, catálogos, servidores, programas, aplicaciones, páginas web que, amparado en un marco legal, permite la interoperabilidad con el objetivo de acceder y disponer de datos espaciales.



Fuente: División política administrativa 2013 (última actualización nacional), ubicación empresas, elaboración propia 2018.

Mapa 3: Influencia del liderazgo en la cultura organizacional. Estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de Pichincha (empresas medianas). Contenido: División política administrativa cantonal, división política administrativa parroquial, parroquias urbanas del cantón Quito, ubicación de medianas empresas en Pichincha. Fuente: División política administrativa 2013 (última actualización nacional), ubicación empresas, parroquias urbanas, Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda 2011 (estado actual), elaboración propia 2018

Mapa 4: Influencia del liderazgo en la cultura organizacional. Estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de Pichincha (empresas pequeñas). Contenido: División política administrativa cantonal, división política administrativa parroquial, parroquias urbanas del cantón Quito, ubicación de pequeñas empresas en Pichincha. Fuente: División política administrativa 2013 (última actualización nacional), ubicación empresas, parroquias urbanas, Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda 2011 (estado actual), elaboración propia 2018

Mapa 5: Influencia del liderazgo en la cultura organizacional. Estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de Pichincha. Contenido: División política administrativa cantonal, división política administrativa parroquial, parroquias urbanas del cantón Quito, ubicación de pequeñas y medianas empresas en Pichincha. Fuente: División política administrativa 2013 (última actualización nacional), ubicación empresas, parroquias urbanas, Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda 2011 (estado actual), elaboración propia 2018

### **3.8. Validación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5x)**

En 1995, Bass y Avolio, considerando algunas críticas y nuevas aportaciones teóricas, modificaron el cuestionario original creando el MLQ-5X (*short form*) que hasta el momento es la última versión y contiene 45 ítems. La estructura factorial del MLQ-5X considera nueve factores, cada uno compuesto por cuatro ítems, es decir, 36 preguntas

relativas al liderazgo. Las nueve restantes miden variables de resultado organizacional tales como: la eficacia del líder, el esfuerzo extra que los empleados están dispuestos a realizar y la satisfacción que tienen los empleados de trabajar con su líder.

Los expertos realizaron la validación del cuestionario de 36 preguntas relacionadas con el liderazgo. La tabla 10 tiene como objetivo mostrar los resultados de este proceso, para lo cual se detalla el estilo de liderazgo, los factores que miden cada estilo, las preguntas, los criterios de evaluación y el puntaje que obtuvo cada reactivo.

**Tabla 10**

*Resultados validación de expertos*

Estilo de liderazgo	Factores	N.º	Preguntas	Razonable y	Sensible	Justifi-	Clara	Datos	Total	Puntaje
				Comprensible	Variaciones	cable	definición	fáciles		
Transformacional	Influencia	1	IIA10	28	24	30	27	30	139	84%
	idealizada	2	IIA18	32	25	32	32	31	152	92%
	atributos	3	IIA21	32	26	33	32	31	154	93%
		4	IIA25	33	20	29	32	30	144	87%
	Influencia	5	IIC6	32	26	29	31	29	147	89%
	idealizada	6	IIC14	31	22	33	32	31	149	90%
	conductas	7	IIC23	31	19	31	30	31	142	86%
		8	IIC34	31	24	31	31	30	147	89%
	Motivación	9	MI9	32	25	33	31	33	154	93%
	inspiracional	10	MI13	33	23	33	33	33	155	94%
		11	MI26	33	24	31	33	31	152	92%
	12	MI36	32	21	28	31	30	142	86%	
	Estimulación	13	EI2	27	25	30	25	24	131	79%
	intelectual	14	EI8	30	23	31	31	31	146	88%
		15	EI30	32	21	30	31	31	145	88%
	16	EI32	31	20	29	31	28	139	84%	
	Consideración	17	CI15	33	20	33	33	33	152	92%
	individualizada	18	CI19	33	25	33	33	32	156	95%
		19	CI29	31	26	28	28	29	143	86%
	20	CI31	33	23	32	32	31	151	92%	

Transaccional	Recompensa contingente	21	RC1	27	14	31	27	28	127	77%
		22	RC11	33	20	33	32	32	150	91%
		23	RC16	32	19	32	32	32	147	89%
		24	RC35	33	20	30	32	30	145	88%
	Dirección por excepción activa	25	DEA4	29	27	29	26	27	138	84%
		26	DEA22	30	18	29	31	31	139	84%
		27	DEA24	31	18	31	31	29	140	85%
		28	DEA27	30	20	28	31	29	138	84%
	Dirección por excepción pasiva	29	DEP3	31	16	32	30	31	140	85%
		30	DEP12	27	17	28	27	26	125	76%
Pasivo evitador		31	DEP17	28	23	25	28	28	132	80%
		32	DEP20	26	22	25	25	27	125	76%
	<i>Laissez Faire</i>	33	LF5	26	17	30	28	30	131	79%
		34	LF7	26	17	29	28	27	127	77%
		35	LF28	30	17	28	30	30	135	82%
		36	LF33	30	24	28	31	29	142	86%

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el criterio utilizado por Crespo y Moreta (2017), ninguna pregunta del cuestionario se debe eliminar por cuanto sus puntajes son superiores a 75 %, concluyendo que son válidas e importantes para el estudio que se pretende realizar; por lo tanto, el instrumento que se va a aplicar queda conformado por 36 preguntas, distribuidas indistintamente en cinco factores de liderazgo transformacional (1. Influencia idealizada atribuida (carisma); 2. Influencia idealizada conducta; 3. Motivación inspiracional; 4. Estimulación intelectual; y, 5. Consideración individualizada), dos factores transaccionales (1. Recompensa contingente y 2. Administración activa por excepción) y dos factores de liderazgo pasivo o evitador (1. Administración pasiva por excepción y 2. *Laissez faire*).

Para comprobar los resultados obtenidos con la técnica cualitativa, se aplicó el análisis factorial que se dividirá en exploratorio y confirmatorio. El objetivo de utilizar estas técnicas multivariantes es contar con un cuestionario que cumpla con los criterios de validez y confiabilidad.



## **Análisis factorial exploratorio**

Primero se realizó el análisis factorial exploratorio. De entrada se calcularon correlaciones entre las preguntas que deben generar relaciones estadísticamente significativas. El coeficiente de correlación de Pearson determinará el nivel de dependencia entre las preguntas del cuestionario a un nivel de significancia  $p < 0.01$  y  $p < 0.05$ . En la figura 20 se muestran las correlaciones entre las 36 preguntas del cuestionario.

Correlaciones																																					
Preguntas	RC1	EI2	DEP3	DEA4	LF5	IC6	LF7	EI8	M9	IIA10	RC11	DEP12	M13	IC14	CI15	RC16	DEP17	IIA18	CI19	DEP20	IIA21	DEA22	IC23	DEA24	IIA25	M26	DEA27	LF28	CI29	EI30	CI31	EI32	LF33	IC34	RC35	M36	
RC1	1	,389	0,056	,298	-,145	,387	-,239	,266	,411	,446	,394	-,195	,400	,338	,430	,458	-,126	,402	,228	-,027	,341	,308	,332	,333	,384	,434	0,080	-,086	,386	,418	,417	,400	-,123	,382	,410	,449	
EI2		1	,140	,235	-,077	,150	-,100	0,127	,270	,209	,305	-,141	,215	,236	,369	,199	0,110	,208	,135	-,059	,217	0,117	,200	0,090	,156	,336	,137	-,113	,189	,217	,265	,247	-,061	,238	0,124	,233	
DEP3			1	0,031	,158	0,005	0,115	-,044	0,046	-,002	0,054	,137	0,030	0,112	0,060	0,022	0,095	-,018	0,033	,167	0,072	0,027	0,014	0,001	0,004	0,099	-,134	0,064	,150	0,092	0,012	0,088	0,095	-,037	-,039	0,021	
DEA4				1	-,022	,385	-,172	,314	,309	,408	,351	-,147	,341	,228	,396	,339	0,014	,271	,229	-,085	,344	,183	,273	,226	,351	,306	,209	-,079	,321	,398	,281	,278	-,080	,266	,253	,268	
LF5					1	-,126	,301	-,126	-,109	-,148	-,064	,322	-,097	-,039	-,172	-,079	,199	-,110	-,114	0,115	-,062	-,121	-,093	-,050	-,158	-,162	0,068	,226	-,031	-,077	-,164	-,023	,374	-,082	-,095	-,113	
IC6						1	-,153	,360	,357	,378	,381	-,164	,388	,347	,386	,359	-,073	,344	,275	-,007	,443	,273	,459	,341	,438	,433	,251	-,148	,385	,510	,379	,258	-,188	,413	,425	,420	
LF7							1	-,030	-,208	-,274	-,210	,296	-,162	-,157	-,159	-,192	,247	-,177	-,168	,138	-,183	-,033	-,046	-,110	-,198	-,151	0,042	0,110	-,071	-,143	-,155	-,114	,186	-,110	-,126	-,119	
EI8								1	,386	,350	,181	-,095	,330	,320	,289	,304	0,034	,351	,179	0,021	,380	,199	,331	,252	,402	,390	,202	-,015	,356	,351	,322	,217	-,118	,362	,331	,356	
M9									1	,549	,300	-,172	,501	,533	,432	,392	-,042	,412	,199	0,080	,401	,309	,387	,301	,407	,409	,146	-,105	,363	,366	,472	,277	-,167	,302	,325	,410	
IIA10										1	,383	-,129	,463	,461	,547	,436	0,002	,366	,306	-,009	,454	,351	,502	,321	,582	,437	,150	-,163	,387	,423	,518	,366	-,058	,428	,402	,396	
RC11											1	-,071	,363	,338	,496	,476	0,057	,294	,243	-,096	,340	,322	,368	,452	,364	,446	,171	-,123	,309	,399	,407	,601	-,109	,484	,311	,410	
DEP12												1	-,071	-,094	-,131	-,054	,226	-,129	0,017	,206	-,081	0,010	-,087	-,036	-,164	-,246	-,069	0,059	-,091	-,128	-,030	,291	-,111	-,050	-,089		
M13													1	,553	,467	,459	0,054	,461	,195	-,091	,421	,325	,309	,408	,460	,502	,252	-,095	,507	,517	,540	,391	0,018	,466	,504	,482	
IC14														1	,433	,460	0,009	,401	,221	0,011	,469	,410	,369	,398	,451	,476	,191	-,045	,477	,416	,507	,407	-,060	,442	,512	,536	
CI15															1	,547	0,039	,338	,146	-,083	,412	,384	,343	,412	,475	,500	,206	-,222	,376	,490	,542	,499	-,083	,459	,391	,456	
RC16																1	0,076	,407	-,168	-,058	,388	,420	,363	,376	,424	,431	,171	-,168	,444	,448	,591	,469	-,143	,466	,505	,466	
DEP17																	1	0,066	-,033	,167	0,033	0,063	-,071	-,014	-,008	0,076	0,121	,145	0,030	0,095	0,055	0,098	,297	0,041	-,050	0,054	
IIA18																		1	0,129	-,088	,351	,346	,417	,325	,402	,358	,191	-,101	,333	,348	,374	,308	-,135	,387	,379	,381	
CI19																			1	-,105	,362	,144	,292	,195	,355	,240	0,066	-,060	,238	,312	,266	,196	-,105	,153	,333	,268	
DEP20																				1	-,028	0,038	-,157	0,036	-,102	-,052	-,063	,241	-,055	-,084	-,099	-,095	,215	-,061	-,110	0,043	
IIA21																					1	,418	,496	,375	,581	,563	,208	-,188	,434	,523	,519	,337	-,152	,426	,389	,408	
DEA22																						1	,516	,473	,299	,268	,328	-,106	,254	,347	,401	,405	-,098	,488	,343	,309	
IC23																							1	,385	,512	,405	,277	-,170	,340	,371	,440	,340	-,244	,417	,391	,324	
DEA24																								1	,463	,403	,300	-,065	,384	,383	,400	,397	0,000	,606	,410	,378	
IIA25																									1	,641	,182	-,232	,381	,433	,486	,381	-,094	,476	,497	,481	
M26																										1	,226	-,179	,510	,495	,582	,392	-,093	,460	,409	,538	
DEA27																											1	0,013	,321	,332	,196	,196	-,065	,360	,162	,175	
LF28																												1	-,032	-,132	-,232	-,071	,384	-,131	-,166	-,052	
CI29																													1	,652	,600	,420	-,128	,459	,488	,394	
EI30																														1	,612	,470	-,184	,532	,489	,435	
CI31																															1	,548	-,202	,578	,647	,525	
EI32																																1	0,027	,539	,366	,400	
LF33																																	1	-,076	-,205	-,105	
IC34																																		1	,507	,447	
RC35																																			1	,617	
M36																																					1

Figura 20. Matriz de correlaciones.

Fuente: elaboración propia.

Por un lado, los resultados indican que existen correlaciones significativas entre los ítems que corresponden a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional ( $p < 0.01$  y  $p < 0.05$ ). Por otro, no existen correlaciones significativas en las preguntas DEP3, DEP12, DEP17, DEP20, que miden el factor dirección por excepción pasiva, así como para los reactivos LF5, LF7, LF28, LF33 correspondientes a la dimensión *laissez faire*. Ambos factores determinan el estilo de liderazgo pasivo/evitador. Sin embargo, a pesar de estas deducciones no es posible eliminarlas del cuestionario por la significancia que tienen con otras preguntas, convirtiéndolas en dependientes.

Antes de proceder con el proceso y método de estimación se debe analizar los resultados de la prueba KMO y el test de Bartlett. La tabla 11 tiene como finalidad dar a conocer los resultados de estas medidas.

**Tabla 11**

*Prueba KMO y Bartlett*

Medida Kaiser-Meyer-Olkind		0,927
de adecuación de muestreo		
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	5147,413
	Gl	990
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia.

Los datos especificados en la tabla permiten realizar dos análisis. En primer lugar, los resultados del test de Bartlett indican que a un nivel de significancia de 0.05 es muy poco probable que la matriz de correlaciones sea una matriz de identidad. El estadístico observado tiene un valor de 5147,413 y un grado de significación o valor p de 0.000, razones por las cuales se supone que los datos pueden ser tratados utilizando un modelo factorial. En segundo lugar, mediante el índice KMO cuyo valor es de 0,927 ( $1 \geq \text{KMO} \geq 0.90$  muy bueno), se puede concluir que es factible aplicar el análisis factorial para el tratamiento de las variables.



Otra medida de adecuación del modelo es el indicador MSA que se lo identifica en la diagonal de la matriz de correlación antiimagen. En la figura 21 se presentan los resultados de dicha matriz.



Interpretando los datos se puede concluir que la mayoría de los valores del indicador MSA que se presentan en la diagonal de la matriz de correlación antiimagen son altos, por lo tanto, se puede suponer la viabilidad de la aplicación del análisis factorial. Las preguntas P3DEP y P17DEP son las que tienen los valores más bajos (0,496 y 0,508, respectivamente).

En resumen:

- La mayoría de los coeficientes de correlación de Pearson son significativos.
- El determinante de la matriz de correlación es muy pequeño ( $5,967 \times 10^{-12}$ ).
- El índice KMO es igual a 0,927 que es muy bueno ( $1 \geq \text{KMO} \geq 0.90$  muy bueno).
- El test de Bartlett es de 5147,413 con un grado de significación o valor p de 0.000.
- Los valores del índice MSA son bastante altos.

Globalmente se puede concluir que es pertinente y adecuada la aplicación del análisis factorial para descomponer las variables observadas en el menor número de factores, reduciendo de esta forma la dimensionalidad.

Continuando con el análisis, para los autores Hinkin, Tracey, & Enz (1997) es posible distinguir las preguntas que expliquen de manera adecuada el contenido dominante del constructo; por consiguiente, se podría mantener o eliminar ítems, siempre y cuando se realice una contrastación con la teoría, para lo cual se calcularon las comunalidades, que representan aquella proporción de varianza que puede ser expresada por el modelo factorial y permite determinar aquellas variables menos explicadas. Para eliminar preguntas y adecuar el modelo a mejores ajustes de validez se utilizó como parámetro un valor de extracción menor a 0,4 ( $VE < 0,4$ ) Suárez (2017).

La tabla 12 tiene como propósito mostrar para cada pregunta los valores iniciales y el de extracción (luego de haber realizado la rotación varimax).

**Tabla 12**

*Comunalidades*

Preguntas	Inicial	Extracción
IJA18	1	0,499
DEA4	1	0,513
EI8	1	0,536
IIC6	1	0,540
RC1	1	0,546
IIC14	1	0,562
EI2	1	0,562
RC16	1	0,563
LF7	1	0,579
LF5	1	0,579
CI19	1	0,581
MI13	1	0,607
EI32	1	0,612
IJA21	1	0,618
DEP20	1	0,619
MI36	1	0,623
CI15	1	0,629
IJA10	1	0,639
LF28	1	0,648
DEA22	1	0,650
RC11	1	0,650
DEA24	1	0,653
DEP12	1	0,657
IIC23	1	0,669
EI30	1	0,675
IIC34	1	0,678
CI29	1	0,690
MI26	1	0,691
DEA27	1	0,694
MI9	1	0,698
RC35	1	0,709
LF33	1	0,713
IJA25	1	0,715
DEP17	1	0,724
CI31	1	0,729
DEP3	1	0,764

Fuente: Elaboración propia.

Los valores iniciales de cada pregunta son siempre la unidad por cuanto toda variable se explica a sí misma. Luego de la extracción, las comunalidades para cada variable son el resultado de sumar sus cargas factoriales. De acuerdo con el parámetro establecido, ninguna pregunta del cuestionario se elimina; por consiguiente, todas las variables

contenidas en el estudio son explicadas por los componentes extraídos. El valor más bajo tiene el ítem IIA18 (0,499) y el más alto 0,764 la variable DEP3.

A continuación se determinó el número de factores adecuados para explicar el modelo a través de la varianza total explicada. Aquellos componentes que en el total de extracción (varianza explicada) tengan valores superiores a 1 ( $TE > 1$ ), serán considerados como factores que mejor se adaptan y explican el modelo. Es importante destacar que la varianza de cada factor está calculada mediante la sumatoria de las cargas factoriales. En la tabla 13 se detalla el número de componentes adecuados, varianza explicada, porcentaje de varianza explicada y porcentaje de varianza explicada acumulada.

**Tabla 13**

*Varianza total explicada*

Componente	Varianza Explicada	% de varianza	% varianza acumulado
1	8,834	19,631	19,631
2	3,736	8,302	27,933
3	3,389	7,531	35,464
4	2,641	5,869	41,332
5	2,325	5,166	46,498
6	1,799	3,997	50,496
7	1,606	3,569	54,064
8	1,584	3,520	57,584
9	1,489	3,309	60,893
10	1,304	2,897	63,790

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la tabla 13 indican que diez componentes explican el 63,79 % de la varianza total de los datos, porcentaje adecuado para validar el instrumento. El componente 1 (Factor 1) tiene una varianza de 8,834 y explica el 19,631 % de la variabilidad total; el componente 2 (Factor 2) posee una varianza de 3,736 equivalente al 8,302 % de varianza y de manera acumulada explica el 27,933 %. Este procedimiento de lectura es para los restantes factores.

Para finalizar el análisis y elegir las preguntas que conformarán el cuestionario que se aplicará a las PYMES objeto de estudio, se realizó la rotación de componentes. Thurstone (1947) recomendó que los factores fueran rotados en un espacio multidimensional para obtener la mayor simplicidad e interpretabilidad.

Existen dos métodos de rotación factorial (ortogonal u oblicua). El método utilizado en este proceso fue el ortogonal Varimax con normalización Kaiser, que asume la independencia de los factores. Para elegir las preguntas se consideró el criterio propuesto por Segura, Ferreres, Baeza, & Tomás (2014), de que cada carga factorial supere un valor de 0,40 y en relación al siguiente componente una saturación inferior a 0,10.

El objetivo de la figura 22 es mostrar la carga factorial que tiene cada pregunta (variable) en los diez componentes (factores) del modelo.

Preguntas	Matriz de componente rotado <sup>a</sup>									
	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RC35	0,742	0,220	0,216	0,080	-0,157	-0,129	0,098	-0,053	-0,037	-0,034
CI31	0,703	0,263	0,189	0,140	0,119	-0,229	0,155	0,126	-0,035	0,052
CI29	0,669	0,087	0,176	0,058	0,057	-0,006	0,092	-0,009	0,349	0,259
MI13	0,662	0,121	0,123	0,315	0,158	0,060	-0,013	-0,022	0,095	-0,051
EI30	0,616	0,180	0,306	0,026	0,167	-0,105	0,087	0,027	0,320	0,141
MI36	0,598	0,250	0,239	0,152	0,039	0,106	0,306	0,070	-0,100	0,040
IIC14	0,523	0,277	0,162	0,387	0,048	0,068	0,059	-0,051	-0,034	0,149
RC16	0,522	0,357	0,087	0,266	0,230	-0,130	0,044	0,046	-0,092	-0,036
MI26	0,462	0,150	0,418	0,114	0,292	-0,004	0,373	0,131	0,101	0,124
RC1	0,437	0,196	0,123	0,274	0,333	0,027	0,154	-0,270	-0,050	0,123
DEA22	0,202	0,692	0,049	0,313	0,019	-0,103	-0,045	0,043	0,110	0,046
DEA24	0,330	0,666	0,207	0,023	0,045	0,163	0,072	-0,085	0,129	-0,012
IIC34	0,503	0,556	0,132	0,054	0,155	0,009	0,131	0,043	0,214	-0,083
EI32	0,422	0,466	0,112	-0,032	0,447	0,022	0,000	0,056	-0,011	0,019
IIA25	0,343	0,266	0,646	0,211	0,104	-0,053	0,193	0,048	-0,042	-0,095
CI19	0,297	-0,023	0,645	-0,099	-0,020	-0,080	-0,153	-0,176	-0,070	0,031
IIA21	0,338	0,238	0,590	0,219	0,070	-0,094	0,093	0,053	0,097	0,127
IIC6	0,255	0,196	0,481	0,225	0,065	-0,038	0,204	-0,096	0,295	0,104
<b>IIC23</b>	<b>0,159</b>	<b>0,431</b>	<b>0,439</b>	<b>0,372</b>	<b>0,021</b>	<b>-0,271</b>	<b>-0,046</b>	<b>-0,033</b>	<b>0,216</b>	<b>0,051</b>
DEA4	0,180	0,031	0,432	0,222	0,388	0,023	-0,085	-0,096	0,273	-0,044
MI9	0,335	0,111	0,159	0,706	0,141	-0,020	0,070	-0,115	-0,004	0,108
IIA18	0,370	0,157	0,066	0,528	0,136	-0,056	0,070	-0,001	0,134	-0,102
IIA10	0,345	0,224	0,427	0,465	0,219	-0,021	-0,001	-0,071	-0,102	-0,084
EI8	0,317	-0,011	0,324	0,428	-0,079	0,055	0,199	0,122	0,283	-0,055
EI2	0,194	-0,037	-0,004	0,167	0,650	-0,107	0,093	0,068	0,069	0,208
RC11	0,295	0,456	0,243	-0,017	0,539	-0,012	0,022	-0,069	-0,011	-0,013
CI15	0,391	0,349	0,187	0,234	0,464	-0,112	0,159	0,095	-0,053	0,001
LF28	-0,053	-0,092	-0,109	-0,034	-0,106	0,765	-0,073	-0,039	0,136	0,040
LF33	-0,052	-0,030	-0,031	-0,109	0,118	0,675	-0,361	0,257	-0,155	-0,080
DEP20	-0,115	0,130	-0,072	0,221	-0,223	0,495	0,145	0,227	-0,191	0,363
LF5	-0,033	-0,041	-0,030	-0,061	-0,023	0,296	-0,637	0,199	0,129	0,144
DEP12	-0,007	0,121	-0,024	-0,083	-0,305	0,030	-0,549	0,379	-0,267	0,160
DEP17	0,065	-0,060	0,007	0,011	0,204	0,182	-0,110	0,790	0,009	-0,071
LF7	-0,113	0,007	-0,155	-0,109	-0,257	-0,018	-0,195	0,574	0,195	0,239
DEA27	0,164	0,321	0,017	0,061	0,048	0,014	-0,039	0,128	0,720	-0,145
DEP3	0,034	-0,034	0,040	-0,023	0,175	0,050	-0,162	0,033	-0,083	0,832

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 18 iteraciones.

**Figura 22.** Matriz de componente rotado.

Fuente: Elaboración propia.

En el primer componente, diez preguntas cargan de manera significativa, de las cuales siete corresponden a liderazgo transformacional, dimensiones: consideración individual: CI31 (0,703), CI29 (0,669); motivación inspiracional: MI13 (0,662), MI36 (0,598), MI26 (0,462); estimulación intelectual: EI30 (0,616); e influencia idealizada conducta: IIC14 (0,523). Los tres restantes al transaccional dimensión recompensa contingente: RC35 (0,742), RC16 (0,522) y RC1 (0,437).

En el segundo factor se tiene cargas significativas en cuatro preguntas. Dos corresponden al estilo transaccional dimensión dirección por excepción activa: DEA22 y DEA 24. Las otras dos, a las dimensiones influencia idealizada conducta: IIC34 y estimulación intelectual: EI32, que miden el liderazgo transformacional. En los factores tres, cuatro y cinco se encuentran representadas las restantes preguntas de los estilos tranformacional y trasnaccional, mientras que en los componentes del seis al diez están bien representados los ítems de las dimensiones *laissez faire* y dirección pasiva por excepción referentes al liderazgo pasivo/evitador.

Analizando en conjunto la matriz de componentes rotados y considerando el criterio establecido por Segura, Ferreres, Baeza, & Tomás (2014), no se elimina ninguna pregunta del cuestionario multifactorial de liderazgo. Las cargas factoriales de las 36 variables superan el valor de 0,40 y en relación con el siguiente componente tienen una saturación superior a 0,10.

En conclusión, con la aplicación del análisis factorial exploratorio, estadísticamente se comprueban los resultados de la validación realizada por los expertos. De esta manera, para el estudio que se está desarrollando en las PYMES del sector manufacturero de la provincia de Pichincha, el modelo reafirma su validez a partir de las 36 preguntas establecidas. Dichos cuestionamientos corresponden a nueve factores (dimensiones) considerados de manera independiente: cinco transformacionales (1. Influencia idealizada atribuida (carisma), 2. Influencia idealizada conducta, 3. Motivación inspiracional, 4. Estimulación intelectual y 5. Consideración individualizada); dos transaccionales (1. Recompensa contingente y 2. Administración activa por excepción); y, dos de liderazgo pasivo o evitador (1. Administración pasiva por excepción y 2. *Laissez faire*). Además, se confirman los estudios realizados por Antomakis, Avolio y

Sivasubramanian en 2003 así como los de Muenjohn y Armsstrong en 2008, que concluyen que el modelo que mejor se ajusta a los datos es el de los nueve factores.

### Confiabilidad del cuestionario multifactorial de liderazgo

Una vez que se demostró la validez del cuestionario multifactorial de liderazgo de 36 preguntas, el siguiente paso fue determinar su confiabilidad, para lo cual se calculó el coeficiente **Alfa de Cronbach**, que permite establecer que los ítems (variables) sean reflectivos y garantizar la aplicación del análisis factorial confirmatorio. Para evaluar la confiabilidad se utilizó el criterio de Luque (1997):  $\alpha < 0,5$  inaceptable,  $\alpha > 0,50$  pobre,  $\alpha > 0,60$  cuestionable,  $\alpha > 0,70$  aceptable,  $\alpha > 0,80$  bueno y  $\alpha > 0,90$  excelente.

La tabla 14 tiene como finalidad dar a conocer el coeficiente Alfa de Cronbach general (de todo el instrumento), así como también los valores alfa, si se suprime un elemento (pregunta) del cuestionario.

**Tabla 14**

*Coefficientes Alfa de Cronbach*

Coeficiente Alfa de Cronbach general	
	<b>0,903</b>
Preguntas	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
DEP3	0,887
LF5	0,889
LF7	0,890
DEP20	0,889
LF28	0,891
DEP12	0,890
DEP17	0,885
LF33	0,889
RC1	0,877
EI2	0,881
DEA4	0,879
IIC6	0,877
EI8	0,878
MI9	0,877
IIA10	0,876
RC11	0,877
MI13	0,875

IIC14	0,877
CI15	0,875
RC16	0,875
IIA18	0,878
CI19	0,881
IIA21	0,876
DEA22	0,878
IIC23	0,878
DEA24	0,877
IIA25	0,877
MI26	0,876
DEA27	0,881
CI29	0,876
EI30	0,875
CI31	0,874
EI32	0,876
IIC34	0,876
RC35	0,877
MI36	0,876

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados presentados en tabla 14 reflejan dos aspectos importantes. En primer lugar, el coeficiente Alfa de Cronbach general tiene un valor de 0,903, supera el criterio  $\alpha > 0,90$  catalogándolo como excelente indicador de fiabilidad del constructo. En caso de eliminar alguna pregunta del cuestionario, el coeficiente se ubica en el criterio  $\alpha > 0,80$  considerando la fiabilidad como buena; por consiguiente, se puede decir que el cuestionario multifactorial de liderazgo con 36 preguntas es confiable.

En segundo lugar se puede concluir que los ítems (variables) son reflectivos y garantizan la aplicación del análisis factorial confirmatorio. Según Armario & Cossío (2001), el AFC es válido siempre y cuando cada pregunta o variable analizada tenga mínimo cinco observaciones. Para este caso, el cuestionario tiene 36 ítems lo que implica un total de 180 observaciones. La prueba piloto se realizó en 50 PYMES con un total de 216 observaciones; por lo tanto, se puede concluir que es factible utilizar el AFC porque se cuenta con un número considerable de casos que garantizarán la bondad de las estimaciones del modelo.

## Análisis factorial confirmatorio

Con el propósito de evaluar la validez convergente así como la validez discriminante del cuestionario multifactorial de liderazgo con 36 preguntas, se realizó el análisis factorial confirmatorio. Según Armario & Cossío (2001), es una técnica de análisis multivariante que emplea un conjunto de ecuaciones de regresión lineal diferentes e independientes, para analizar las relaciones de las variables latentes contempladas en un modelo. Entiéndase como variables latentes aquellas que no pueden ser observadas directamente, sino a través de variables observadas o indicadores. Gráficamente a través de un *path diagrama* se representó la relación entre las variables de estudio.

El modelo de medida está integrado por tres variables exógenas latentes (no observables): liderazgo transformacional (TF), transaccional (TS) y *laissez faire* (LF); 36 variables endógenas (observadas): RC1, EI2, DEP3, DEA4, LF5, IIC6, LF7, EI8, MI9, IIA10, RC11, DEP12, MI13, IIC14, CI15, RC16, DEP17, IIA18, CI19, DEP20, IIA21, DEA22, IIC23, DEA24, IIA25, MI26, DEA27, LF28, CI29, EI30, CI31, EI32, LF33, IIC34, RC35, MI36; y, 36 variables exógenas latentes: e1, e2, e3, e4, e5, e6, e7, e8, e9, e10, e11, e12, e13, e14, e15, e16, e17, e18, e19, e20, e21, e22, e23, e24, e25, e26, e27, e28, e29, e30, e31, e32, e33, e34, e35, e36, asociadas entre mediciones directas y correlacionadas entre factores, como se muestra en la figura 23.

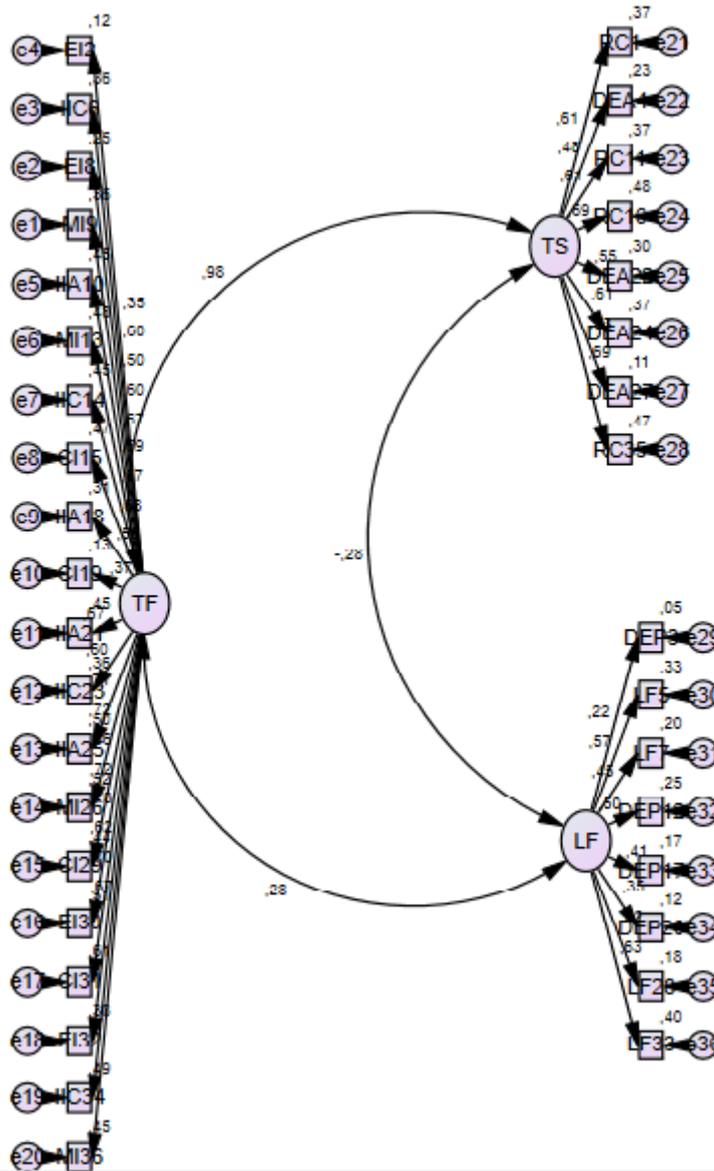


Figura 23. Modelo de ecuaciones estructurales MLQ nueve factores.

Fuente: Elaboración propia.

Corresponde realizar la validación del modelo de ecuaciones estructurales a fin de comprobar y medir el grado de ajuste de los datos de la muestra al modelo propuesto. Para realizar la estimación se utilizó el método de máxima verosimilitud. Cabe señalar que la evaluación se hizo a partir de tres medidas de calidad de ajuste: medidas de ajuste absoluto, medidas de ajuste incremental y medidas de ajuste de parsimonia.

La tabla 15 presenta los resultados de la bondad de ajuste del modelo. En la primera columna, se detallan las medidas, luego la escala resultante, en la tercera los niveles de aceptación y finalmente los autores que proponen los criterios de aceptación.

**Tabla 15**

*Medidas de bondad de ajuste del modelo*

Medidas de calidad de ajuste	Resultado	Niveles de aceptación	Autor
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>			
Chi-cuadrado	1145,290		
Nivel de significación	0,000		
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,776	Oscila entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto).	Hair et all.,1999
Residuo cuadrado medio de la raíz (RMSR)	0,08	Valores bajos o próximos a 0 (utilizado para comparar modelos alternativos).	Jöreskog y Sörbom, 1986
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,066	Valores entre 0,05 y 0,08.	Browne y Cudeck, 1989
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	6,025	Utilizado para comparar modelos alternativos, preferible el de menor valor.	Browne y Cudeck, 1989
<b>Medidas de ajuste incremental</b>			
Índice de bondad de ajuste (AGFI)	0,747	Valores superiores a 0,90.	Jöreskog y Sörbom, 1986 Hair et all.,1999
Índice de ajuste normado (NFI)	0,699	Valores próximos a 1 sugieren un buen ajuste.	Bentler y Bonett, 1980
Índice de ajuste incremental (IFI)	0,821	Valores próximos a 1.	Bollen, 1989
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0,819	Valores próximos a 1.	Bentler, 1990
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>			
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,647	Valores inferiores a NFI.	
Índice de bondad de ajuste de parsimonia (PCFI)	0,768	Valores inferiores a CFI.	
Chi cuadrado normada (CMIN/DF)	1,938	Valores entre 1 y 2.	Jöreskog y Sörbom, 1986

Fuente: Elaboración propia adaptado de Armario & Cossío (2001).

En lo referente a las **medidas de ajuste absoluto**, el alto valor chi-cuadrado (1145,290) y su nivel de significación  $p=0,000$  indica la existencia de diferencias significativas entre la matriz inicial de datos y la reproducida por el modelo (Armario & Cossío, 2001). Por el contrario, las otras medidas de ajuste global, en especial el GFI

(0,776), que considera el tamaño de la muestra y el número de parámetro a estimar y el RMSEA (0,066), que proporciona una media de los residuos entre la matriz inicial de datos y la estimada por el modelo en términos de la población, se ajustan de forma aceptable. Los indicadores RMSR y ECVI se dejaron fuera del análisis, por cuanto el modelo propuesto no se está comparando con otros alternativos.

Respecto a las **medidas de ajuste incremental**, que tienen como propósito comparar el modelo propuesto con otro de referencia (al cual se lo conoce como nulo o básico), los indicadores AGFI (0,747), NFI (0,690), IFI (0,821) y CFI (0,819) se encuentran cercanos a los niveles de aceptación, lo cual determina que el modelo propuesto tiene una bondad de ajuste buena.

Por último, según **las medidas de ajuste de parsimonia**, cuyo objetivo es medir el grado de ajuste de los coeficientes estimados en el modelo, los indicadores PNFI (0,647), PCFI (0,76) y CMIN/DF (1,938) se encuentran en los rangos aceptables, resultados que determinan el adecuado grado de ajuste de los parámetros estimados en el modelo.

Para terminar el análisis, se comprobó la consistencia interna del cuestionario, calculando los indicadores Alfa de Cronbach, coeficiente omega (fiabilidad del constructo) y la varianza extraída. En la Tabla 16 se muestran los resultados de los parámetros de consistencia interna.

**Tabla 16**

*Consistencia interna cuestionario multifactorial de liderazgo*

Indicador	Resultado	Nivel de aceptación
Alfa de Cronbach	0,903	>0,70 Luque, 1997
Coeficiente Omega	0,947	>0,70 Bagozzi y Yi, 1988
Varianza extraída	0,447	>0,50 Bagozzi y Yi, 1988

Fuente: Elaboración propia.

El indicador Alfa de Cronbach tiene un valor de 0,903 considerado como excelente (alfa>0,90) según lo recomendado por Luque (1997). En cuanto al coeficiente omega que

mide la fiabilidad del constructo, el valor 0,947 supera el criterio de aceptación (0,70) definido por Bagozzi & Yi (1988) y es muy cercano a 1. En lo referente al índice varianza extraída, si bien su resultado 0,447 no alcanza el nivel de aceptación (0,50) la diferencia no es significativa.

Una vez realizadas todas las pruebas del AFC y consideradas globalmente, es posible concluir que el cuestionario multifactorial de liderazgo con nueve factores es aplicable a las PYMES del sector manufacturero de la provincia de Pichincha, además reúne las siguientes condiciones: a) nivel adecuado de bondad de ajuste, b) validez convergente y c) consistencia interna.

El modelo también entregó los resultados de las correlaciones entre las variables exógenas latentes:  $TF \leftrightarrow TS$ ,  $TF \leftrightarrow LF$  y  $TS \leftrightarrow LF$ . La finalidad de la tabla 17 es mostrar los valores de los coeficientes de correlación y sus correspondientes niveles de significancia.

**Tabla 17**

*Correlaciones entre estilos de liderazgo*

<b>Variables</b>	<b>Coefficiente de correlación</b>	<b>Nivel de significancia <math>p \leq 0,05</math></b>
TF $\leftrightarrow$ TS	0,975	0,000
TF $\leftrightarrow$ LF	-0,278	0,035
TS $\leftrightarrow$ LF	-0,275	0,044

Fuente: Elaboración propia.

La relación entre liderazgo transformacional y transaccional TF $\leftrightarrow$ TS (0,975) es fuerte, positiva y estadísticamente significativa ( $p \leq 0,05$ ). En efecto, al trascender a la teoría se podría decir que el liderazgo transformacional no es el opuesto del transaccional, es un liderazgo transaccional mejorado (Bass & Avolio, 2004). Mientras que las relaciones liderazgo transformacional y pasivo/evitador TF $\leftrightarrow$  LF (-0,278) y liderazgo transaccional y pasivo/evitador TS $\leftrightarrow$ LF (-0,275) son bajas, negativas y significativas ( $p \leq 0,05$ ), es decir, si un líder tiene un estilo transformacional (capaz de realizar transformaciones o cambios organizacionales) difícilmente va a presentar

características del liderazgo pasivo/evitador (se abstiene de guiar y evita tomar decisiones) o si presenta características transaccionales (premia o castiga al seguidor en función de los objetivos alcanzados) no actuará como un líder pasivo/evitador, pues representa la no transacción, es el menos efectivo e ineficaz.

Recapitulando, el proceso de validación del cuestionario multifactorial de liderazgo y el uso de la técnica cualitativa juicio de expertos determinaron que ninguna pregunta del cuestionario se debe eliminar por cuanto sus puntajes son superiores a 75 %. Para comprobar los resultados obtenidos, se utilizó dos técnicas multivariantes: análisis factorial exploratorio y confirmatorio. Al aplicar el análisis factorial exploratorio se comprobó estadísticamente que ninguna pregunta del cuestionario se elimina y el modelo ajusta su validez con 36 preguntas.

Con el análisis factorial confirmatorio se demostró que el cuestionario a aplicar en las PYMES tiene un nivel adecuado de bondad de ajuste, validez convergente y consistencia interna. Finalmente, el liderazgo transformacional y transaccional tiene una relación fuerte, positiva y estadísticamente significativa ( $p \leq 0,05$ ).

### **3.9. Validación del cuestionario de evaluación de la cultura organizacional (OCAI)**

El instrumento ha sido utilizado por varios investigadores en estudios realizados en distintos tipos de organizaciones, en los cuales se ha probado la fiabilidad (evalúa tipos de cultura de forma coherente) y validez del cuestionario, evidenciando su confiabilidad así como el enfoque teórico. A continuación se citan algunos de estos trabajos.

Quinn & Spreitzer (1991) realizaron un estudio en 86 empresas de servicios públicos a 796 ejecutivos. Se calcularon los coeficientes alfa de cronbach para cada tipo de cultura. Los coeficientes fueron estadísticamente significativos y satisfactorios en comparación con los estándares normales de fiabilidad: 0,74 para la cultura del clan, cultura adhocrática 0,79, para la cultura jerárquica 0,73 y por último 0,71 para la cultura de mercado. En otras palabras, los encuestados calificaron la cultura de su organización de manera consistente a través de las diversas preguntas sobre el instrumento.

Los autores Yeung, Brockbank & Ulrich (1991) también dieron evidencia de confiabilidad en su estudio de 10 300 ejecutivos en 1064 negocios, que incluyeron

algunas de las organizaciones que constan en la lista de compañías Fortune 500. Las preguntas se agruparon en los tipos de cultura y se calcularon los coeficientes de fiabilidad. Los resultados mostraron que la confiabilidad de la cultura clan fue 0,79; 0,80 cultura adhocrática, 0,76 cultura jerárquica y cultura del mercado 0,77.

Zammuto & Krakower (1991) utilizaron este instrumento para investigar la cultura de las instituciones de educación superior. Clasificaron la cultura de las universidades, resultando en coeficientes de confiabilidad de 0,82 para la cultura clan, 0,83 para la cultura adhocrática, 0,78 la cultura de mercado y 0,67 la cultura jerárquica.

Se podría continuar citando las investigaciones realizadas con el cuestionario OCAI, pero en todos los casos conocidos, la confiabilidad de los tipos de cultura ha mostrado patrones consistentes con los reportados en párrafos anteriores. Dicho de otra manera, existen pruebas suficientes que garantizan la fiabilidad del instrumento posicionándolo como uno de los más utilizados en el campo de las Ciencias Sociales y Organizacionales.

Pese a la existencia empírica de la fiabilidad del cuestionario, se realizó la validación de las 24 preguntas del OCAI utilizando la técnica cualitativa juicio de expertos. La tabla 18 tiene como objetivo mostrar los resultados de este proceso, para lo cual se detallan las dimensiones de la cultura, las preguntas por tipo de cultura, los criterios de evaluación y el puntaje que obtuvo cada reactivo.

**Tabla 18.** Resultados validación de expertos OCAI

Dimensión	N.º	Preguntas	Razonable y comprensible	Sensible Variaciones	Justificable	Clara definición	Datos fáciles obtener	Total	Puntaje
Características dominantes	1	CDCLA	31	16	31	31	26	135	82 %
	2	CDADH	30	20	31	30	26	137	83 %
	3	CDMER	28	23	30	28	26	135	82 %
	4	CDJER	30	18	29	30	28	135	82 %
Liderazgo organizacional	5	LOCLA	31	19	32	30	29	141	85 %
	6	LOADH	30	18	30	28	27	133	81 %
	7	LOMER	26	23	29	25	25	128	78 %
Eficacia de la	8	LOJER	31	19	28	30	29	137	83 %
	9	EOCLA	32	18	32	31	28	141	85 %

organización	10	EADH	31	19	32	30	28	140	85 %
	11	EOMER	30	19	32	30	25	136	82 %
	12	EOJER	31	19	28	29	24	131	79 %
Clima organizacional	13	COCLA	32	17	32	31	28	140	85 %
	14	COADH	30	20	29	31	24	134	81 %
Criterio de Éxito	15	COMER	31	19	31	29	26	136	82 %
	16	COJER	30	21	31	29	26	137	83 %
	17	CECLA	30	19	27	29	26	131	79 %
	18	CEADH	28	21	26	27	25	127	77 %
Estilo de Dirección	19	CEMER	30	21	27	28	26	132	80 %
	20	CEJER	29	22	30	29	28	138	84 %
	21	EACLA	32	21	31	32	31	147	89 %
	22	EAADH	31	19	30	31	30	141	85 %
	23	EAMER	31	21	30	31	30	143	87 %
	24	EAJER	29	20	28	29	29	135	82 %

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el criterio utilizado por Crespo y Moreta (2017), ninguna pregunta del cuestionario se debe eliminar por cuanto sus puntajes son superiores a 75 %, concluyendo que son válidas e importantes para el estudio que se pretende realizar. Por lo tanto, el instrumento que se va a aplicar queda conformado por 24 preguntas, distribuidas en seis dimensiones que permiten medir la cultura organizacional: características dominantes, liderazgo organizacional, factor de cohesión, clima organizacional, criterios de éxito y estilo de dirección. Para comprobar la confiabilidad del cuestionario se calcularon los coeficientes alfa de cronbach para cada tipo de cultura organizacional, los cuales se muestran en la tabla 19.

**Tabla 19**

*Confiabilidad del cuestionario OCAI*

<b>Tipo de cultura</b>	<b>Alfa de cronbach</b>
Adhocrática	0,729
Clan	0,879
Jerárquica	0,793
Mercado	0,841

Fuente: Elaboración propia.

La cultura adhocrática tiene una fiabilidad de 0,729; 0,879 la cultura clan, la cultura jerárquica 0,793 y por último la de mercado 0,841. Como se puede observar, los coeficientes se encuentran en los rangos aceptable (alfa >0,70) y bueno (alfa >0,80), según el criterio de Luque (1997).

Concluyendo, la evidencia empírica muestra que el cuestionario OCAI permite medir las dimensiones clave de la cultura organizacional (características dominantes, liderazgo organizacional, factor de cohesión, clima organizacional, criterios de éxito y estilo de dirección), las cuales tienen un impacto significativo en el comportamiento organizacional e individual. Además, se comprueba la confiabilidad del instrumento por cada tipo de cultura.

### **3.10. Procedimiento para tratamiento y análisis de información**

La tabulación de las encuestas se realizó utilizando el sistema de aplicación de encuestas InPoll. En este aplicativo se registró los datos de las empresas, parametrizaron las preguntas y por último se ingresaron las encuestas tanto de liderazgo como de cultura organizacional. Al usar este sistema se garantiza la confiabilidad de la información, en el caso de liderazgo se debe escoger una sola opción de la escala de likert (nunca, rara vez, ocasionalmente, frecuentemente o siempre).

En cuanto a la cultura organizacional, se registra por dimensión el valor asignado a cada tipo de cultura (adhocrática, clan, jerárquica y de mercado). Automáticamente el aplicativo verifica que la suma (de los 4 tipos de cultura) sea 100. Por último, una vez

ingresados la totalidad de los casos la base de datos puede ser exportados a Excel, Spss, R o cualquier otro programa. En el anexo E, se muestra la captura de las pantallas que evidencian el funcionamiento del sistema.

Respecto al liderazgo, el tratamiento y análisis de la información se realizó utilizando la técnica estadística análisis factorial, que pertenece a los estudios multivariantes. Para Hair, Anderson, Tatham & Black (1999), el análisis multivariante se refiere a un conjunto de métodos estadísticos que analizan simultáneamente más de dos variables. Los autores consideran que son extensiones de los análisis univariantes (una sola variable) y bivariantes (clasificaciones cruzadas, correlación, análisis de la varianza y regresiones simples usadas para el tratamiento de dos variables).

En el campo de la Psicología y otras Ciencias Sociales es útil la aplicación del análisis factorial, toda vez que permite reducir un conjunto inicial de variables y definir constructos. Los supuestos que se consideran son: normalidad, colinealidad y multicolinealidad (Carmona, 2014). Ximénez & Martín (2013) lo conceptualizan como una técnica que permite transformar un conjunto de  $p$  variables observadas  $X_1, X_2, \dots, X_p$  en otro conjunto de  $q$  factores  $f_1, f_2, \dots, f_q$  que las resuman. Con las respuestas de los sujetos encuestados se pretende encontrar grupos de variables con similitud (Fernández, 2011).

Dicho en otras palabras, el objetivo consiste en tratar de incluir la máxima información contenida en las variables originales, en un menor número de variables derivadas, principio de parsimonia, manteniendo en lo posible una solución de fácil interpretación. Las variables originales desempeñan el papel de variables dependientes que se explican por factores comunes y únicos, que no son observables. En efecto, el objetivo es explicar un conjunto de variables observadas por un pequeño número de variables latentes o no observadas a las cuales se les denomina factores o componentes principales que se construyen para explicar las covarianzas o correlaciones entre variables.

Como en los modelos lineales se desarrolla la estimación y se verifica su ajuste, la estimación se hace a través de algunos métodos tales como: componentes principales, factor principal y el de máxima verosimilitud. Las hipótesis del modelo son:

- a. La esperanza de cada uno de los factores es nula.
- b. La matriz de covarianzas de los factores comunes es la matriz identidad.
- c. La esperanza de los factores únicos o específicos es nula.
- d. La matriz de covarianzas de los factores únicos es una matriz diagonal.
- e. La matriz de covarianzas entre los factores comunes y los factores únicos es nula.

En el modelo propuesto para el análisis factorial se resaltan los componentes comunes y específicos de las variables. La parte explicada es debido a los factores y la no explicada al componente aleatorio. Antes de continuar con el proceso y los métodos de estimación, se comprobó que la correlación entre las variables sea alta para justificar la aplicación del análisis factorial. Para ello se utilizaron las siguientes medidas estadísticas:

1. Test de esfericidad de Bartlett. Verifica si la matriz de correlaciones es una matriz de identidad, en otras palabras, si todos los coeficientes de la diagonal son iguales a la unidad y los extremos a la diagonal iguales a cero.
2. Índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Indica si es factible usar el análisis factorial para el estudio de las variables. Este índice varía entre 0 y 1, y es calificado de la siguiente forma:  $1 \geq KMO \geq 0.90$  muy bueno;  $0,90 \geq KMO \geq 0.80$  bueno;  $0,80 \geq KMO \geq 0.70$  aceptable;  $0,70 \geq KMO \geq 0.60$  mediocre o regular;  $0,60 \geq KMO \geq 0.50$  malo;  $KMO \leq 0.50$  inaceptable o muy malo (Zamora & Esnaola, 2015).
3. Indicador MSA. Se lo identifica en la diagonal de la matriz de correlación antiimagen, donde valores altos en dicha matriz suponen la viabilidad de la aplicación del análisis factorial.

En lo que concierne a la variable cultura organizacional, el análisis y tratamiento de la información se realizó utilizando la metodología propuesta por Cameron y Quinn autores del modelo Marco de valores en competencia. En una hoja de Excel se elaboró una matriz y se pasaron los datos de las encuestas. En las filas se colocaron las empresas y en las columnas las seis dimensiones (características dominantes, liderazgo organizacional, eficacia de la organización, clima organizacional, criterio de éxito y estilo del *management*) y los tipos de cultura definidos como A, B, C, D. Luego, por cada

empresa se calculó una puntuación media para la alternativa A dividiendo los puntajes para seis; este procedimiento se replicó para las alternativas B, C y D. Finalmente, los resultados de cada PYME se llevaron a un plano cartesiano para demostrar gráficamente el tipo de cultura organizacional predominante.

Para determinar la relación entre las variables de estudio, se utilizó la técnica de correlación de Pearson, que es una medida de asociación lineal y no necesariamente de causalidad. Este coeficiente puede estar en un rango de -1 hasta +1. Valores cercanos al límite superior o inferior indican una relación lineal fuerte, mientras que valores de correlación cercanos a cero demuestran una débil relación lineal. El tratamiento de la información se realizó con el software estadístico SPSS versión 24.

Por último, se realizó dos focus group (uno para las pequeñas empresas y el otro para las medianas) con el propósito de confirmar los hallazgos encontrados en el diagnóstico del estilo de liderazgo, en el modelo de cultura organizacional dominante y en la correlación de las dos variables de estudio, así como para plantear las propuestas y recomendaciones de cambio. El focus group, es una técnica cualitativa utilizada en las ciencias sociales que permite estudiar las opiniones o actitudes de un público.

Globalmente, en este capítulo se describieron los mecanismos utilizados para el análisis de la problemática de investigación. Prácticamente es el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico, que justifican el tema elegido. Al ser una investigación de campo, se estudia la problemática a partir de la recolección y análisis de datos directos de las unidades muestrales. Para lo cual se desarrollaron los siguientes puntos: enfoque de la investigación, definición de variables, determinación de la población y muestra, descripción del marco muestral, explicación y validación de los instrumentos, herramientas, materiales y procedimientos utilizados para la recolección de datos; y, finalmente la definición de las técnicas estadísticas utilizadas para el tratamiento o análisis de los datos.



## CAPÍTULO IV

### ESTILO DE LIDERAZGO EN LAS PYMES MANUFACTURERAS DE PICHINCHA

El objetivo de este capítulo es determinar cuál es el estilo de liderazgo que utilizan los directivos, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas. Primero, se identifican los estilos desde dos enfoques: desde la autoevaluación de los líderes y desde la percepción de los seguidores. En cada enfoque, se presentan los resultados de los dos grupos de empresas, a fin de realizar un análisis comparativo que concluye con el contraste de los resultados, reflejado en semejanzas y diferencias encontradas en las percepciones de los líderes y seguidores.

En segundo lugar, para caracterizar el estilo de liderazgo se integran las percepciones de líderes y seguidores. Tanto para las pequeñas como para las medianas empresas se determina el modelo dominante de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo/evitador.

El análisis se complementa con la identificación de los rasgos esenciales y de gran valor que tienen los líderes, su orientación conductual y el estilo de liderazgo que predomina.

El capítulo termina con un análisis comparativo, para determinar las características similares así como los puntos de divergencia entre los dos grupos de empresas.

#### 4.1. Apreciaciones del liderazgo en las pequeñas y medianas empresas

En este apartado, se presentan las percepciones que tienen los líderes (autoevaluación) y los seguidores de las pequeñas y medianas empresas, con respecto a los estilos de liderazgo, así como la comparación de los resultados, a fin de determinar similitudes y diferencias, que permitan caracterizar el estilo de liderazgo en cada grupo de empresas.

Los resultados se obtuvieron de la muestra de las empresas seleccionadas (150 pequeñas y 84 medianas) distribuidas en la provincia de Pichincha y sus respectivos cantones, como se puede observar en la tabla 20.

**Tabla 20**

*Distribución de la muestra de empresas por cantones*

Cantones	Pequeñas		Medianas	
	N.º	Porcentaje	N.º	Porcentaje
Quito	132	88 %	69	82 %
Rumiñahui	11	7 %	12	15 %
Mejía	5	3 %	1	1 %
Cayambe	1	1 %	1	1 %
Pedro Moncayo	1	1 %	0	0
San Miguel de los Bancos	0	0	1	1 %
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>	<b>84</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia.

La información de la tabla 20 muestra que el cantón Quito concentra la mayor cantidad de pequeñas y medianas empresas: 132 (88 %) y 69 (82 %), respectivamente. El segundo lugar ocupa el cantón Rumiñahui, en el cual se investigaron once pequeñas empresas (7 %) y doce medianas (15 %). En los cantones Mejía, Cayambe, Pedro Moncayo y San Miguel de los Bancos, el número de empresas es mínimo; sin embargo, son importantes por cuanto el estudio es en toda la provincia de Pichincha. La georreferenciación de las mismas en el mapa de Pichincha permite visualizar que están distribuidas a lo largo de toda la provincia (Anexo D), lo cual posteriormente será un indicador para observar cómo se distribuyeron las percepciones de líderes y seguidores.

La encuesta se aplicó tanto a los líderes como a los seguidores. Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó la técnica multivariante análisis factorial exploratorio, que permite reducir el número de variables para el análisis.

Como primer paso, se realizaron las pruebas de viabilidad que determinan la factibilidad del uso de la técnica estadística y permite continuar con el proceso de estimación. Una vez comprobada la viabilidad, el segundo paso fue calcular las estimaciones del modelo, que básicamente son:

1. Extracción de los factores. Aquellos que mejor se adaptan y explican el modelo ( $TE > 1$ ).<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Total de extracción (TE).

2. Matriz de componentes rotados. Cada dimensión (variable original) tiene una correlación lo más cercana posible a 1 con un factor y próximas a 0 con los factores restantes.
3. Gráfico de cargas factoriales. En él se muestra la distribución de las dimensiones de liderazgo en un espacio rotado, caracterizando a cada factor con su propio nombre.

En tercer lugar, se determinó el estilo predominante y para finalizar se caracterizó el estilo de liderazgo tanto para las pequeñas como para las medianas empresas.

El análisis de los datos se realizó según las dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio. Cinco dimensiones corresponden al estilo de liderazgo transformacional: influencia idealizada atribuida (IIA), influencia idealizada conducta (IIC), motivación inspiracional (MI), estimulación intelectual (EI) y consideración individual (CI); dos al transaccional: recompensa contingente (RC) y administración por excepción activa (DEA); y, dos al estilo pasivo/evitador: dirección por excepción pasiva (DEP) y *laissez faire* (LF).

#### **4.1.1. Autoevaluación de los líderes respecto a su estilo del liderazgo**

A fin de determinar la percepción de los líderes respecto a su estilo de liderazgo, los gerentes (general o en su ausencia el gerente de Producción) de las pequeñas y medianas empresas se autoevaluaron, para lo cual, respondieron la encuesta validada de 45 preguntas, que están agrupadas teniendo en cuenta características del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo/evitador (Anexo B).

El procesamiento de los datos se realizó mediante el uso del análisis factorial. Las pruebas de viabilidad confirmaron que es pertinente y adecuado aplicar esta técnica estadística, ya que permite descomponer las variables observadas en el menor número de factores (componentes) que en esta investigación fueron dos, a fin de establecer el estilo de liderazgo que perciben los líderes de las pequeñas y medianas empresas.

En el siguiente paso se determinó el número de componentes<sup>27</sup>, que para las pequeñas empresas fue dos, que explica el 68,096 % de la varianza total de los datos, mientras que para las medianas empresas también se llegó a dos componentes, que explican el 64,844 % de variabilidad total. (Anexo F)

Mediante el método Varimax, cuyo objetivo es minimizar el número de variables que existe en el modelo con pesos elevados en cada componente, se calculó la **matriz de componentes rotados**, tanto para las pequeñas como para las medianas empresas. Con los factores rotados, se trata de que cada dimensión (variable original) tenga una correlación lo más cercana posible a 1, con un factor y próximas a 0 con los factores restantes, de tal modo que, observando las características de las variables de un grupo asociado a un factor, se podrían identificar rasgos comunes y otorgarles una denominación que englobe dichas características.

#### **Matriz de componentes rotados (pequeñas empresas)**

La tabla 21 tiene como objetivo por un lado, mostrar la participación de cada dimensión de liderazgo en los componentes 1 y 2 para las pequeñas empresas. En la primera columna, están definidas las variables (dimensiones); en la segunda, las correlaciones que tienen las dimensiones en el componente 1 (ordenados por tamaño); y, en la tercera, las correlaciones en el componente 2. Por otro lado, los valores de las cargas factoriales definen el orden de prelación de las dimensiones (en cada componente). Lo cual, permite determinar las características más importantes de los estilos transformacional, transaccional y laissez faire para este grupo de empresas.

---

<sup>27</sup> Componentes: definen al conjunto de variables observadas, el componente 1 representa el resultado de la varianza más alta del conjunto total de datos mientras que el componente 2 es el segundo valor más alto.

**Tabla 21.**

*Matriz de componentes rotados (pequeñas empresas)*

Dimensiones liderazgo	Componentes	
	1	2
IIC (Influencia idealizada conducta)	0,792	-0,288
IIA (Influencia idealizada atribuida)	0,766	-0,203
CI(Consideración individual)	0,758	0,056
MI (Motivación inspiracional)	0,746	-0,421
RC (Recompensa contingente)	0,738	-0,264
EI(Estimulación intelectual)	0,713	-0,371
DEA(Administración por excepción activa)	0,652	-0,281
DEP(Administración por excepción pasiva)	-0,208	0,913
LF(Laissez faire)	-0,228	0,887

Fuente: Elaboración propia.

De la matriz se desprenden tres aspectos importantes. El **primero** tiene que ver con las altas cargas factoriales que tienen las dimensiones de liderazgo en cada uno de los componentes. El **segundo** está relacionado con los grupos de variables que caracterizan a cada componente. En el componente 1 están bien representadas las dimensiones que corresponden al estilo de liderazgo transformacional: influencia idealizada conducta (IIC 0,792), influencia idealizada atribuida (IIA 0,766), consideración individual (CI 0,758), motivación inspiracional (MI 0,746) y estimulación intelectual (EI 0,713), así como también las del transaccional RC (0,738) y DEA (0,652); en cambio, en el componente 2, se encuentran bien definidas las dimensiones del liderazgo pasivo/evitador DEP (0,913) y LF (0,887). El **tercero** se refiere al nombre que adoptarán los componentes en función de los rasgos o características comunes. El componente 1 corresponde al liderazgo transformacional-transaccional y el componente 2 al liderazgo pasivo/evitador.

**En el estilo transformacional**, para el líder lo más importante es que sus seguidores lo admiren, respeten, se identifiquen con él y traten de imitarlo. Esto es posible porque en su accionar diario refleja su alto grado de ética, autoconfianza, integridad, persistencia, determinación, consistencia, aptitud para tomar riesgos y capacidades extraordinarias, atributos y conductas que se miden en las dimensiones “Influencia idealizada conducta” IIC (0,792) e “Influencia idealizada atributos” IIA (0,766), que son las que tienen las cargas factoriales más altas en el análisis realizado.

En el **estilo transaccional**, fundamentalmente el líder de las pequeñas empresas clarifica las tareas de sus seguidores y los recompensa cuando cumplen los objetivos asignados y los castiga cuando no los cumplen. Este tipo de conducta es propia de la dimensión “recompensa contingente” RC (0,738).

Los resultados también demuestran que ciertos líderes tienen características del estilo **pasivo/evitador**, dejan que los errores y desviaciones ocurran tomando acciones correctivas solo cuando los problemas se agudizan y requieren de su atención, fenómeno que ocurre principalmente cuando tienen que supervisar a un gran número de seguidores que se reportan a diario (dirección por excepción pasiva 0,913).

### Matriz de componentes rotados medianas empresas

En la tabla 22 se muestra la importancia de las dimensiones de liderazgo según el peso de las cargas factoriales en los componentes 1 y 2 para las medianas empresas. Lo cual, permitirá determinar las características más importantes de los estilos transformacional, transaccional y laissez faire para este grupo de empresas.

**Tabla 22**

*Matriz de componentes rotados, medianas empresas*

Dimensiones liderazgo	Componente	
	1	2
EI (Estimulación intelectual)	0,827	-0,096
IIC (Influencia idealizada conducta)	0,813	-0,209
RC (Recompensa contingente)	0,790	-0,015
IIA (Influencia idealizada atribuida)	0,778	-0,192
MI (Motivación inspiracional)	0,749	-0,264
DEA (Dirección por excepción activa)	0,739	-0,149
CI (Consideración individual)	0,535	0,101
LF (Laissez faire)	-0,038	0,909
DEP (Dirección por excepción pasiva)	-0,171	0,906

Fuente: Elaboración propia.

En el componente 1 están bien representadas las dimensiones estimulación intelectual (EI 0,827), influencia idealizada conducta (IIC 0,813), influencia idealizada atribuida (IIA 0,778), motivación inspiracional (MI 0,749) y consideración individual (CI

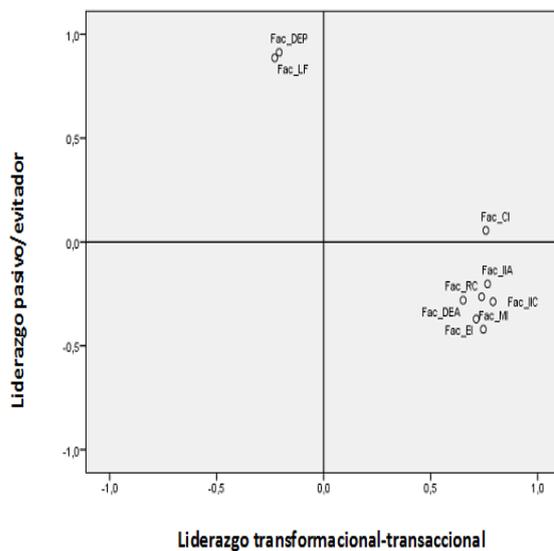
0,535), que corresponden al liderazgo transformacional, así como también, las del transaccional recompensa contingente (RC 0,790) y dirección por excepción activa (DEA 0,739), por lo cual recibirá el nombre de liderazgo transformacional-transaccional; en cambio, en el componente 2 se encuentran bien definidas las dimensiones del liderazgo pasivo/evitador *laissez faire* (LF 0,909) y dirección por excepción pasiva (DEP 0,906), denominándole liderazgo pasivo/evitador.

En lo referente al estilo **transformacional**, considerando el orden de prelación en función de las cargas factoriales, lo más importante para el líder es estimular a sus seguidores a ser innovadores, creativos y desarrollar sus habilidades para solucionar los problemas; los involucra en el proceso de toma de decisiones respetando sus criterios y opiniones, características que se miden en la dimensión “estimulación intelectual” EI (0,827). También es fundamental demostrar en su gestión su alto grado de ética, autoconfianza, integridad, persistencia, determinación, consistencia, aptitud para tomar riesgos y capacidades extraordinarias, con este panorama logra que sus seguidores lo admiren, respeten, se identifiquen con él y traten de imitarle. Estos atributos y conductas se miden en las dimensiones “influencia idealizada conducta” IIC (0,813) e “influencia idealizada atributos” IIA (0,778).

En cuanto al estilo **transaccional**, para el líder lo más importante es clarificar las expectativas de los seguidores y prometer recompensas cuando se cumplen los objetivos planteados, caso contrario aplicar castigos. Estas conductas se miden en la dimensión “recompensa contingente” RC (0,790).

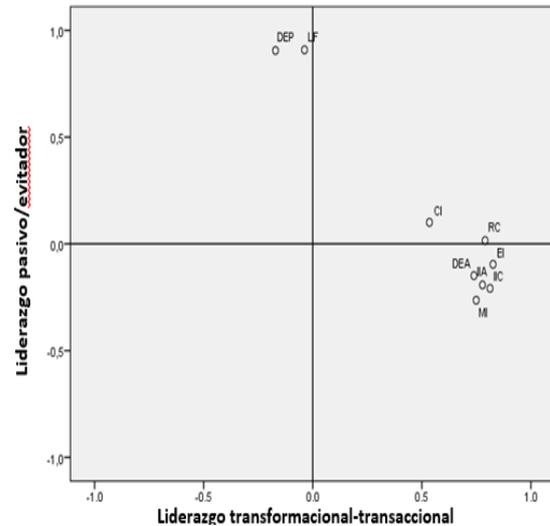
Respecto al estilo **pasivo/evitador**, algunos líderes evitan tomar decisiones, involucrarse en asuntos importantes, ejecutar acciones, ignoran sus responsabilidades, no ejercen autoridad o suelen dejar que los errores y desviaciones ocurran tomando acciones correctivas solo cuando los problemas se agudizan y requieren de su atención, conductas que se miden en las dimensiones “*laissez faire*” LF (0,909) y “dirección pasiva por excepción” DEP (0,906).

En las figuras 24 (pequeñas empresas) y 25 (medianas empresas) se muestra gráficamente la distribución de las dimensiones de liderazgo, caracterizando a cada componente con su propio nombre.



**Figura 24.** Dimensiones de liderazgo, pequeñas empresas.

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 25.** Dimensiones de liderazgo, medianas empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Gracias a la representación gráfica se puede evidenciar que, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, están presentes los tres estilos de liderazgo. Al revisar la teoría se aprecia, por un lado, que el liderazgo transformacional no es el opuesto del transaccional: es un liderazgo transaccional mejorado. Los líderes pueden utilizar ambos estilos dependiendo de las diferentes situaciones del contexto (Bass & Avolio, 1994). Por otro lado, un líder que tenga características de estilo transformacional (capaz de realizar transformaciones o cambios organizacionales) o del transaccional (premia o castiga al seguidor en función de los objetivos alcanzados) difícilmente va a presentar tipologías del liderazgo pasivo/evitador (se abstiene de guiar y evita tomar decisiones).

### Primera conclusión parcial

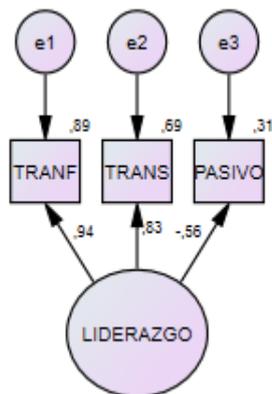
En síntesis, de la autoevaluación realizada por los líderes tanto de las pequeñas como de las medianas empresas, sobre la base de las cargas factoriales se determinó que, tienen características de los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo/evitador. Como señala la teoría, un liderazgo es eficaz cuando el líder posee en

un menor porcentaje rasgos de pasivo/evitador frente a conductas del transaccional, para evolucionar hacia el transformacional.

Se puede concluir que sin importar el tamaño de las empresas, los tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo/evitador) se presentan en los directivos tanto de las pequeñas como de las medianas empresas.

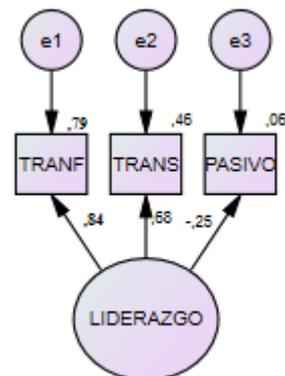
#### 4.1.2 Estilo de liderazgo predominante

Para concluir el análisis de la autoevaluación realizada por los líderes, se determinó el estilo de liderazgo que predomina en las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Pichincha. En las figuras 26 y 27 se puede visualizar los tres estilos de liderazgo con sus respectivas estimaciones para los dos grupos de empresas.



**Figura 26.** Estilo de liderazgo, autoevaluación de los líderes de pequeñas empresas.

Fuente: Elaboración propia



**Figura 28.** Estilo de liderazgo, autoevaluación de los líderes de medianas empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los resultados obtenidos (coeficientes de relación estandarizados), desde la autoevaluación de los gerentes, tanto en las pequeñas (0,94) como en las medianas empresas (0,84) manufactureras de la provincia de Pichincha, el estilo de liderazgo que predomina es el transformacional; es decir, los líderes actúan como brazo estratégico creando una nueva visión de futuro que transforma la organización. Son revolucionarios, trascendentes, con frecuencia rompen las tradiciones y normalmente muestran conductas orientadas hacia las personas.

El segundo estilo identificado es el transaccional (pequeñas 0,83 y medianas 0,68). Son los líderes operativos que ejecutan actividades tácticas como: manejar situaciones cotidianas, control presupuestal, definir las tareas, fijar políticas de rendimiento, evaluar a los subordinados, en otras palabras, tienen una orientación hacia las tareas (Sheard & Kakabadse, 2004).

Finalmente, el tercer estilo identificado en algunos gerentes es el pasivo/evitador (pequeñas 0,56 y medianas 0,25). En estos directivos se observa una ausencia de liderazgo, toda vez que evitan tomar decisiones, ejecutar acciones y asumir responsabilidades. Sin duda no poseen atributos ni conductas transformacionales o transaccionales.

### **Segunda conclusión parcial**

En síntesis, los estilos de liderazgo desde la percepción de los líderes, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, se manifiestan en el siguiente orden: transformacional, transaccional y pasivo/evitador.

Se puede inferir que el estilo de liderazgo es independiente del tamaño de las empresas. Las pequeñas y medianas empresas son conducidas por líderes transformacionales.

De la autoevaluación realizada por los líderes, los estilos transformacional, transaccional y pasivo/evitador están presentes en las pequeñas y medianas empresas. Siendo las características del líder transformacional las más frecuentemente identificadas en los directivos de las Pymes.

#### **4.1.2. El liderazgo desde la mirada de los seguidores**

La encuesta se aplicó al personal operativo de los departamentos de Producción de las Pymes, quien evaluó los rasgos y conductas de su jefe inmediato. Se obtuvo información de 817 personas en la muestra de 150 pequeñas empresas y 557 seguidores en 84 empresas medianas. De igual manera, el análisis y procesamiento de la

información se realizó por dimensión utilizando la técnica multivariante análisis factorial.

Las pruebas de viabilidad confirman que es pertinente y adecuado utilizar el análisis factorial para los dos grupos de empresas, ya que permite descomponer las variables observadas en el menor número de factores (Anexo G).

Tanto para las pequeñas como para las medianas empresas, el modelo se adapta y se explica con dos factores, que tuvieron valores superiores a 1 ( $TE > 1$ ) en el total de extracción (varianza explicada). En el caso de las pequeñas empresas, los dos factores explican el 68,136 % y en las medianas empresas el 63,761 % de la variabilidad total (Anexo G).

Con el propósito de minimizar el número de variables del modelo, observar las características de las variables de un grupo asociado a un factor e identificar rasgos comunes, utilizando el método de extracción varimax, se calculó la matriz de componentes rotados.

### **Matriz de componentes rotados, pequeñas y medianas empresas**

En las tablas 23 y 24 se presenta la participación de cada dimensión del liderazgo en los componentes 1 y 2, tanto para las pequeñas como para las medianas empresas. En la primera columna de cada tabla, están definidas las variables (dimensiones); en la segunda, las correlaciones que tienen las dimensiones en el componente 1 (ordenados por tamaño); y, en la tercera, las correlaciones en el componente 2. Cabe indicar, que el orden de prelación de las dimensiones (en cada componente) definirá las principales características de los estilos transformacional, transaccional y laissez faire, en cada grupo de empresas.

**Tabla 23**

*Matriz de componentes rotados, pequeñas empresas*

Dimensiones liderazgo	Componente	
	1	2
IIC (Influencia idealizada conducta)	0,820	-0,190
EI (Estimulación intelectual)	0,789	-0,153
IIA (Influencia idealizada atribuida)	0,784	-0,152
DEA (Dirección por excepción activa)	0,774	-0,050
MI (Motivación inspiracional)	0,757	-0,298
CI (Consideración individual)	0,756	-0,087
RC (Recompensa contingente)	0,749	-0,280
DEP (Dirección por excepción pasiva)	-0,149	0,900
LF (Laissez faire)	-0,194	0,888

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 24**

*Matriz de componentes rotados, medianas empresas*

Dimensiones liderazgo	Componente	
	1	2
IIC (Influencia idealizada conducta)	0,788	-0,198
EI (Estimulación intelectual)	0,779	-0,078
RC (Recompensa contingente)	0,774	-0,148
CI (Consideración individual)	0,769	0,025
MI (Motivación inspiracional)	0,755	-0,242
IIA (Influencia idealizada atribuida)	0,720	-0,181
DEA (Dirección por excepción activa)	0,693	-0,098
LF (Laissez faire)	-0,095	0,890
DEP (Dirección por excepción pasiva)	-0,180	0,866

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, para los dos grupos de empresas, las cargas factoriales de las dimensiones de liderazgo son altas en cada componente. En el componente 1, están bien representados los grupos de variables que corresponden al estilo de liderazgo transformacional - influencia idealizada conducta (IIC pequeñas 0,820 medianas 0,788), estimulación intelectual (EI pequeñas 0,789 medianas 0,779), influencia idealizada atribuida (IIA pequeñas 0,784 medianas 0,720), motivación inspiracional (MI pequeñas 0,757 medianas 0,755), consideración individual (CI pequeñas 0,756 medianas 0,769), así como también las del transaccional –recompensa contingente (RC pequeñas 0,749 medianas 0,774) y dirección por excepción activa (DEA pequeñas 0,774 medianas 0,693). En el componente 2, se encuentran bien definidas las dimensiones del liderazgo pasivo/evitador dirección por excepción pasiva (DEP pequeñas 0,900 medianas 0,866) y laissez faire (LF pequeñas 0,888 medianas 0,890).

**En el estilo transformacional**, lo más destacable de los líderes de las pequeñas y medianas empresas es que saben tomar riesgos y son consistentes; es decir, demuestran

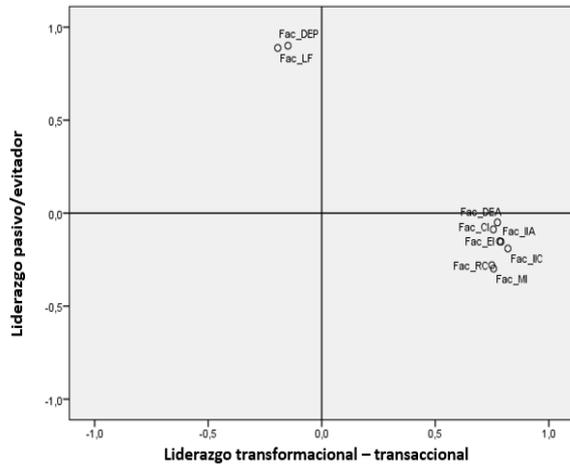
estabilidad y similares comportamientos ante diferentes situaciones que se presentan inesperadamente en la organización, por lo cual los seguidores confían en ellos. Dichas características son parte de la dimensión **influencia idealiza conducta**, que tiene la carga factorial más alta IIC (pequeñas 0,820 medianas 0,788). Además, estimulan a sus seguidores a ser innovadores, creativos y desarrollar sus habilidades para solucionar los problemas, involucrándolos en el proceso de toma de decisiones sin cuestionar las opiniones de su equipo, pese a que pueden diferir de sus criterios, comportamientos presentes en la dimensión **estimulación intelectual**, que tiene la segunda carga factorial más alta EI (pequeñas 0,789 medianas 0,779). A partir de la tercera carga factorial, las percepciones de los seguidores respecto a las restantes dimensiones del liderazgo transformacional difieren según el tipo de empresa.

A criterio de los seguidores, en el **estilo transaccional**, principalmente los líderes de las pequeñas empresas se enfocan en tomar acciones correctivas monitoreando activamente los fallos o estándares establecidos, comportamientos medidos en la dimensión dirección por excepción activa (0,774), mientras que en las medianas empresas fundamentalmente los líderes clarifican las expectativas de los seguidores y prometen recompensas cuando se cumplieron los objetivos planteados, caso contrario aplican castigos, comportamientos presentes en la dimensión **recompensa contingente** (0,774).

En el componente 2, tanto para las pequeñas como para las medianas empresas, las cargas factoriales son altas para las dimensiones del liderazgo pasivo/evitador. Por un lado, en las pequeñas empresas fundamentalmente toman acciones correctivas solo cuando los problemas se agudizan y requieren de su atención, comportamientos medidos en la dimensión **dirección por excepción pasiva** (0,900). Por otro lado, en las medianas empresas, los líderes evitan tomar decisiones, involucrarse en asuntos importantes, ejecutar acciones; ignoran sus responsabilidades, no ejercen autoridad, conductas de la dimensión **Laissez-faire** (0,890).

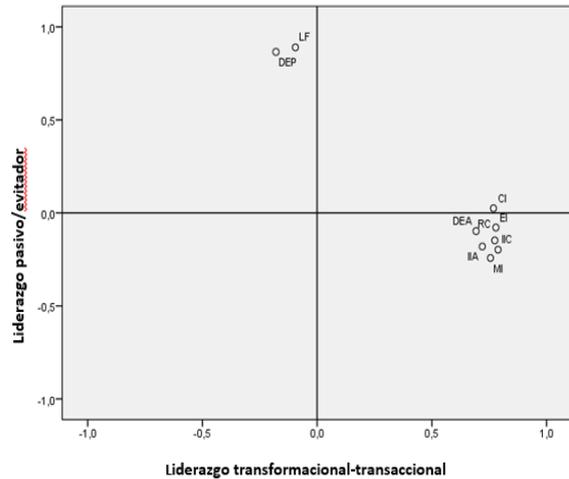
En las figuras 28 y 29 se muestra gráficamente la distribución de las dimensiones de liderazgo, tanto para las pequeñas como para las medianas empresas. A la dimensión 1,

se le denominará liderazgo transformacional-transaccional y a la dimensión 2, liderazgo pasivo/evitador.



**Figura 29.** Dimensiones de liderazgo, pequeñas empresas.

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 30.** Dimensiones de liderazgo, medianas empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la dimensión 1, para los seguidores, sus líderes tienen rasgos, atributos y conductas, tanto del estilo transformacional como del transaccional. El estudio empírico está comprobando la teoría propuesta por Bass y Riggio (2006): el liderazgo transformacional y transaccional no son excluyentes.

Los líderes pueden utilizar ambos estilos dependiendo de las diferentes situaciones del contexto, complementándose mutuamente, a fin de equilibrar sus acciones. También perciben que existen líderes con el estilo pasivo/evitador.

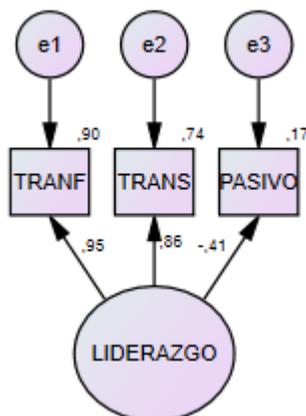
### Tercera conclusión parcial

En síntesis, desde la percepción de los seguidores, los tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo/evitador) están presentes tanto en las pequeñas como en las medianas empresas.

Se puede inferir que el tamaño de las empresas no es un factor que marque diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo. El estilo de liderazgo utilizado por los líderes no depende del tamaño de la organización.

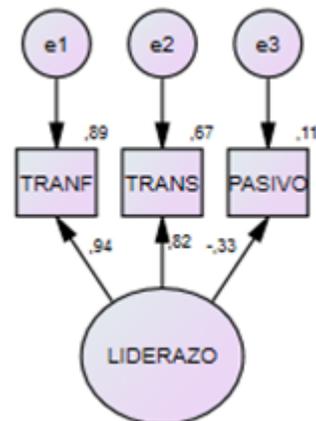
#### 4.1.2.1. Estilo de liderazgo predominante

Finalmente, se determinó el estilo de liderazgo que predomina, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, para lo cual se calcularon las cargas factoriales estandarizadas (coeficientes de relación). En las figuras 30 y 31 se pueden visualizar los tres estilos de liderazgo con sus respectivas estimaciones para los dos grupos de empresas.



**Figura 31.** Estilos de liderazgo, percepción seguidores, pequeñas empresas.

. Fuente: Elaboración propia.



**Figura 32.** Estilos de liderazgo, percepción seguidores, medianas empresas.

. Fuente: Elaboración propia.

Desde la percepción de los seguidores, los líderes de las pequeñas empresas y medianas manufactureras de la provincia de Pichincha son transformacionales (0,95 y 0,94, respectivamente). En otras palabras, son aquellos que provocan transformaciones organizacionales, inspiran a superarse y conducen a los niveles más altos de satisfacción. El segundo estilo identificado es el transaccional (pequeñas 0,86 y medianas 0,82); es decir, los líderes que fundamentan la relación con sus seguidores en una transacción económica. También existen líderes con el estilo pasivo/evitador (pequeñas -0,41 y

medias  $-0,33$ ), en quienes se evidencia la ausencia de liderazgo, pues evitan tomar decisiones, ejecutar acciones y asumir responsabilidades, aparecen únicamente cuando los problemas se agudizan y requieren de su atención.

#### **Cuarta conclusión parcial**

Desde la percepción de los seguidores, el estilo de liderazgo que predomina tanto en las pequeñas como en las medianas empresas es el transformacional. Sin importar el tamaño de las empresas, los líderes de las PYMES tienen la capacidad de producir cambios sustanciales en los seguidores y en la organización.

#### **4.1.3. Contrastación de los resultados obtenidos de la autoevaluación de los líderes versus la percepción de los seguidores en las Pymes**

De los análisis efectuados, se han realizado algunas aseveraciones sobre ciertas semejanzas en las percepciones, tanto de los líderes como de los seguidores, respecto al estilo de liderazgo en las pequeñas y medianas empresas.

1. De acuerdo con lo que sostiene la literatura especializada -Bass & Avolio (1994), Bass y Riggio (2006), Sheard & Kakabadse (2004)- en la materia, un mismo líder puede exhibir los dos estilos de liderazgo: transformacional y transaccional; no son excluyentes entre sí. Pueden alternar los dos estilos dependiendo de la situación, complementándose mutuamente a fin de equilibrar sus acciones. Esto queda demostrado en las percepciones de los líderes de sí mismos y en la percepción de los seguidores; existen rasgos tanto del factor transaccional como del transformacional, en las pequeñas y en las medianas empresas.
2. Los tres estilos de liderazgo están presentes en los dos grupos de empresas.
3. La dimensión **influencia idealiza conducta** (IIC) tiene la carga factorial más alta, tanto en los líderes como en seguidores, lo cual se interpreta como que los líderes saben tomar riesgos y son consistentes. Dicho de otra manera, demuestran estabilidad y similares comportamientos ante diferentes situaciones que se presentan

inesperadamente en la organización, razones por las que los seguidores confían en ellos.

4. El estilo de liderazgo que predomina es el transformacional. Los líderes crean una nueva visión de futuro para lograr transformaciones organizacionales. Son revolucionarios, trascendentes, con frecuencia rompen las tradiciones, proporcionan reconocimiento y normalmente muestran conductas orientadas hacia las personas.

Cabe señalar que en los dos grupos de empresas se encontraron diferencias en las percepciones de los líderes y seguidores. En la tabla 25, se muestra por tipo de empresa el orden de prelación de las percepciones respecto a las dimensiones de los liderazgos transformacional, transaccional y pasivo/evitador.

**Tabla 25**

*Diferencias entre percepciones de líderes y seguidores*

Empresas	Autoevaluación de líderes								Percepción seguidores															
	L.TRANF.				L.TRANS.				L.PASIVO				L.TRANF.				L.TRANS.				L.PASIVO			
	IIA	MI	CI	EI	RC	DEA	LF	DEP	IIA	MI	CI	EI	RC	DEA	LF	DEP	IIA	MI	CI	EI	RC	DEA	LF	DEP
Pequeñas	2	4	3	5	1	2	2	1	3	4	5	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Medianas	3	4	5	2	1	2	1	2	5	4	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la tabla por columnas, en lo referente a la autoevaluación de los líderes y dentro del liderazgo transformacional, en las pequeñas y medianas empresas la motivación inspiracional ocupa el cuarto lugar, esta dimensión es la única que tiene el mismo lugar en los dos grupos de empresas; en las otras, el orden de prelación cambia. En el liderazgo transaccional, no se observan cambios en la ubicación de las dimensiones tanto para las pequeñas como para las medianas empresas. Respecto a las dos dimensiones del liderazgo pasivo/evitador, sí existen diferencias en cuanto a su ubicación.

En lo que respecta a la percepción de los seguidores, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, las dimensiones estimulación intelectual y motivación

inspiracional del liderazgo transformacional ocupan el segundo y el cuarto lugar, respectivamente; no obstante, en las dos dimensiones restantes (IIA, CI), el orden de importancia cambia. En las dimensiones del liderazgo transaccional y pasivo/evitador, no se observan diferencias.

Si el análisis se lo realiza por filas, en las pequeñas empresas existen diferencias en los resultados obtenidos, desde la autoevaluación de los líderes de sí mismos y la percepción de los seguidores, respecto a las dimensiones del estilo transformacional y transaccional.

En lo referente al estilo pasivo/evitador no se observan diferencias en las percepciones. En las medianas empresas, solo en el estilo transformacional se evidencian diferencias en las percepciones. En el estilo transaccional y pasivo/evitador, líderes y seguidores tienen la misma percepción.

#### **4.2. Caracterización del liderazgo en las pequeñas empresas manufactureras de la provincia de Pichincha**

En este acápite se especifican los estilos de liderazgo identificados, sus características dominantes, los rasgos, conductas de los líderes y, finalmente, se determina el tipo de liderazgo que predomina en este grupo de empresas.

A efectos de caracterizar el liderazgo, se integraron las percepciones de los líderes y seguidores, configurando un total de 967 casos (150 pequeñas empresas). Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó el mismo procedimiento descrito en los anteriores acápites (análisis factorial exploratorio). Las pruebas de viabilidad, índice KMO 0,886 ( $0,90 \geq KMO \geq 0,80$  bueno), test de Bartlett, estadístico observado chi-cuadrado (4528,037) y el grado de significación o valor p de 0.000 permiten concluir que es factible aplicar el análisis factorial para el tratamiento de las variables.

El modelo se adapta a dos factores, que explican el 68,346 % de la varianza total de los datos. Los pesos de cada variable en la matriz de componentes rotados permitirán caracterizar el estilo que utilizan los líderes de las pequeñas empresas. En la tabla 26 se presenta la contribución de cada dimensión a los factores 1 y 2.

**Tabla 26**

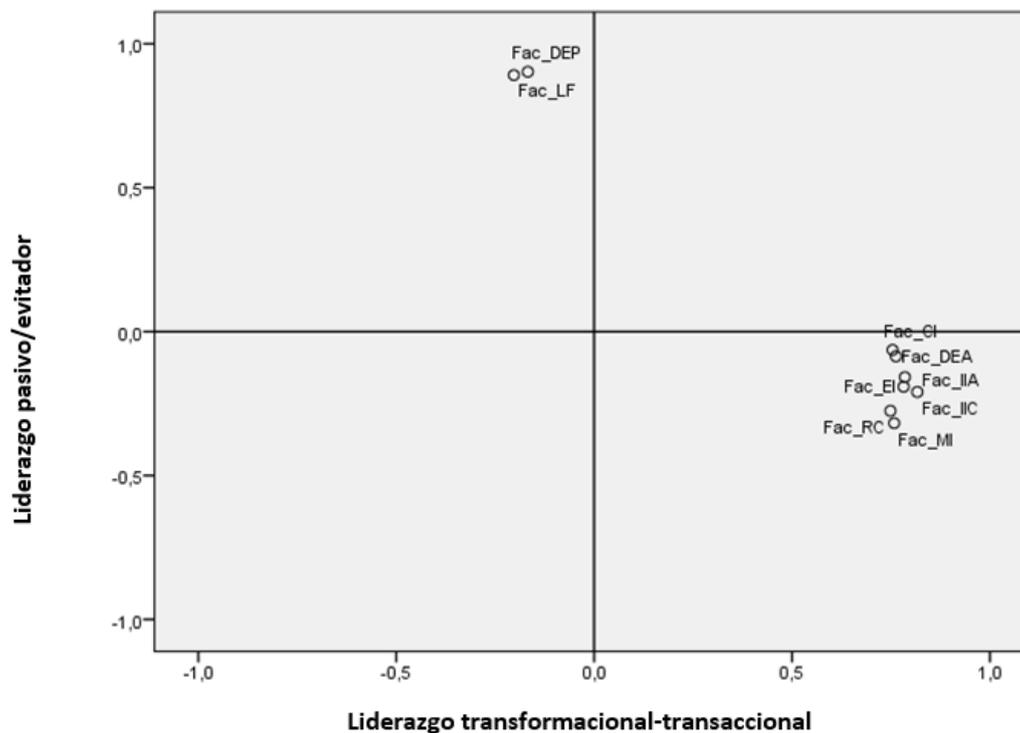
*Matriz de componentes rotados*

Dimensiones liderazgo	Componentes	
	1	2
IIC (Influencia idealizada conducta)	0,816	-0,210
IIA (Influencia idealizada atribuida)	0,785	-0,158
EI (Estimulación intelectual)	0,782	-0,191
DEA (Dirección por excepción activa)	0,762	-0,086
MI (Motivación inspiracional)	0,758	-0,318
CI (Consideración individual)	0,754	-0,064
RC (Recompensa contingente)	0,749	-0,275
DEP (Dirección por excepción pasiva)	-0,167	0,903
LF (Laissez faire)	-0,203	0,891

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la matriz siguen la misma tendencia de los obtenidos en la autoevaluación de los líderes y de los seguidores. Las cargas factoriales de las dimensiones de liderazgo son altas en cada componente. En el componente 1, están bien representados los cinco grupos de variables, que corresponden al estilo de liderazgo transformacional IIC (0,816), IIA (0,785), EI (0,782), MI (0,758) y CI (0,754), así como también los del transaccional DEA (0,762) y RC (0,749), mientras que en el componente 2, se encuentran bien definidas las dimensiones del liderazgo pasivo/evitador DEP (0,903) y LF (0,891).

En la figura 32, se muestran gráficamente los estilos de liderazgo y sus respectivas dimensiones.



**Figura 33.** Estilos de liderazgo en un espacio rotado.

Fuente: elaboración propia.

En las pequeñas empresas, están presentes los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo/evitador. Al analizar el componente 1 (liderazgo transformacional-transaccional), es posible que un mismo líder muestre características transformacionales y transaccionales, así como una mezcla de dirección y participación, de autoritarismo o democracia; es decir, dependiendo del contexto y la situación, el liderazgo transformacional debe alternarse con el transaccional complementándose mutuamente, a fin de equilibrar las acciones del líder.

El estudio empírico está comprobando los aportes teóricos del liderazgo. Para los autores Bass y Avolio (1994), Bass y Riggio (2006), el líder transformacional es una extensión del transaccional. En otras palabras, no son estilos opuestos ni excluyentes entre sí. A criterio de Sheard & Kakabadse (2004), mientras se transforma la organización, los líderes efectivos requieren de conductas transaccionales y transformacionales para mantener su operatividad.

En el componente 2, se encuentran los líderes que poseen un alto porcentaje de las características del estilo pasivo/evitador y muy bajos niveles de los comportamientos de los estilos transformacional y transaccional.

#### 4.2.1. Características dominantes en cada estilo de liderazgo

Se efectuó una interpretación de las características dominantes de los líderes de las pequeñas empresas, tomando como referencia el marco conceptual utilizado en la tesis. En cada uno de los estilos, los líderes tienen ciertos patrones de conducta y atributos que definen sus acciones, decisiones y responsabilidades. En la figura 33 se muestra el modelo del **estilo transformacional** de los líderes de las pequeñas empresas.

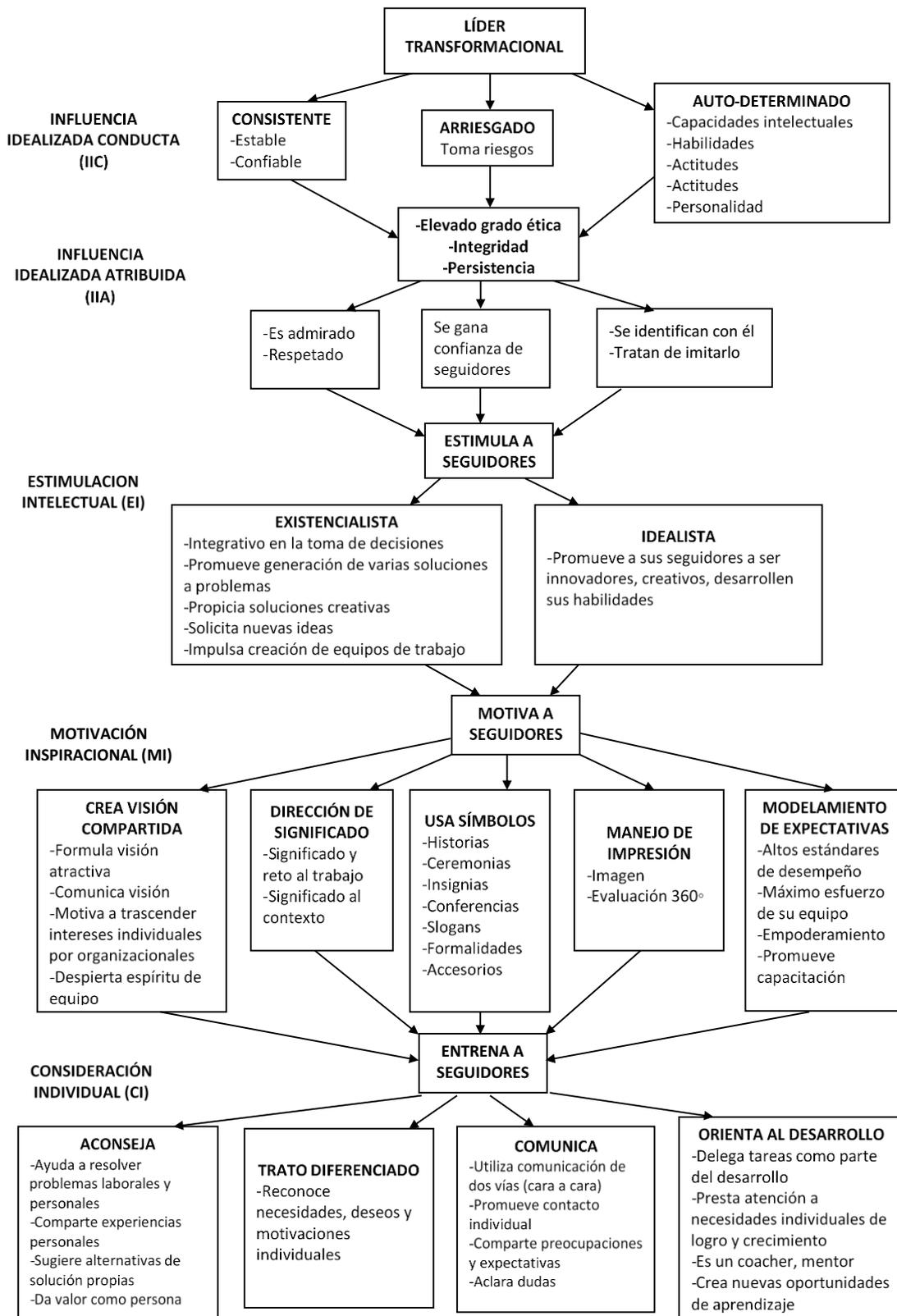


Figura 34. Modelo de liderazgo transformacional, pequeñas empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Los líderes son consistentes demostrando estabilidad y confiabilidad, pues manifiestan el mismo tipo de actitud y respuesta ante diferentes situaciones que se presentan en el contexto organizacional. Para ellos, es normal tomar y asumir riesgos, lo cual está apalancado en sus competencias intelectuales, psicológicas y emocionales; es decir, son autodeterminados ya que conocen su potencial para cumplir cualquier objetivo implícito en sus funciones.

Los seguidores, al percibir estos comportamientos, confían plenamente en ellos y si, además, se suma su alto grado de ética, integridad y persistencia logran ser admirados, respetados, identificados y tienden a ser imitados. Al poner en primer plano ciertas conductas (influencia idealizada conducta IIC) y rasgos (influencia idealizada atribuida IIA), los líderes se ganan la confianza de sus seguidores lo que constituye el punto de partida para seguir avanzando con el proceso de transformación.

Asimismo, tienen la capacidad para sacar a sus seguidores de sus rutinas conceptuales (estimulación intelectual EI). Los impulsan a ser innovadores, creativos y desarrollar sus habilidades para solucionar los problemas existentes, reformularlos o atacarlos con nuevas estrategias (orientación idealista). También se preocupan por la construcción de equipos de trabajo, pues consideran que las nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas pueden darse en el proceso de interacción humana; por lo tanto, involucran a sus colaboradores en la toma de decisiones y no cuestionan las opiniones de su equipo, pese a que pueden diferir de sus criterios (orientación existencialista).

Al lograr esta ruptura de esquemas en los seguidores, los motivan e inspiran proporcionando significado y reto tanto al trabajo como al contexto, para lo cual hacen uso de símbolos tales como historias, ceremonias, conferencias, formalidades, insignias, eslóganes. También es parte de la motivación inspiracional (MI), el modelamiento de las expectativas de los seguidores. Así pues, muestran entusiasmo y optimismo frente a estándares altos en sus desempeños y esperan de su equipo el máximo esfuerzo, lo cual se hace posible gracias a sus preocupaciones constantes por capacitarles, mejorar su aprendizaje y empoderarles.

El objetivo de este proceso motivante es transformar a sus seguidores en líderes. Para ello formulan una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización, crean una visión compartida y hacen que todos la conozcan, despertando en los seguidores el espíritu de equipo, a fin de trascender sus intereses individuales en virtud de los objetivos organizacionales.

Finalmente, los líderes prestan atención individualizada a las necesidades de logro, desarrollo y crecimiento de sus seguidores (consideración individual CI), otorgándoles una valoración única (Bass y Avolio, 1994). Actúan como *coaches* ayudando a sus colaboradores a superar barreras y limitaciones personales o laborales y a mejorar sus posibilidades y la ejecución de sus funciones, reconociendo sus necesidades, deseos y motivaciones, así como también creando nuevas oportunidades de aprendizaje, delegando tareas y dándoles un valor como personas (no simples empleados) en la organización. Todo esto lo consiguen gracias a su estilo de comunicación bidireccional (cara a cara) e informal, realizando visitas a las áreas de trabajo para escuchar a sus colaboradores (*management by walking around*).

Los **líderes transaccionales** tienen sus patrones de conducta. En la figura 34 se muestra el modelo para este estilo en las pequeñas empresas.

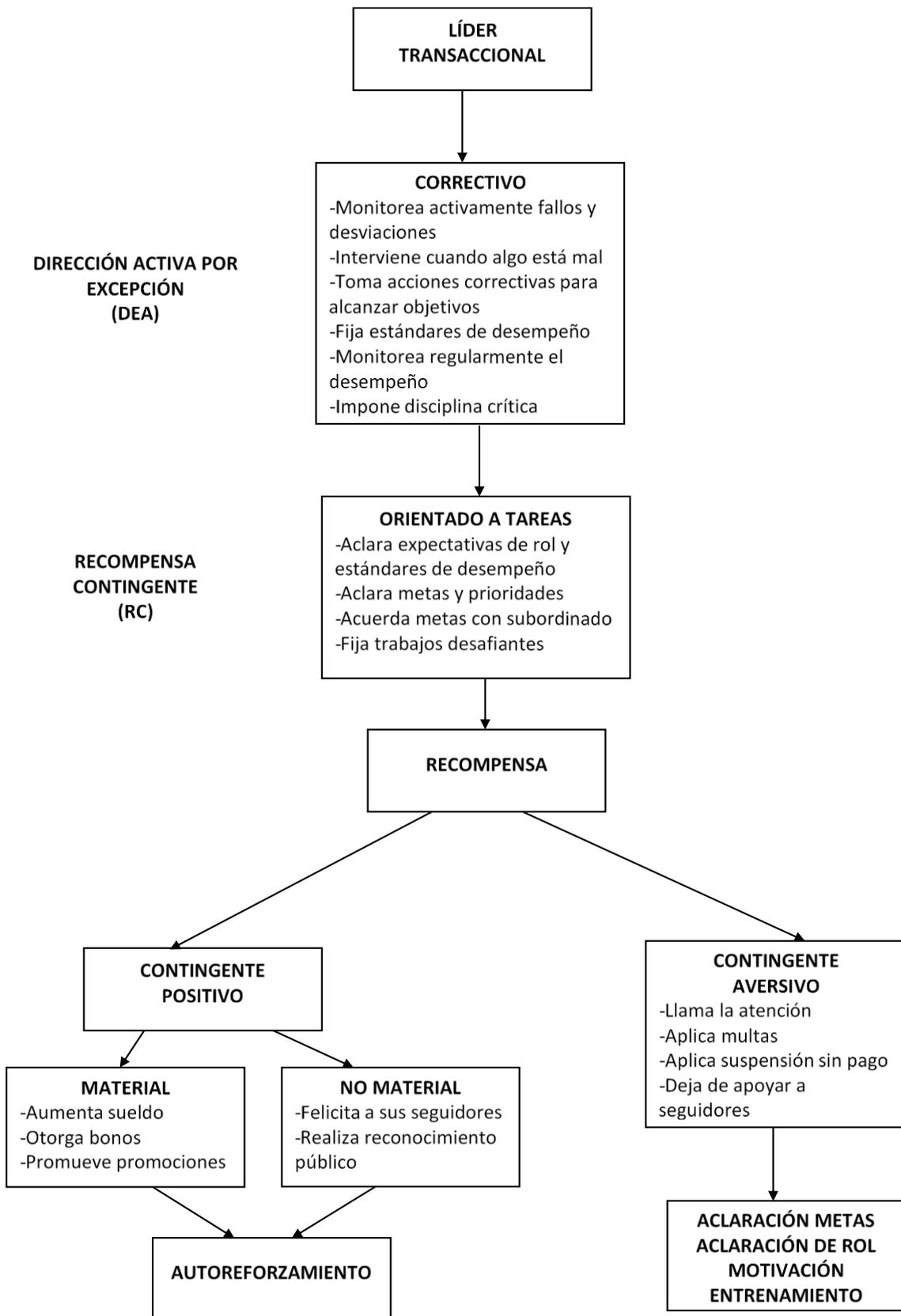


Figura 35. Modelo de liderazgo transaccional.

Fuente: elaboración propia.

Los líderes transaccionales basan su accionar en una transacción correctiva, constantemente monitorean los fallos o desviaciones en los estándares establecidos anticipándose a los problemas que puedan presentarse. Intervienen solo cuando algo sale mal y, de ser necesario, toman acciones correctivas para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Muestran una conducta llamada disciplina-crítica, dicho de otra manera, critican o disciplinan a los seguidores que frecuentemente tienen un bajo desempeño o incumplen una orden (dirección activa por excepción DEA).

Al darse cuenta de las fallas o desviaciones, aclaran las expectativas del rol de los colaboradores y de los estándares de desempeño. Esto incluye también una clarificación de los objetivos, metas y prioridades organizacionales lo que les permite llegar a un acuerdo con los seguidores sobre la base de una transacción económica (recompensa contingente RC). Si las metas se cumplen les ofrecen una recompensa contingente (positivo) que puede ser material o no material. Normalmente, las recompensas económicas están asociadas a otorgarles bonos, aumento de sueldos o promocionarles a otro cargo con mejor remuneración. Los reforzamientos no materiales tienen que ver con felicitarles o hacerles un reconocimiento público.

En ambos casos, la estrategia que emplean los líderes es el autorreforzamiento, es decir, impulsan las mismas conductas en el ciclo meta-desempeño-reforzamiento, a fin de lograr una responsabilidad creciente en sus acciones. Podría decirse que con la recompensa contingente, los líderes están mostrando una preocupación transformacional por el desarrollo de sus seguidores (Bass, 1985).

De suceder lo contrario y no cumplir con las metas o constantemente tener bajo desempeño, recurren a los castigos (contingente aversivo). Usualmente llaman la atención a los subordinados por las desviaciones en los estándares establecidos (*feedback* negativo), lo que va acompañado de una aclaración de lo que se desea. Entre las acciones menos utilizadas, por causar efectos negativos en la efectividad, están: la aplicación de multas, suspensión de trabajo sin remuneración, pérdida de apoyo del líder.

Para tratar de reducir estos casos, los líderes nuevamente clarifican las metas y prioridades, el rol de los seguidores y los estándares de desempeño, incluso los motivan y desarrollan talleres de entrenamiento.

En lo que respecta al **estilo pasivo/evitador**, los líderes que se encuentran en este grupo suelen dejar que los errores y desviaciones ocurran tomando acciones correctivas solo cuando los problemas se agudizan y requieren de su atención (dirección por excepción pasiva -DEP). Incluso evitan tomar decisiones, involucrarse en asuntos importantes, ejecutar acciones, ignoran sus responsabilidades; en pocas palabras, no ejercen autoridad. Se podría decir que para este grupo de personas prima la ausencia de liderazgo (*laissez faire* -LF). En oposición al liderazgo transaccional, este factor representa la no transacción; es el menos efectivo e ineficaz.

#### **Quinta conclusión parcial**

Los tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo/evitador) están presentes en este grupo de empresas. El modelo de liderazgo transformacional se fundamenta en las conductas que los líderes demuestran en su accionar diario tales como: consistencia, autodeterminación, tomar y asumir riesgos (influencia idealizada conducta). En lo referente al modelo transaccional, los líderes basan su gestión en una transacción correctiva mostrando una conducta llamada disciplina-crítica (dirección activa por excepción -DEA). En el modelo pasivo/evitador, los líderes toman decisiones solo cuando los problemas se agudizan y requieren de su atención, aplicando acciones correctivas (dirección por excepción pasiva -DEP). Finalmente, en las pequeñas empresas predomina el liderazgo transformacional.

### **4.3 Caracterización del liderazgo en las medianas empresas manufactureras de la provincia de Pichincha**

Siguiendo el mismo procedimiento utilizado en las pequeñas empresas, para las medianas se identificaron los estilos de liderazgo, características dominantes, rasgos y

conductas de los líderes y el tipo de liderazgo que predomina en este grupo de empresas. En una sola base de datos se integraron las percepciones de los líderes y seguidores, obteniendo un total de 643 casos (84 medianas empresas).

Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó el análisis factorial. Las pruebas de viabilidad, índice KMO 0,868 ( $0,90 \geq \text{KMO} \geq 0,80$  bueno), test de Bartlett, estadístico observado chi-cuadrado (2429,542) y el grado de significación o valor p de 0.000, permiten concluir que es factible aplicar el análisis factorial para el tratamiento de las variables.

La caracterización del liderazgo para las medianas empresas se adapta a dos factores, que explican el 68,346 % de la varianza total de los datos. Los pesos de cada variable en la matriz de componentes rotados permitirán caracterizar el estilo que utilizan los líderes de las medianas empresas. En la tabla 27, se presenta la contribución de cada dimensión a los componentes 1 y 2.

**Tabla 27**

*Matriz de componentes rotados medianas empresas*

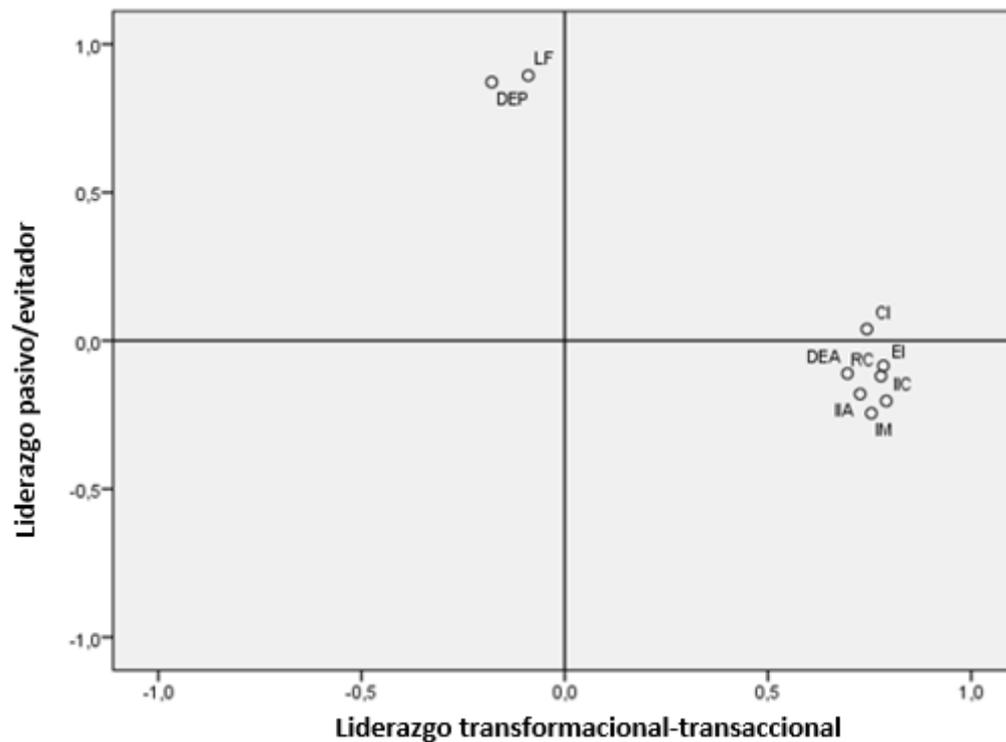
Dimensiones liderazgo	Componentes	
	1	2
IIC (Influencia idealizada conducta)	0,791	-0,204
EI (Estimulación intelectual)	0,784	-0,085
RC (Recompensa contingente)	0,778	-0,120
MI (Motivación inspiracional)	0,755	-0,245
CI (Consideración individual)	0,743	0,039
IIA (Influencia idealizada atribuida)	0,727	-0,180
DEA (Dirección por excepción activa)	0,696	-0,111
LF (Laissez faire)	-0,090	0,894
DEP (Dirección por excepción pasiva)	-0,180	0,872

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la matriz siguen la misma tendencia de los obtenidos desde la percepción de los seguidores. Las cargas factoriales de las dimensiones de liderazgo son altas en cada componente. En el componente 1, están bien representados los cinco grupos de variables, que corresponden al estilo de liderazgo transformacional IIC (0,791), EI (0,784), MI (0,755), CI (0,754) e IIA (0,727), así como también los del

transaccional RC (0,778) y DEA (0,696). En el componente 2, se encuentran bien definidas las dimensiones del liderazgo pasivo/evitador LF (0,894) y DEP (0,872).

En la figura 35 se muestran gráficamente los estilos de liderazgo y sus respectivas dimensiones.



**Figura 36.** Dimensiones de liderazgo, medianas empresas en un espacio rotado.

Fuente: elaboración propia.

En las medianas empresas también están presentes los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo evitador. La dimensión 1, que ha tomado el nombre de liderazgo transformacional-transaccional, indica que es posible que un mismo líder muestre características transformacionales como transaccionales; es decir, dependiendo del contexto y la situación, el liderazgo transformacional debe alternarse con el transaccional complementándose mutuamente, a fin de equilibrar las acciones del líder. El estudio empírico está comprobando los aportes teóricos de los autores Bass y Avolio (1994), Bass y Riggio (2006), que sostienen que el líder transformacional es una extensión del transaccional. En otras palabras, no son estilos opuestos ni excluyentes entre sí. En el componente 2, se encuentran los líderes que tienen un alto grado de las

características del estilo pasivo/evitador y muy bajo los comportamientos de los estilos transformacional y transaccional.

#### 4.2.2. Características dominantes en cada estilo de liderazgo

Considerando las cargas factoriales de cada variable y el marco teórico utilizado en la tesis, se efectúa una interpretación de las características dominantes de los líderes de las medianas empresas. En cada uno de los estilos, los líderes tienen ciertos patrones de conducta y atributos que definen sus acciones, decisiones y responsabilidades. En la figura 36 se muestra el modelo del **estilo transformacional** de los líderes de las medianas empresas.

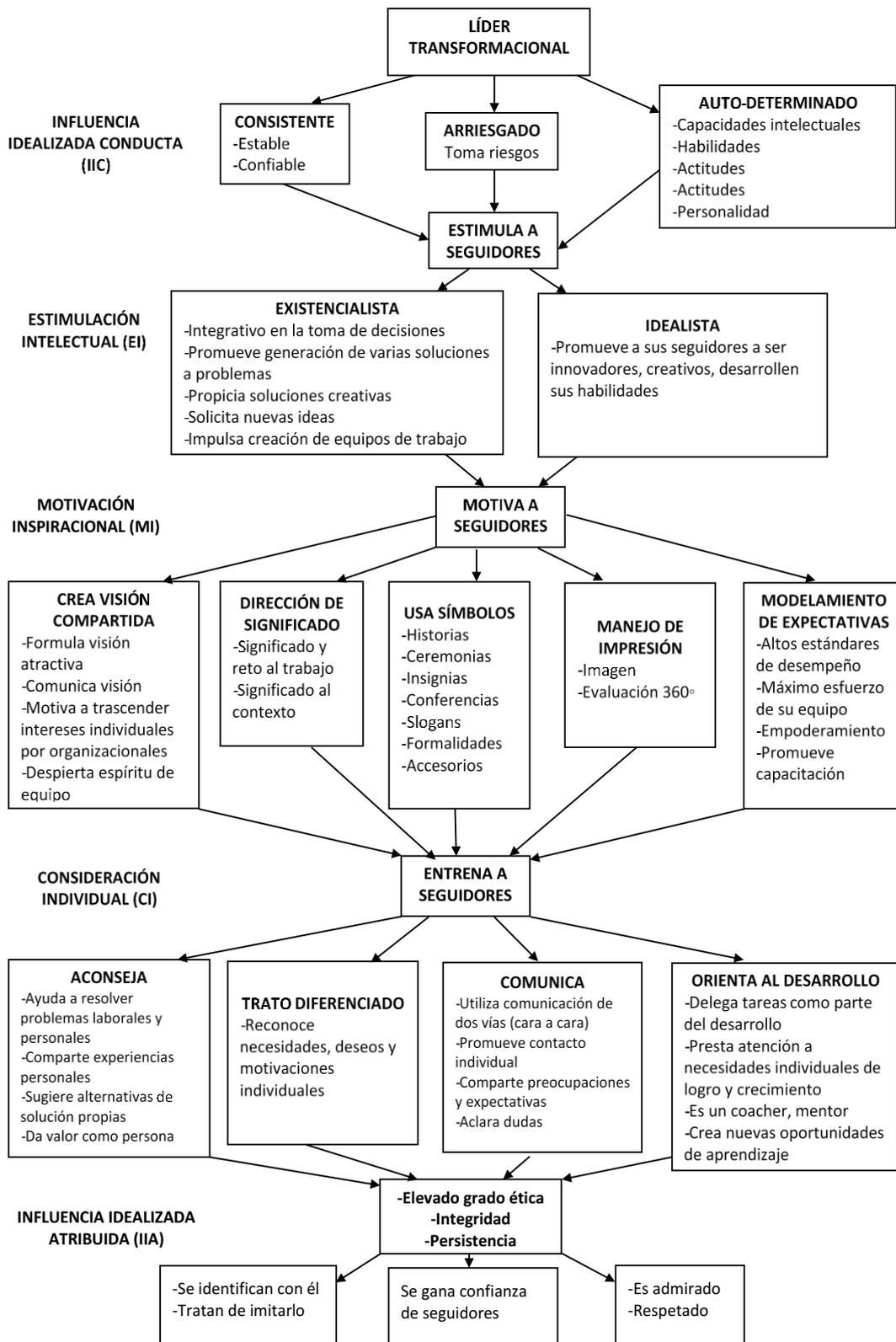


Figura 37. Modelo liderazgo transformacional, medianas empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Los líderes de las medianas empresas son consistentes demostrando estabilidad y confiabilidad, pues manifiestan el mismo tipo de actitud y respuesta ante diferentes situaciones que se presentan en el contexto organizacional. Tienen una capacidad para tomar y asumir riesgos, lo cual está apalancado en sus competencias intelectuales, psicológicas y emocionales. Además, son autodeterminados pues conocen de su potencial para cumplir cualquier objetivo implícito en sus funciones (influencia idealizada conducta).

Asimismo, tienen la capacidad para sacar a sus seguidores de sus rutinas conceptuales (estimulación intelectual-EI). Los impulsan a ser innovadores, creativos y desarrollar sus habilidades para solucionar los problemas existentes, reformularlos o atacarlos con nuevas estrategias (orientación idealista). También se preocupan por la construcción de equipos de trabajo, pues consideran que las nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas pueden darse en el proceso de interacción humana; por lo tanto, involucran a sus colaboradores en la toma de decisiones y no cuestionan las opiniones de su equipo, pese a que pueden diferir de sus criterios (orientación existencialista).

La influencia más la estimulación constituyen el punto de partida para lograr el proceso de transformación en los seguidores, siendo el objetivo convertirlos en líderes. Para ello, los motivan e inspiran, proporcionando significado y reto tanto al trabajo como al contexto. Formulan una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización, crean una visión compartida y hacen que todos la conozcan, despertando en los seguidores el espíritu de equipo, a fin de trascender sus intereses individuales en virtud de los objetivos organizacionales, para lo cual hacen uso de símbolos tales como historias, ceremonias, conferencias, formalidades, insignias, eslóganes.

También es parte de la motivación inspiracional (MI) el modelamiento de las expectativas de los seguidores. Así pues, muestran entusiasmo y optimismo frente a estándares altos en su desempeño y esperan de su equipo el máximo esfuerzo, lo cual se hace posible gracias a su preocupación constante por capacitarles, mejorar su aprendizaje y empoderarles.

Una vez que lograron desarrollar en los seguidores sus capacidades, habilidades y se encuentran motivados, se preocupan por satisfacer las necesidades de logro, desarrollo y crecimiento de sus seguidores (consideración individual -CI), otorgándoles una valoración única (Bass y Avolio, 1994). Actúan como *coachers* ayudando a sus colaboradores a superar barreras y limitaciones personales o laborales, a mejorar sus posibilidades y la ejecución de sus funciones; reconociendo sus necesidades, deseos y motivaciones, así como también creando nuevas oportunidades de aprendizaje, delegando tareas y dándoles un valor como personas (no simples empleados) en la organización. Todo esto lo consiguen gracias a su estilo de comunicación bidireccional (cara a cara) e informal, realizando visitas a las áreas de trabajo, escuchando a sus colaboradores (*management by walking around*).

Los seguidores al percibir estos comportamientos, además del alto grado de ética, integridad y persistencia, confían plenamente en sus líderes, los admiran, respetan, se identifican con ellos hasta el punto que tratan de imitarlos. Básicamente, los líderes se ganan la confianza de sus seguidores, lo cual conlleva al compromiso, lealtad, empoderamiento, satisfacción laboral, alto desempeño, productividad y resultados positivos para la organización (influencia idealizada atribuida -IIA).

También los **líderes transaccionales** tienen sus patrones de conducta, en la figura 37 se muestra el modelo para este estilo en las medianas empresas.

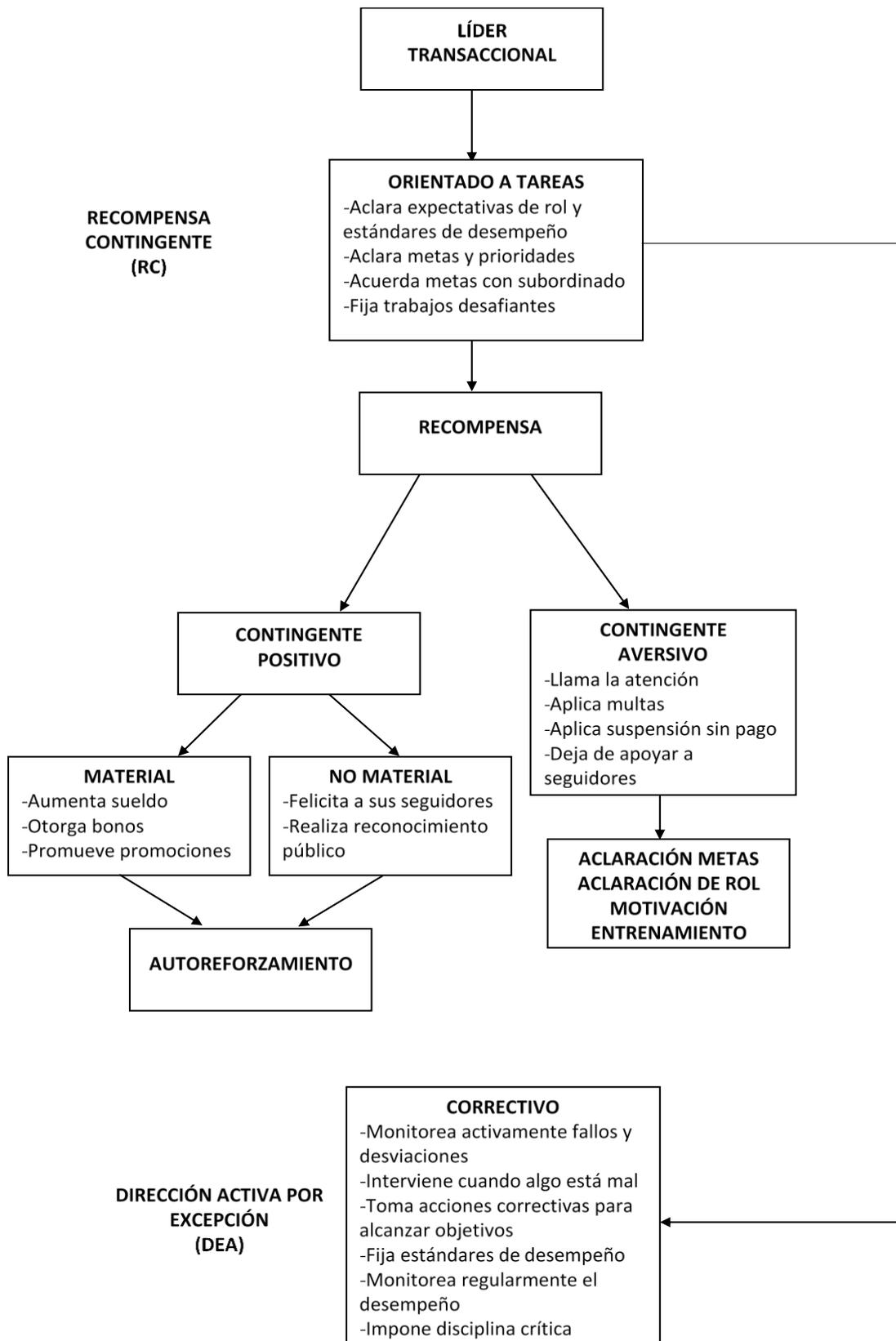


Figura 38. Modelo de liderazgo transaccional, medianas empresas.

Fuente: Elaboración propia.



Fundamentalmente, el patrón de conducta de los líderes transaccionales de las medianas empresas está orientado hacia las tareas, aspectos que fueron medidos en la dimensión recompensa contingente (RC).

Considerando los aportes teóricos de las investigaciones realizadas en las Universidades de Ohio, Michigan y Texas, los líderes enfocan su atención en los aspectos técnicos del trabajo, eficacia, reducción de costos y planificación de las tareas, facilitando la estructura de las tareas para lograr el cumplimiento de los objetivos asignados al grupo (Daft, 2006), aclaran las expectativas del rol de los colaboradores y de los estándares de desempeño. Esto incluye también una clarificación de los objetivos, metas y prioridades organizacionales; llegan a un acuerdo con los seguidores sobre la base de una transacción económica. Si las metas se cumplen, les ofrecen una recompensa contingente (positivo), que puede ser material o no material. En ambos casos, la estrategia que emplean los líderes es el autorreforzamiento, es decir, impulsar las mismas conductas en el ciclo meta-desempeño-reforzamiento, a fin de lograr una responsabilidad creciente en sus acciones. Podría decirse que, con la recompensa contingente, los líderes están mostrando una preocupación transformacional por el desarrollo de sus seguidores (Bass, 1985).

De suceder lo contrario y no cumplir con las metas o constantemente tener bajo desempeño, recurren a los castigos (contingente aversivo). Usualmente, llaman la atención a los subordinados por las desviaciones en los estándares establecidos, lo que va acompañado de una aclaración de lo que se desea. Entre las acciones menos utilizadas por causar efectos negativos en la efectividad están: la aplicación de multas, suspensión de trabajo sin remuneración, pérdida de apoyo del líder. Para tratar de reducir estos casos, los líderes nuevamente clarifican las metas y prioridades, el rol de los seguidores y los estándares de desempeño, incluso los motivan y desarrollan talleres de entrenamiento.

También, utilizan la estrategia de transacción correctiva, para lo cual monitorean constantemente los fallos o desviaciones en los estándares establecidos, anticipándose a los problemas que puedan presentarse. Intervienen solo cuando algo salió mal y, de ser necesario, toman acciones correctivas para alcanzar los objetivos propuestos por la

organización. Muestran una conducta llamada disciplina-crítica. Dicho de otra manera, critican o disciplinan a los seguidores que frecuentemente tienen un bajo desempeño o incumplen una orden (dirección activa por excepción -DEA).

Los líderes que utilizan el **estilo pasivo/evitador** evaden tomar decisiones, involucrarse en asuntos importantes, ejecutar acciones, ignoran sus responsabilidades; en pocas palabras, no ejercen autoridad. Podría decirse que en este grupo de personas prima la ausencia de liderazgo (*laissez faire* -LF). En oposición al liderazgo transaccional, este factor representa la no transacción siendo el menos efectivo e ineficaz. Dadas las circunstancias, suelen dejar que los errores y desviaciones ocurran tomando acciones correctivas solo cuando los problemas se agudizan y requieren de su atención (dirección por excepción pasiva -DEP).

### **Sexta conclusión parcial**

Se identificaron los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo/evitador. El modelo del liderazgo transformacional se basa fundamentalmente en que los líderes son consistentes, autodeterminados, tienen una capacidad para tomar y asumir riesgos (influencia idealizada conducta). En cuanto al modelo transaccional, los líderes tienen una orientación hacia las tareas. Aclaran las expectativas del rol de los colaboradores y de los estándares de desempeño, llegando a un acuerdo con los seguidores sobre la base de una transacción económica (recompensa contingente). En el modelo pasivo/evitador, prima la ausencia de liderazgo (*laissez faire* -LF) en los líderes. Por último, el estilo que predomina en este grupo de empresas es el transformacional.

### **4.3. Rasgos identificados en los líderes de las pequeñas y medianas empresas**

En el capítulo II se realizó una descripción de la teoría de los rasgos y las razones por las cuales se la utilizó en el desarrollo de la tesis. Según Daft (2006), la autoconfianza, honradez, integridad y dinamismo son rasgos considerados como esenciales y tienen enorme valor para los líderes. A pesar de que no son los únicos que definen un liderazgo

eficaz, se espera que los líderes de las medianas empresas de Pichincha los tengan.

Las preguntas que integran la dimensión influencia idealizada atribuida (IIA) asocian estos rasgos. Así, el reactivo IIA10 identifica la inteligencia, influencia en los demás, manejo de personas y experticia con los ítems IIA18 (dinamismo), IIA21 (integridad y honradez) e IIA25 (autoconfianza).

Usando la técnica estadística análisis factorial y una vez que se comprobó la viabilidad del uso del modelo (procedimiento mencionado en capítulo III), se determinaron los rasgos que tienen los líderes. En las figuras 38 y 39 se pueden visualizar las preguntas que definen los rasgos con sus respectivas estimaciones (cargas factoriales estandarizadas) para las pequeñas y medianas empresas, respectivamente.

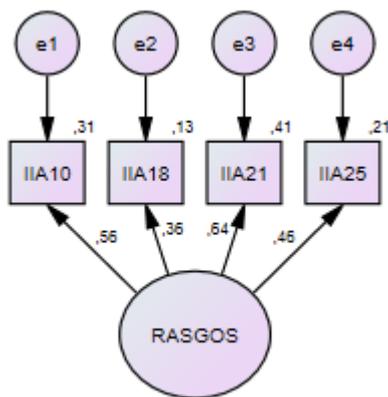


Figura 39. Rasgos líderes, pequeñas empresas.

Fuente: elaboración propia.

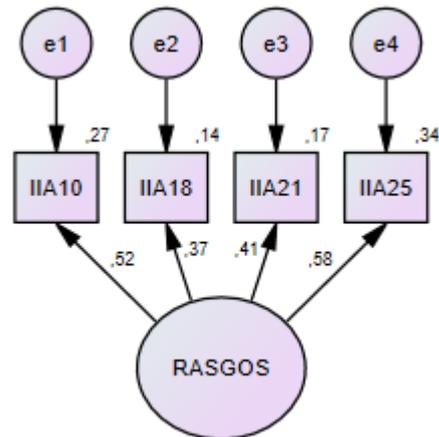


Figura 40. Rasgos líderes, medianas empresas.

Fuente elaboración propia.

Los resultados indican que los cuatro rasgos esenciales y de enorme valor tienen los líderes de las pequeñas y medianas empresas; sin embargo, su grado de importancia y percepción difiere según el tipo de empresa. En la tabla 28, se muestra por tipo de empresa los rasgos identificados en los líderes, considerando su orden de prelación.

**Tabla 28**

*Rasgos identificados en líderes de pequeñas y medianas empresas*

Empresas	Rasgos			
	(IIA 10) -Inteligencia -Influencia -Manejo de personas -Experticia	(IIA 18) Dinamismo	(IIA 21) Honradez Integridad	(IIA 25) Autoconfianza
		← ESENCIALES →		
Pequeñas	2 (0,56)	4 (0,36)	1 (0,64)	3 (0,46)
Medianas	2 (0,52)	4 (0,37)	3 (0,41)	1 (0,58)

Fuente: Elaboración propia.

En las pequeñas empresas, de los cuatro rasgos esenciales, a la honradez e integridad (0,64) se los ubicó en primer lugar, seguidos de la autoconfianza (0,46). Mientras que, en las medianas empresas, el resultado es inverso: la autoconfianza (0,58) ocupa el primer lugar y la honradez e integridad (0,41) el segundo. El dinamismo es el menos identificado en los líderes, tanto de las pequeñas (0,36) como de las medianas empresas (0,37).

La **honradez** y la **integridad** son rasgos esenciales para ejercer el liderazgo. Por un lado, los líderes son honrados, sinceros, dicen la verdad, no mienten, ni incurren en falsedades para conseguir las metas propuestas. Además, son honestos en el uso de los recursos de la organización, demuestran rectitud y transparencia en su accionar diario y toma de decisiones negándose a aceptar propuestas inmorales. Por otro lado, la integridad está dada por su grado de ética, principios y valores morales, características que los hacen dignos de la admiración, respeto y lealtad de sus seguidores.

En lo referente a la **autoconfianza**, los líderes demuestran seguridad en sus juicios, toma de decisiones, ideas y capacidades propias. La imagen positiva y seguridad en la inteligencia, aptitudes y capacidades provocan confianza, respeto y admiración de sus seguidores. Además, con la autoconfianza, los líderes son capaces de superar contratiempos, manejar divergencia de opiniones, asumir riesgos y enfrentar retos.

En lo que tiene que ver con el **dinamismo**, los líderes fijan metas desafiantes y hacen un gran esfuerzo para alcanzarlas. Esto conlleva energía, tenacidad, vigor, ambición,

trabajar sin horario e iniciativa, características que les permite mantener el ritmo, afrontar exigencias y retos. Tienen a su cargo la ejecución de nuevas ideas de negocios y proyectos retadores, ya que por su gran esfuerzo y horas de dedicación obtienen los resultados esperados.

Los rasgos inteligencia, influencia en los demás, manejo de personas y experticia también han sido identificados en los líderes (pequeñas 0,56 medianas 0,52). Poseen las competencias intelectuales y cognitivas para realizar su trabajo y obtener resultados exitosos, lo cual va acompañado de la experiencia profesional que coadyuva sus acciones y decisiones. Tienen las habilidades para manejar a las personas, conducir grupos de trabajo e influenciar en ellos.

### **Séptima conclusión parcial**

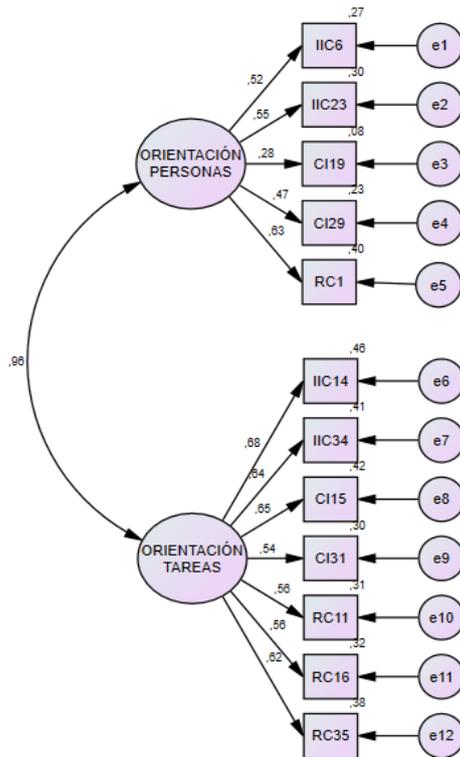
La honradez y la integridad son las características personales distintivas en los líderes de las pequeñas empresas, mientras que en las medianas empresas es la autoconfianza. Estos rasgos han sido la base para ejercer poder e influencia en las personas y convertirlas en sus seguidoras.

#### **4.4. Conductas identificadas en los líderes de las pequeñas y medianas empresas**

Los estudios realizados por los investigadores de las universidades de Ohio, Michigan y Texas identificaron en los líderes comportamientos que más o menos se corresponden, haciendo posible establecer dos patrones de conductas preponderantes: uno orientado a las personas y otro, a las tareas. En la tesis se consideró esta teoría, por cuanto las variables influencia idealiza conducta, consideración individualizada y recompensa contingente analizan algunos patrones de conducta.

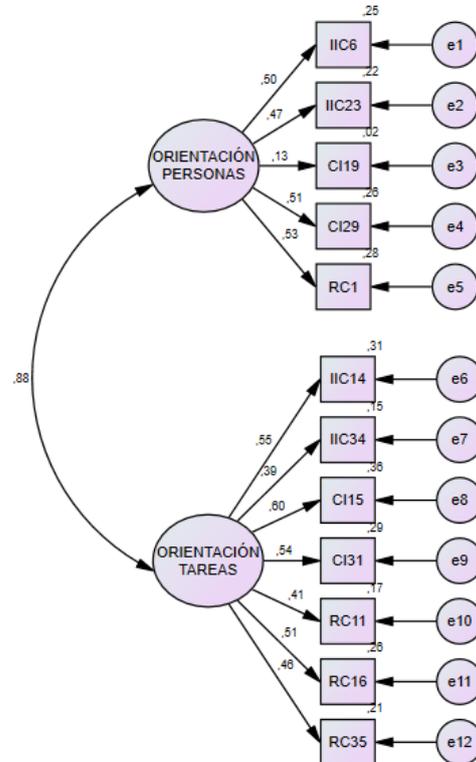
En este apartado, a través de la técnica multivariante análisis factorial confirmatorio (comprobada su viabilidad y pruebas de ajuste del modelo), se determinaron los comportamientos que tienen líderes de las pequeñas y medianas empresas de Pichincha. En las figuras 40 y 41 se muestran las conductas con sus respectivas variables,

la relación entre los dos comportamientos y los coeficientes de relación de cada ítem (cargas factoriales estandarizadas).



**Figura 41.** Conductas líderes, pequeñas empresas.

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 42.** Conductas líderes, medianas empresas.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran que tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, existe una fuerte correlación entre los dos tipos de conducta (pequeñas 0,96 y medianas 0,88). Según la teoría de la rejilla de liderazgo, las dos conductas pueden estar presentes en un líder, dado que en una organización las personas se interrelacionan con otras para realizar una actividad, fenómeno que se presenta en los factores (influencia idealizada y consideración individual). Si bien los líderes pueden tener una inclinación mayor a un comportamiento que a otro, existe la idea generalizada de que los mejores líderes tienen un grado muy alto de las dos conductas (Daft, 2006). El grado alto-alto se da cuando un líder es capaz de alternar entre los dos tipos de conducta en forma simultánea, así pues en una determinada situación mostrará interés por las personas y en otra, por las tareas (Misumi, 1985).

A pesar de que los dos comportamientos muestran los líderes de las pequeñas y medianas empresas, su conducta está más orientada hacia las tareas (coeficientes de relación altos). En la tabla 29, se muestra por tipo de empresa las preguntas que miden la orientación hacia las tareas, jerarquizadas según el grado de importancia.

**Tabla 29**

*Conducta orientada hacia las tareas*

Empresas	Preguntas orientadas hacia las tareas						
	IIC 14	IIC 34	CI 15	CI 31	RC 11	RC 16	RC 35
Pequeñas	1	3	2	7	6	5	4
Medianas	2	7	1	3	6	4	5

Fuente: Elaboración propia.

En las pequeñas empresas, especialmente los líderes transformacionales se preocupan por definir claramente los objetivos (IIC14), proporcionar capacitación a sus seguidores (CI15), dar relevancia al conocimiento de la misión organizacional (IIC34) y realizan *coaching* con sus colaboradores (CI31). Por su parte, es significativo en los líderes transaccionales principalmente el factor recompensa contingente, lo cual guarda coherencia con sus objetivos: clarificar las expectativas de sus seguidores y proporcionar recompensas cuando se logran los objetivos propuestos (RC35, RC11 y RC16).

En las medianas empresas los líderes transformacionales dan énfasis a la capacitación (CI15), definen claramente los objetivos (IIC14), actúan como *coaches* (CI31) y, en último grado de importancia, se preocupan por el conocimiento de la misión organizacional (IIC34). Al igual que en las pequeñas empresas, en los líderes transaccionales de la medianas empresas también se identifica el comportamiento orientado a las tareas, principalmente en la variable recompensa contingente (RC16, RC35 y RC11).

Similar análisis se realizó con las preguntas orientadas hacia las personas. En la tabla 30 se presenta por tipo de empresa su orden de importancia.

**Tabla 30**

*Conducta orientada hacia las personas*

Empresas	Preguntas orientadas hacia las personas				
	IIC 6	IIC 23	CI 19	CI 29	RC 1
Pequeñas	3	2	5	4	1
Medianas	3	4	5	2	1

Fuente: Elaboración propia.

En lo concerniente a la conducta orientada a las personas, las preguntas IIC 6 (prevalencia de valores) y CI 19 (importancia de las personas), que corresponden al liderazgo transformacional, ocupan el tercero y quinto lugar, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas. Mientras que en las preguntas IIC 23 y CI 29 su orden de importancia difiere: grado de ética y moral de los directivos en la toma de decisiones (IIC23 pequeñas 2 - medianas 4) y priorizar las competencias individuales (CI29 pequeñas 4 - medianas 2). Respecto a los líderes transaccionales, en los dos grupos de empresas (pequeñas y medianas) demuestran este comportamiento especialmente cuando otorgan reconocimiento (material o inmaterial) a sus colaboradores (RC1).

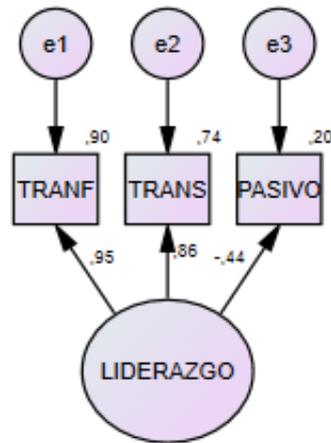
### **Octava conclusión parcial**

Tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, la conducta que adopten los líderes (orientada a las personas o a las tareas) dependerá de factores del contexto y de la situación presentes en un momento determinado.

#### **4.5. Estilo de liderazgo que predomina en los líderes de las pequeñas y medianas empresas**

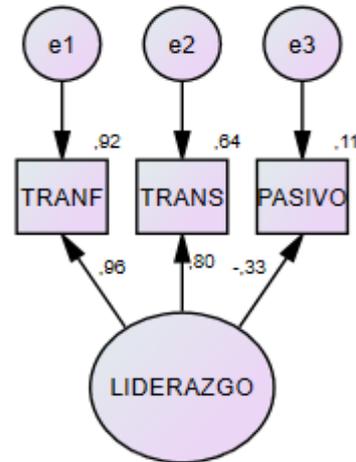
A pesar de que los tres tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo/evitador) están presentes en los líderes de las pequeñas empresas y en los de las medianas, se determinó el estilo que predomina. Para ello, a través de la técnica estadística **análisis factorial exploratorio** se estimaron los coeficientes de relación para cada estilo. En las figuras 42 y 43 se muestran los estilos de liderazgo y sus respectivas

estimaciones.



**Figura 43.** Estilo de liderazgo predominante en pequeñas empresas.

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 44.** Estilo de liderazgo predominante en medianas empresas.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, los líderes son transformacionales (0,95 y 0,96, respectivamente). Se destacan por las siguientes características:

- Producen cambios sustantivos en la visión, estrategia y cultura organizacional.
- Propician innovaciones en los productos y tecnología.
- Movilizan y desarrollan a sus seguidores hacia niveles altos de satisfacción.
- Son admirados, respetados y se ganan la confianza de sus seguidores.
- Motivan a su gente proporcionando significado a su trabajo.
- Inspiran a los seguidores a interponer los intereses del grupo a los individuales.
- Prestan atención a necesidades de logro y crecimiento de sus seguidores.

Para los autores Bass y Avolio, un liderazgo es eficaz cuando el líder posee en un menor porcentaje rasgos de pasivo/evitador frente a conductas del transaccional, para expandirse o evolucionar hacia el transformacional (Silva Peralta, 2010).

#### **4.6. Contrastación de resultados obtenidos en la caracterización, rasgos, conductas y estilo predominante en las pequeñas y medianas empresas**

De la caracterización del liderazgo, identificación de rasgos, conductas y estilo predominante, realizadas tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, se encontraron las siguientes similitudes:

1. En los dos grupos de empresas se identificaron los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo/evitador.
2. En lo referente al liderazgo transformacional, los líderes muestran conductas específicas para influir en sus seguidores, tales como: consistencia, autodeterminación, persistencia, toman y asumen riesgos, comportamientos medidos en la variable influencia idealizada conducta.
3. Cuatro rasgos esenciales y de enorme valor poseen los líderes (han sido ordenados según el grado de importancia): integridad, honestidad, autoconfianza y dinamismo. Este último es el menos demostrado por ellos en su accionar diario. Además, se identificaron otros rasgos: inteligencia, influencia en los demás, manejo de personas y experticia.
4. Las correlaciones entre la conducta orientada hacia las personas y la conducta orientada hacia las tareas son altas tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, lo cual demuestra que los líderes, dependiendo del contexto y la situación, pueden combinar los dos tipos de comportamiento.
5. En los líderes sobresale la conducta orientada hacia las tareas, identificada principalmente en las variables influencia idealizada conducta, consideración individual que corresponde al liderazgo transformacional y recompensa contingente perteneciente al liderazgo transaccional.
6. En lo referente a la conducta orientada hacia las personas, los líderes fundamentalmente se preocupan por otorgar reconocimiento a sus colaboradores (material o inmaterial), identificada en la variable recompensa contingente, que forma parte del liderazgo transaccional.
7. El estilo de liderazgo que predomina en las Pymes es el transformacional.

También se encontraron diferencias en el comportamiento de los líderes que utilizan el estilo transaccional así como el pasivo evitador. En el primero, los líderes de las pequeñas empresas basan su gestión en una transacción correctiva monitoreando activamente los fallos o desviaciones en los estándares establecidos anticipándose a los problemas que puedan presentarse (dirección activa por excepción); mientras que, en las medianas empresas, los líderes utilizan una transacción constructiva, al prometer recompensas cuando se han cumplido los objetivos planteados, a fin de alcanzar mayores niveles de desarrollo y desempeño (recompensa contingente).

En el segundo estilo, los líderes de las pequeñas empresas toman decisiones (correctivas) solo cuando los problemas se agudizan y requieren de su atención (dirección pasiva por excepción). En los líderes de las medianas empresas, prima la ausencia de liderazgo (*laissez-faire*).

#### **4.7 Conclusiones integradoras del diagnóstico de liderazgo en las PYMES**

1. Tanto en las pequeñas como en las medianas empresas los tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo/evitador) se manifiestan en los líderes. El tamaño de las empresas no es un condicionante para determinar el estilo de liderazgo que utilicen los líderes.
2. Sin importar el tamaño de las empresas, los líderes muestran ciertas conductas específicas para influir en sus seguidores tales como: consistencia, autodeterminación, persistencia, toman y asumen riesgos; la conducta de los líderes no está determinada por el tamaño de las empresas.
3. Los rasgos esenciales y de enorme valor (integridad, honestidad, autoconfianza y dinamismo) se identificaron en los líderes tanto de las pequeñas como de las medianas empresas. Según la teoría de los rasgos, las personas nacen líderes con ciertos rasgos; por lo tanto; el tamaño de las empresas no condiciona la capacidad de liderazgo.
4. La teoría del comportamiento afirma que ciertas conductas hacen a unos líderes más eficaces que otros. Tanto en las pequeñas como en las medianas empresas,

los líderes utilizan los dos tipos de comportamiento: uno orientado hacia las personas y otro orientado a las tareas. Sin importar el tamaño de las organizaciones cualquier persona que demuestre el comportamiento adecuado puede ser un líder efectivo. Dicho de otra manera, el líder se define en función de lo que hace.

5. En los dos grupos de empresas (pequeñas y medianas), los estilos de liderazgo se manifiestan en el siguiente orden de prelación: transformacional, transaccional y pasivo/evitador. El estilo de liderazgo que predomina, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, es el transformacional. Cuanto más creativos, interactivos, visionarios, carismáticos, éticos, participativos, motivadores, desarrolladores de su equipo humano, más transformacionales son los líderes. El tamaño de las empresas no determina las características del líder transformacional.

Después de este análisis, se concluye que las pequeñas y medianas empresas deberían ser consideradas como un “todo”, al momento de realizar propuestas de cambio en el diseño organizacional.



## CAPÍTULO V

### TIPOLOGÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES MANUFACTURERAS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA

El propósito de este capítulo es determinar el tipo de cultura organizacional (actual y deseada) de las Pymes manufactureras de la provincia de Pichincha. La investigación se realizó por separado, es decir, el cuestionario de evaluación de cultura organizacional OCAI fue aplicado a las dos muestras de empresas (pequeñas y medianas). El instrumento permite diagnosticar la cultura actual así como la deseada. Por lo tanto, el estudio se efectuó desde las dos perspectivas (actual y deseada), utilizando el mismo procedimiento en los dos grupos de empresas.

En el caso de la cultura actual, siguiendo la metodología descrita en el capítulo III, se calcularon las puntuaciones por cada tipo cultural (clan, adhocrática, jerárquica y de mercado), a partir de lo cual, se construyó la imagen de la cultura organizacional (su forma y peso en un cuadrante específico caracteriza la cultura dominante). Para comprobar la orientación cultural, se determinó su fuerza y congruencia. Por último, se definió el modelo de cultura organizacional para cada tipo de empresa.

Respecto al perfil deseado, una vez calculadas las puntuaciones para cada tipo cultural (clan, adhocrática, jerárquica y de mercado), se construyó la imagen de la cultura organizacional que los miembros creen que debe ser desarrollada en las empresas, para adaptarse a nuevas exigencias del contexto global (oportunidades-amenazas). Esta información es importante para elaborar la propuesta de cambio cultural que será explicada en el capítulo VI.

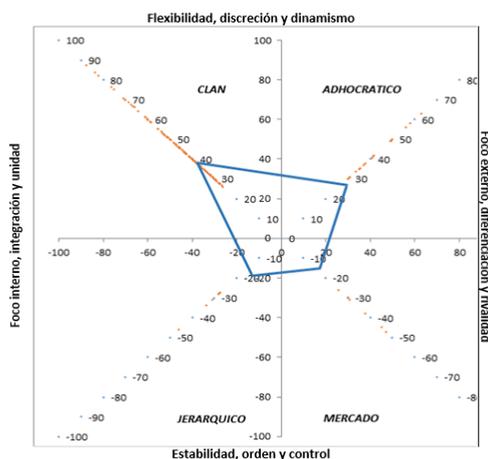
#### 5.1 Perfil actual de la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas

El cuestionario de evaluación de la cultura organizacional (OCAI) se aplicó a las mismas empresas a las que se hizo el estudio de liderazgo, en una muestra de 150 pequeñas y 84 medianas, lo que dio un total de 1610 casos. Las respuestas a las seis dimensiones de contenido ayudaron a destacar los artefactos, valores y supuestos básicos que componen “la actual” cultura organizacional, lo que permitió diagnosticar

para este grupo de empresas la orientación dominante (clan, adhocrática, jerárquica, de mercado), el tipo cultural que posee la organización sobre la base del cuadrante que recibe el mayor énfasis, la fuerza y congruencia cultural.

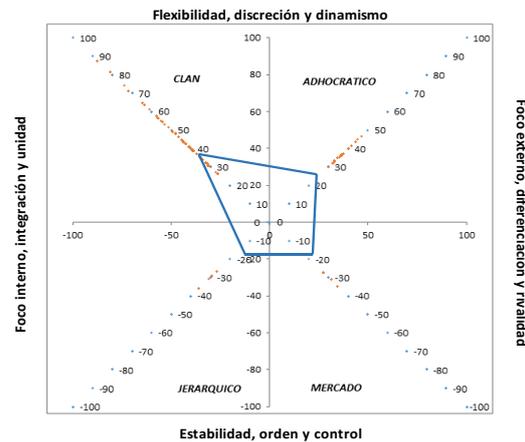
### 5.1.1 Orientación cultural dominante

Mediante la metodología descrita en el capítulo III, se obtuvieron las puntuaciones por cada tipo cultural, tanto para las pequeñas como para las medianas empresas, lo que permitió construir una imagen de cultura organizacional, tal como la conciben los miembros de las empresas al momento del levantamiento de la información. En las figuras 44 y 45 se puede visualizar la cultura actual de los dos grupos de empresas.



**Figura 45.** Cultura organizacional actual, pequeñas empresas

Fuente: elaboración propia.



**Figura 46.** Cultura organizacional actual, medianas empresas.

Fuente: elaboración propia.

La forma de las figuras determina que, tanto las pequeñas como las medianas empresas tienen artefactos, valores y supuestos clave dominantes de la cultura clan y en menor proporción de la adhocrática, la jerárquica y la de mercado. Según las investigaciones realizadas por Quinn & Cameron (1983), las organizaciones nuevas tienden a progresar a través de un patrón predecible de cambios en su cultura organizacional.

La literatura especializada sostiene que las empresas que presentan una cultura clan al inicio de su ciclo de vida organizacional estuvieron dominadas por el cuadrante de la adhocracia. Nacieron del espíritu empresarial, de una persona que observó en el mercado una oportunidad para crear valor, asumir riesgos y aprovechar los recursos de terceros, para obtener una recompensa por el esfuerzo realizado (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012). No desarrollaron una estructura formal, políticas ni reglamentos. Estuvieron dirigidas por un líder creativo, visionario, innovador y emprendedor. A medida que se desarrollaron en el tiempo, pasaron a la siguiente etapa y han complementado esa orientación con una cultura tipo clan. Su nombre se debe a la similitud con las organizaciones de tipo familiar. Sobre esto no hay comprobación empírica en esta investigación, pero se siguió un derrotero similar al que describe la teoría.

El hecho es que del estudio empírico realizado se puede afirmar que tanto las pequeñas como las medianas empresas manufactureras de Pichincha se conducen con dos criterios de efectividad. Uno que enfatiza la flexibilidad, discreción y dinamismo; es decir, continuamente están cambiando y adaptándose a diferentes factores del contexto y la situación, que involucra tanto a su portafolio de productos como a su estructura organizativa. El otro criterio resalta la orientación interna, integración y unidad. Al interior de la organización prima una alta orientación hacia las personas y baja hacia las tareas.

Al ser organizaciones con sentimiento familiar su contexto es personal y afectivo, con un fuerte sentido de pertenencia y una identificación personal. El lugar de trabajo es amigable, confortable, ahí sus miembros comparten mucho de sí mismos y aprenden de sus experiencias personales. Los líderes son mentores y padres de esa gran familia, encargados de mantener la unidad al interior de las organizaciones bajo los criterios de lealtad y tradición. Su estilo de dirección tiene una conducta orientada a las personas buscando el consenso, la integración y la participación de todo el equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas propuestas.

En los colaboradores existe un alto compromiso hacia la organización y esta, a su vez, les otorga un desarrollo individual a largo plazo, tanto que sienten que sus necesidades

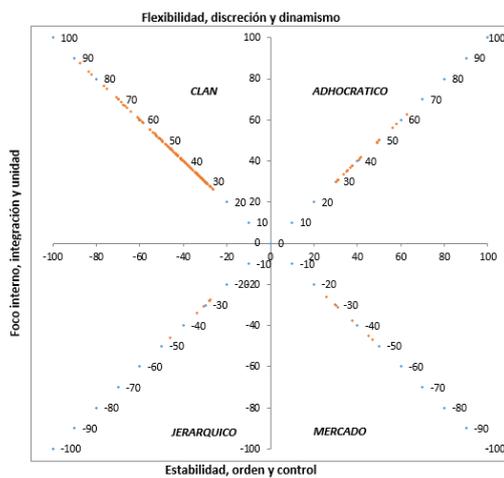
personales, sociales y emocionales están satisfechas en la organización. El éxito de estas empresas está en el desarrollo de su recurso humano, trabajo en equipo y alto interés por las personas.

Lo más importante de esta perspectiva es que las pequeñas y medianas empresas tienen una estructura familiar y un ambiente amigable. Su efectividad se fundamenta en criterios de flexibilidad y discreción así como orientación interna e integración. Tienen una alta conducta orientada hacia las personas y baja hacia las tareas.

### 5.1.2 Fuerza cultural

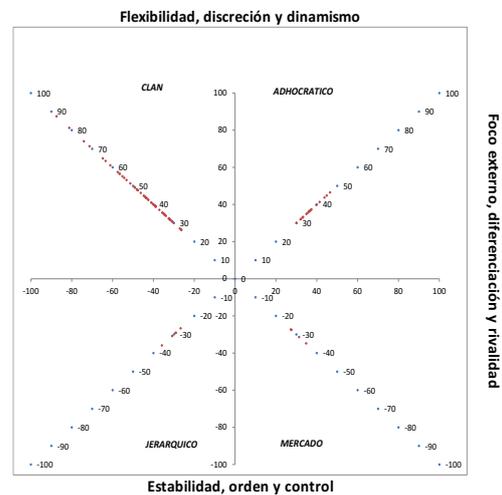
La fuerza de la cultura está determinada por el número de puntos otorgados a un tipo de cultura específica (Cameron & Quinn, 2006). El puntaje más alto que se obtenga en uno de los tipos culturales define la cultura dominante.

El propósito de las figuras 46 y 47 es mostrar el tipo de cultura de cada empresa, graficado (puntos color naranja) en un plano cartesiano. La mayor concentración en un cuadrante define la fuerza cultural.



**Figura 47.** Fuerza cultural, pequeñas empresas.

. Fuente: Elaboración propia.



**Figura 48.** Fuerza Cultural, medianas empresas.

. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 46, la mayor cantidad de pequeñas empresas (114), que representa el 76 % respecto al total de las encuestadas (150), se concentra en el cuadrante superior izquierdo, que corresponde a la cultura clan. Las empresas

identificadas con la cultura adhocrática son 23, equivalentes al 15 %. Apenas cinco empresas (3 %) se localizan en el cuadrante inferior izquierdo, definido por la cultura jerárquica; finalmente, ocho empresas, que representan el 6 %, tienen una cultura de mercado.

Parecido comportamiento tienen las medianas empresas. De las 84 organizaciones analizadas, 57, que representan el 66,28 %, están concentradas en el cuadrante superior izquierdo, que categoriza a la cultura clan. El 20,93 %, que corresponde a 18 empresas, se ubica en el cuadrante superior derecho, que corresponde a la cultura adhocrática. Apenas seis organizaciones (7,14 %) están localizadas en el cuadrante inferior izquierdo, perteneciente a la cultura jerárquica. Por último, cinco empresas (5,95 %) pasaron a una cultura de mercado.

Hay que tener en cuenta que aún existen empresas dominadas por la cultura adhocrática. Muy pocas han visto la necesidad de dar énfasis a la estructura y los procedimientos estandarizados para controlar las oportunidades de expansión, produciendo un cambio hacia la cultura jerárquica. Otro grupo pasó a una orientación al cliente, a la competitividad, al logro de resultados y al énfasis en las relaciones externas, características propias de la cultura de mercado.

### **Primera conclusión parcial**

En el análisis de la cultura actual, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas se identifican los cuatro tipos de cultura organizacional. Sin embargo, la cultura clan registra mayor fuerza cultural y, por lo tanto, es la dominante en los dos grupos de empresas.

#### **5.1.3 Congruencia cultural**

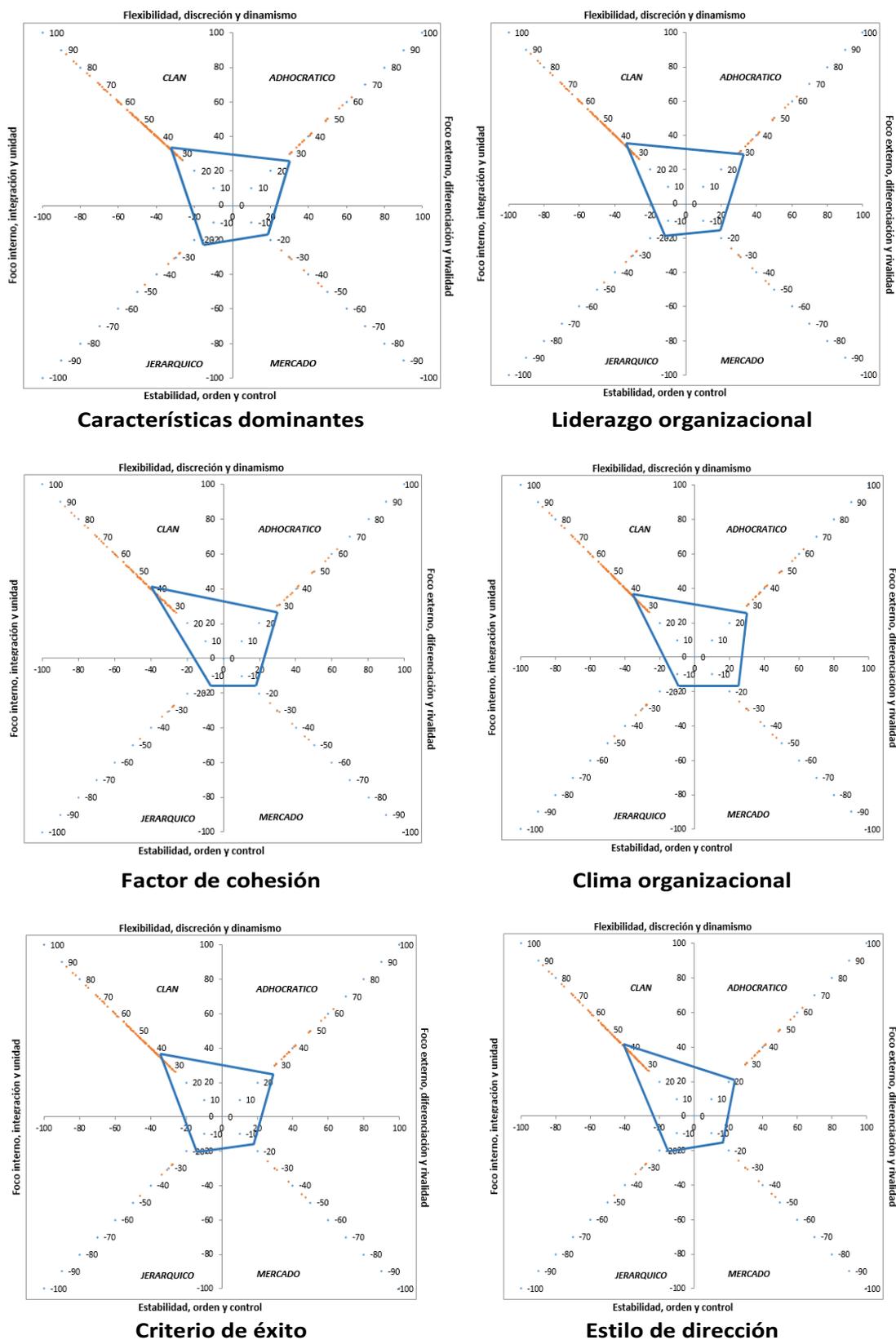
Entiéndase por congruencia cultural, la alineación de los diversos aspectos de la cultura de una organización a una misma orientación; es decir, en varias partes de la organización se enfatizan los mismos tipos de cultura. Nadler & Tushman (1980)



sostienen que cuanto mayor sea el grado total de congruencia o ajuste entre los diversos componentes de una organización, más eficaz será el comportamiento organizacional en múltiples niveles.

En una cultura congruente, las seis dimensiones de contenido del cuestionario (características dominantes, liderazgo organizacional, factores de cohesión, clima organizacional, criterios de éxito y estilo de dirección) tienden a enfatizar el mismo conjunto de artefactos, valores y supuestos clave culturales en la organización.

Las figuras 48 y 49 tienen como finalidad mostrar la tendencia del comportamiento de las seis dimensiones, a fin de verificar si existe o no congruencia cultural, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas.



**Figura 49.** Congruencia cultural, pequeñas empresas.

Fuente: Elaboración propia.

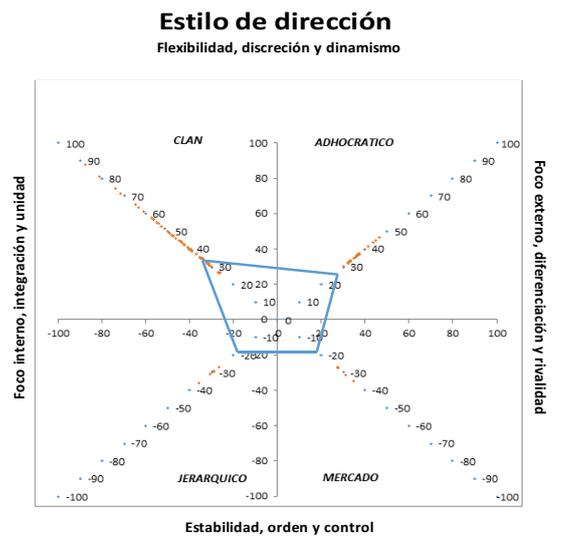
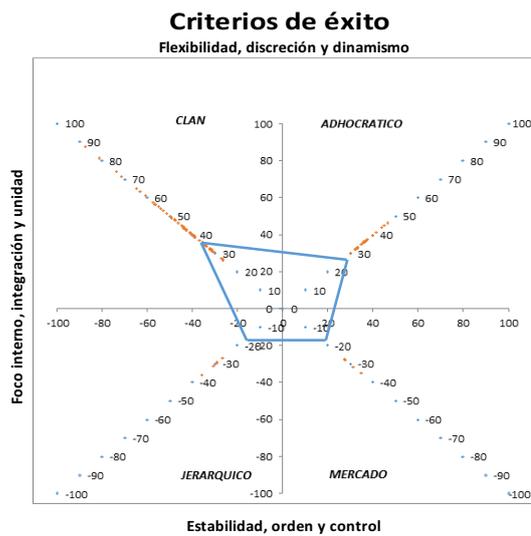
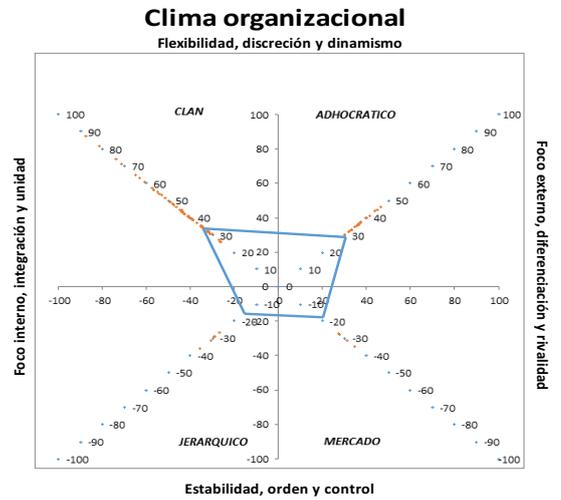
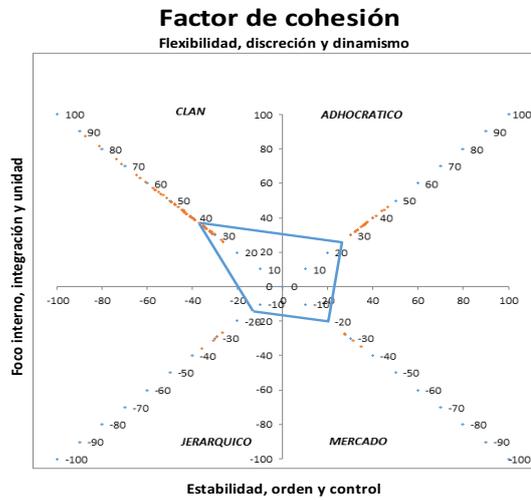
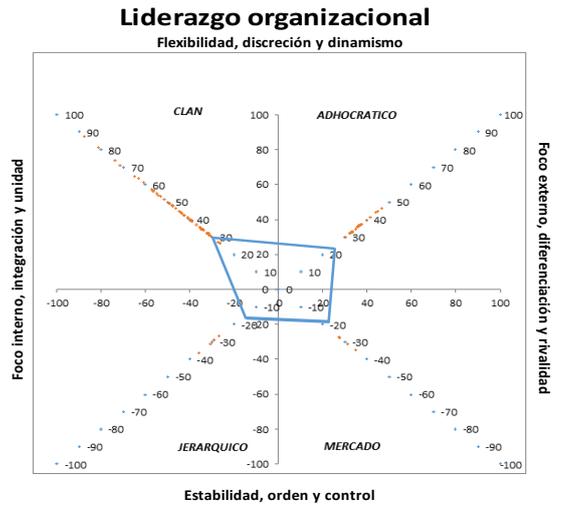
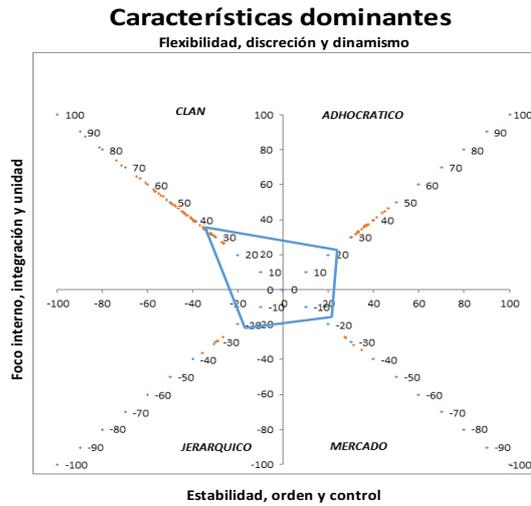


Figura 50. Congruencia cultural, medianas empresas.

Fuente: Elaboración propia.



Como se puede observar en las figuras 48 y 49, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, los perfiles de cultura asociados a las seis dimensiones de contenido son congruentes entre sí (homogéneos), por cuanto muestran un patrón particular de similitud en el tipo de cultura. La cultura tipo clan, dominante en las pequeñas y medianas empresas, es similar y consistente a la cultura que se refleja en las parcelas individuales, denotando el mismo conjunto de artefactos, valores y supuestos clave culturales en la organización.

Las múltiples investigaciones realizadas por Cameron & Quinn (2006) han encontrado que, a pesar de no ser un prerrequisito para el éxito, las organizaciones de alto rendimiento tienen culturas congruentes. Al tener todos los aspectos de la organización claros y centrados en los mismos valores y supuestos, se eliminan complicaciones, desconexiones y obstáculos que pueden interferir en el rendimiento efectivo.

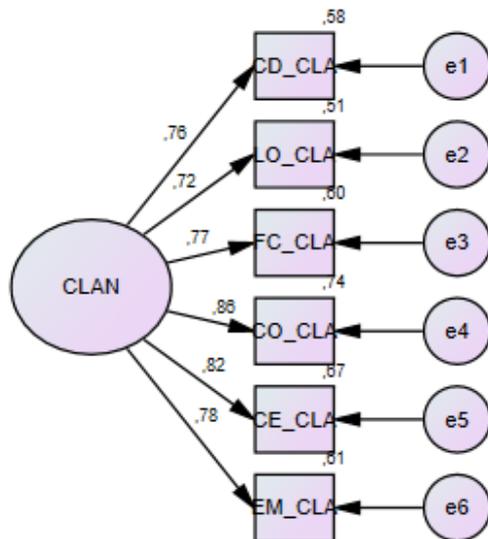
### **Segunda conclusión parcial**

Los resultados de la fuerza y congruencia cultural demuestran que la cultura clan es la dominante en las pequeñas y medianas empresas y sus miembros identifican perfectamente los artefactos, valores y supuestos clave asociados a este tipo cultural.

#### **5.1.4 Modelo de cultura organizacional - pequeñas empresas**

En este acápite, se desarrolla el modelo de cultura organizacional para las pequeñas empresas, considerando los artefactos, valores y supuestos culturales que definen el cuadrante clan. Utilizando la técnica análisis factorial, se comprobó estadísticamente que las seis dimensiones de contenido (características dominantes, liderazgo organizacional, factores de cohesión, clima organizacional, criterio de éxito y estilo de dirección) recogen aspectos de este tipo de cultura, categorizándolos de acuerdo con la percepción del personal.

En la figura 50 se muestran las seis dimensiones de contenido y sus correspondientes coeficientes de relación.



**Figura 51.** Dimensiones cultura clan.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, las cargas factoriales son altas demostrando que todas las dimensiones son importantes y explican los artefactos, valores y supuestos de la cultura clan.

El orden de prelación identificado en las pequeñas empresas coloca en primer término el “clima organizacional” (0,86), puesto que capta la percepción del personal sobre su experiencia en el trabajo. Siguen en orden decreciente los “criterios de éxito” (0,82), que hacen referencia a cómo se define el triunfo en las empresas y qué se recompensa y elogia. Se ubica en tercer término el “estilo de dirección” (0,78), que tiene que ver con las estrategias usadas por los líderes para orientar a la organización al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. En cuarto lugar se ubican los “factores de cohesión” (0,77) relacionados con los mecanismos utilizados para mantener unida a la organización. En quinto lugar están “las características dominantes” (0,76), que indican cómo se ve la empresa en su conjunto. Finalmente se encuentra “el liderazgo organizacional” (0,72), que se refiere al estilo que utilizan los líderes para dirigir las empresas.



De la lectura de los resultados, ninguna dimensión se debe eliminar ya que todas, en su conjunto, explican el modelo de cultura organizacional que tienen las pequeñas empresas.

Dicho modelo se representa gráficamente en la figura 51, que queda delimitado, por un lado, por las dimensiones flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control; y, por el otro, criterios de efectividad: orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. A su vez, se integran los elementos culturales, que permiten hacer visible la cultura organizacional, tales como: artefactos, valores y presunciones básicas, que quedan plasmados en las seis dimensiones de contenido (características dominantes, liderazgo organizacional, factores de cohesión, clima organizacional, criterio de éxito y estilo de dirección); presentadas según el orden de prelación que surgió del análisis estadístico (figura 50).

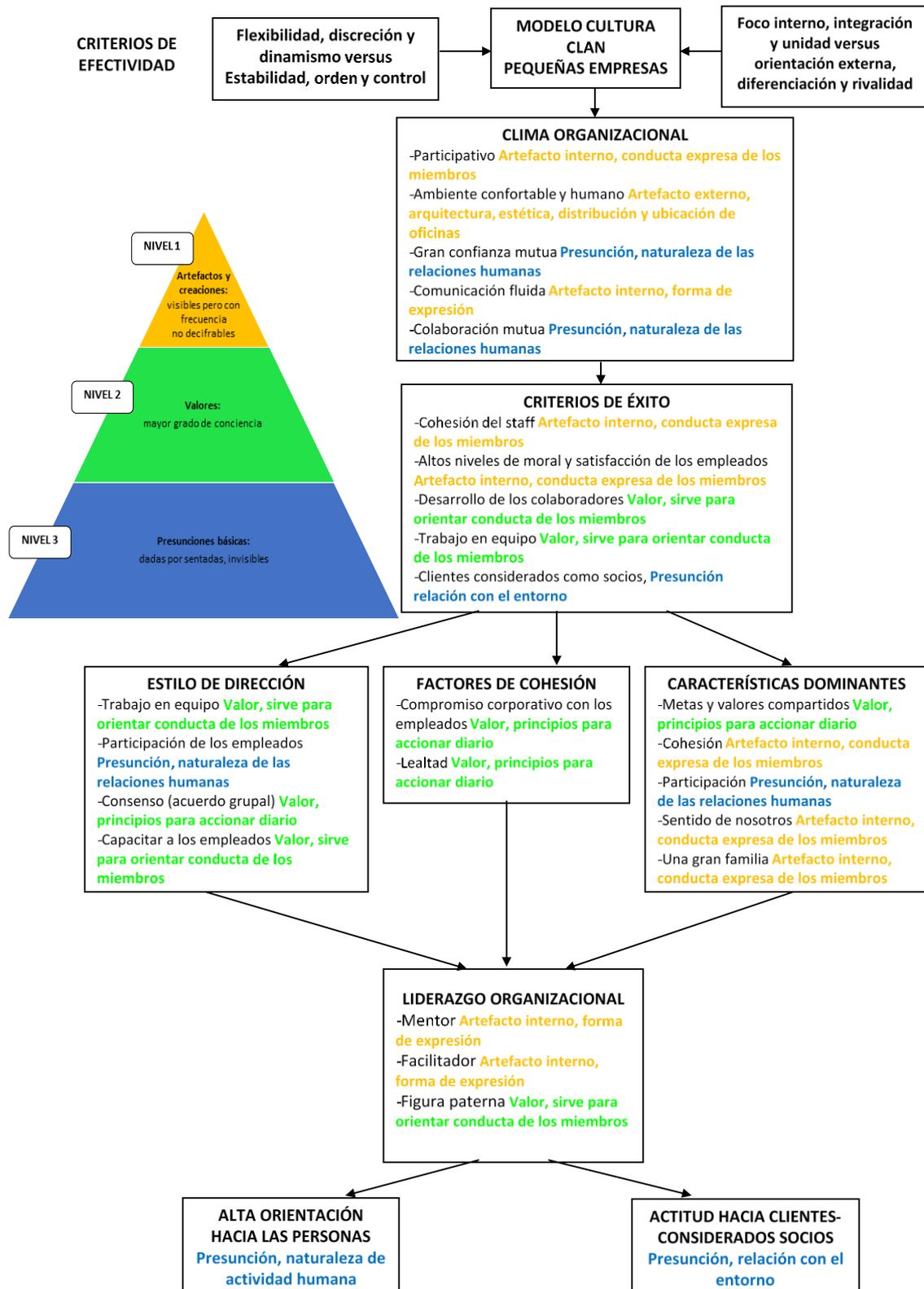


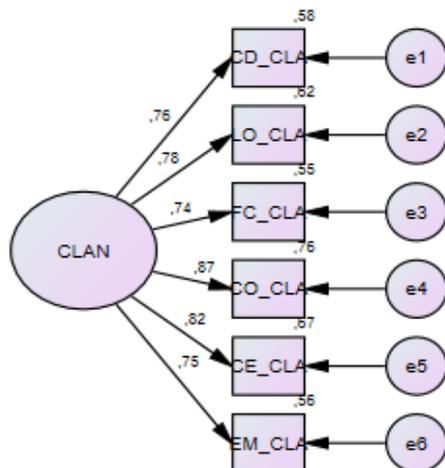
Figura 52. Modelo de cultura organizacional, pequeñas empresas.

Fuente: Elaboración propia.

En cada una de las dimensiones del modelo de cultura organizacional señalados, se identifican elementos que permiten percibir la cultura tales como: artefactos internos y externos, valores y presunciones básicas, que más adelante en el estudio comparativo serán explicados.

### 5.1.5 Modelo de cultura organizacional - medianas empresas

Para determinar el modelo de cultura en las medianas empresas se replicó el procedimiento utilizado en las pequeñas. Con el análisis factorial, se comprobó estadísticamente que las seis dimensiones de contenido (características dominantes, liderazgo organizacional, factores de cohesión, clima organizacional, criterio de éxito y estilo de dirección) recogen artefactos, valores y supuestos que definen la cultura tipo clan. En la figura 52 se muestran las seis dimensiones de contenido y sus correspondientes coeficientes de relación.



**Figura 53.** Modelo cultura organizacional medianas empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, las cargas factoriales son altas lo que demuestra que todas las dimensiones son importantes y explican los artefactos, valores y supuestos de la cultura clan.

El orden de prelación identificado en las medianas empresas coloca en primer lugar al “clima organizacional” (0,87), que mide la percepción del personal sobre su experiencia en el trabajo. Siguen en orden decreciente los “criterios de éxito” (0,82), que se refieren a los aspectos que definen la efectividad en las empresas. Se ubica en tercer lugar, el “liderazgo organizacional” (0,78), relacionado con el estilo que utilizan los líderes para dirigir las empresas. En cuarto lugar están “las características dominantes” (0,76), que constituye cómo se ve la empresa en su conjunto. En quinto lugar se ubica el “estilo de dirección” (0,75) asociado a las estrategias usadas por los líderes para orientar a la organización al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Finalmente están los “factores de cohesión” (0,74) relacionados con los mecanismos utilizados para mantener unida a la organización.

De la lectura de los resultados, ninguna dimensión se debe eliminar ya que todas, en su conjunto, explican el modelo de cultura organizacional que tienen las medianas empresas.

Gráficamente en la figura 53, se representa dicho modelo, que queda delimitado, por un lado, por las dimensiones flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control; y, por el otro, criterios de efectividad: orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. A su vez, en las seis dimensiones de contenido (características dominantes, liderazgo organizacional, factores de cohesión, clima organizacional, criterio de éxito y estilo de dirección), se integran los elementos culturales, que permiten hacer visible la cultura organizacional (artefactos, valores y presunciones básicas), que quedan presentados según el orden de prelación que surgió del análisis estadístico (figura 52).

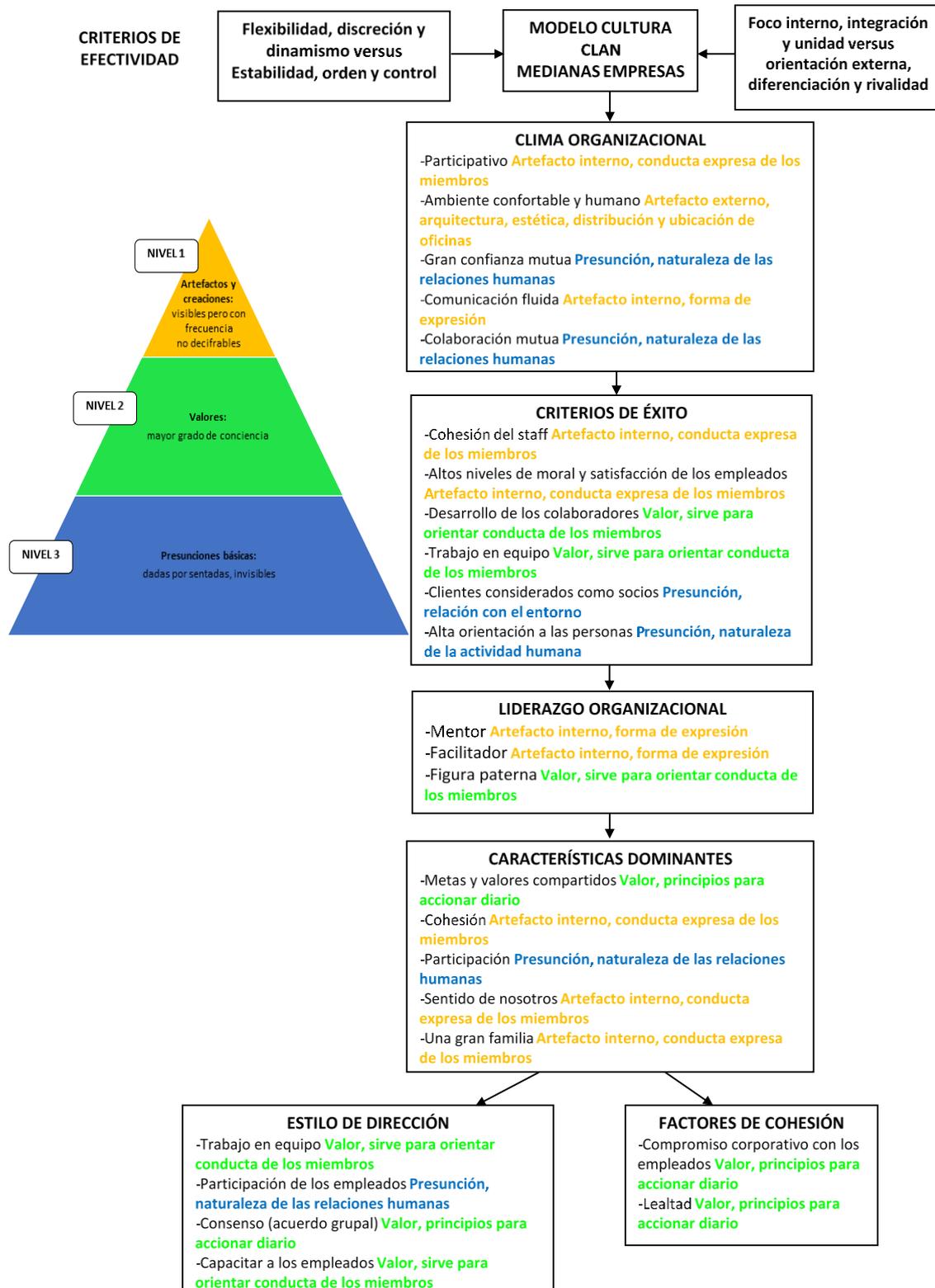


Figura 54. Modelo de cultura organizacional medianas empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en las pequeñas empresas, en las medianas también se identificaron los elementos culturales (artefactos, valores y presunciones) inmersos en las dimensiones del modelo de cultura organizacional (clima organizacional, criterio de éxito, liderazgo organizacional, características dominantes, estilo de dirección y factores de cohesión). Su explicación consta en el estudio comparativo realizado de los grupos de empresas.

### 5.1.6 Estudio comparativo del modelo de cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas

En este acápite se realiza una comparación de los dos modelos de cultura organizacional y se presenta una explicación de los artefactos culturales identificados en cada dimensión. La comparación se hizo considerando los resultados estadísticos plasmados en las figuras 50 y 52. En la tabla 31, se muestra el orden de prelación de cada dimensión por tipo de empresa.

**Tabla 31**

*Jerarquización de las dimensiones de cultura organizacional por tipo de empresa*

Tipo de empresa	Dimensiones de la cultura organizacional tipo clan					
	Clima organizacional	Criterios de éxito	Características dominantes	Liderazgo organizacional	Factores de Cohesión	Estilo de dirección
Pequeñas	1	2	3	4	3	3
Medianas	1	2	4	3	5	5

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla se observa claramente que, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, las dimensiones referidas al clima organizacional y criterios de éxito se ubican en primero y segundo lugar, respectivamente; mientras que, para las otras dimensiones, el orden cambia. En las pequeñas empresas, las características dominantes, factores de cohesión y estilo de dirección ocupan el tercer lugar. En cambio, en las medianas empresas, el liderazgo organizacional se ubica en tercer lugar. El cuarto lugar le corresponde al liderazgo organizacional en las pequeñas empresas y las características

dominantes en las medianas. Solo en el caso de las medianas empresas, en quinto lugar se ubican las dimensiones factores de cohesión y estilo de dirección.

Tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, se identificaron elementos culturales. Como se señala en la teoría, las primeras manifestaciones de la cultura se encuentran en los **artefactos y creaciones**, que son los más visibles pero frecuentemente no son descifrables (nivel 1). Se clasifican en internos y externos. En los primeros, se encuentran aquellos aspectos de la faceta de vida de un grupo en la organización y cómo funcionan, se destaca la conducta expresa de los miembros. Los artefactos externos están relacionados con el entorno físico o adecuación de las áreas de trabajo. En las dimensiones clima organizacional, criterios de éxito, características dominantes y liderazgo organizacional, se han identificado tanto artefactos internos como externos.

Entre los aspectos del clima organizacional se encuentran artefactos internos tales como: conducta expresa de los miembros, identificada en el ambiente participativo; y, forma de expresión, dada por la comunicación abierta y fluida en todas las direcciones. También, se observan artefactos externos como arquitectura, estética, distribución y ubicación de oficinas, visibles en el ambiente de trabajo confortable y humano.

En las dimensiones criterios de éxito y características dominantes, se observan artefactos internos que tienen que ver con la conducta expresa de los miembros. En la primera (criterios de éxito), especialmente en la cohesión que muestran los miembros del staff y los altos niveles de moral y satisfacción que reflejan los empleados. En la segunda (características dominantes), específicamente en la cohesión, en el sentido de nosotros y en considerar a la organización como una gran familia. Por último, en el liderazgo organizacional, la forma de expresión que usan los líderes catalogados como mentores y facilitadores constituye un artefacto interno.

La segunda manifestación de la cultura de una organización está en los **valores centrales** (nivel 2), los cuales se derivan de los principios del accionar diario y orientan la conducta de sus miembros. Generalmente, están presentes en la toma de decisiones y en la elaboración de la misión, objetivos y estrategias. En las dimensiones, criterios de

éxito, estilo de dirección, factores de cohesión, características dominantes y liderazgo organizacional, se han identificado los valores centrales.

Al analizar la dimensión criterios de éxito, se observan valores que orientan la conducta de sus miembros, principalmente cuando los líderes promueven el trabajo en equipo y se preocupan por el desarrollo de sus colaboradores. En el estilo de dirección se identifican dos valores: uno considerado como principio para accionar diario, cuando los líderes buscan un consenso o acuerdo grupal para la solución de problemas o nuevas alternativas de desarrollo. El otro está asociado a orientar la conducta de sus miembros, por la constante preocupación de la dirección por capacitar a sus colaboradores.

Tanto en la dimensión factores de cohesión como en las características dominantes se identifican valores considerados como principios para el accionar diario. En la primera, el compromiso corporativo con los empleados y la lealtad; mientras que, en la segunda, las metas y valores compartidos. Por último, en el liderazgo organizacional (figura paternal) se observan valores que orientan la conducta de sus miembros, tales como: sentido de identidad, imagen positiva, integridad y autoconfianza.

La tercera manifestación cultural son las **presunciones básicas** (nivel 3), consideradas como la esencia de la cultura de una organización. Son paradigmas o esquemas coherentes que orientan la conducta y enseñan a los miembros de la empresa la manera de percibir, pensar y sentir las cosas. Dichas presunciones se identifican en las dimensiones: clima organizacional, criterios de éxito, estilo de dirección y características dominantes.

En la dimensión clima organizacional, la confianza y colaboración mutua (directivos-colaboradores) son presunciones asociadas a la naturaleza de las relaciones humanas, que quedaron asentadas y entendidas como una realidad. Respecto a los criterios de éxito, considerar a los clientes como socios ha quedado identificada como presunción relacionada con el entorno. Para finalizar, tanto en la dimensión estilo de dirección como en las características dominantes, la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, definición de estrategias, solución de problemas y alternativas de acción ha sido considerada como presunción vinculada a la naturaleza de las relaciones humanas.

En resumen, las respuestas de los miembros de las empresas han permitido identificar la cultura a través de las manifestaciones en distintos niveles. Comenzando por los artefactos que son los más visibles (nivel 1), luego los valores, que corresponden al nivel consciente (nivel 2) y, finalmente, el nivel 3, subconsciente, captando las presunciones básicas.

Los **artefactos** más destacables son los que reflejan la conducta expresa de los miembros. Respecto a los **valores centrales**, son importantes aquellos que orientan la conducta de los miembros y los concebidos como principios para accionar diario. Las **presunciones básicas** asociadas a la naturaleza de la actividad humana, naturaleza de las relaciones humanas y relación con el entorno orientan la conducta y enseñan a los miembros de la empresa la manera de percibir, pensar y sentir las cosas.

### **Tercera conclusión parcial**

Del análisis realizado, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, se puede afirmar que en cada uno de los niveles de la cultura se han identificado elementos que orientan la conducta de los miembros de la empresa; por lo tanto, el tamaño de las empresas no condiciona la percepción de los elementos culturales que orientan la conducta de los miembros.

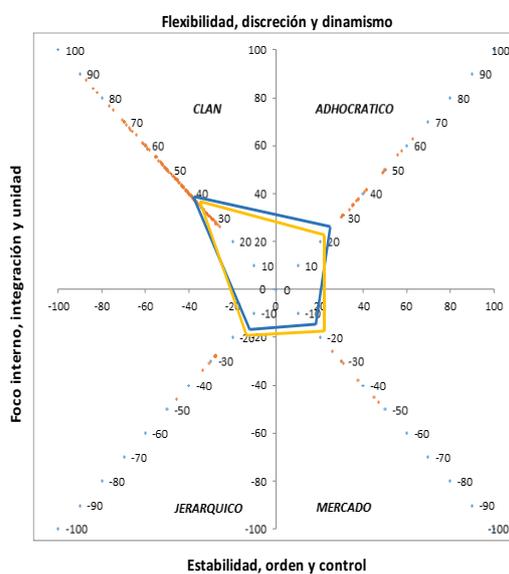
Como se destacó anteriormente, el tipo de cultura dominante tanto en las pequeñas como en las medianas empresas es el clan. De esto se puede inferir que, mientras más elementos que orienten la conducta de los miembros sean identificados por el personal de las pequeñas y medianas empresas, en cada uno de los niveles de apreciación de la cultura, más vigorosa será la cultura dominante en esas organizaciones.

En síntesis se puede afirmar que, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, el tipo de cultura clan es muy vigorosa.

## **5.2 Perfil deseado de cultura organizacional**

El mismo cuestionario de evaluación de la cultura organizacional OCAI ayudó a determinar la cultura que los miembros de las pequeñas y medianas empresas creen

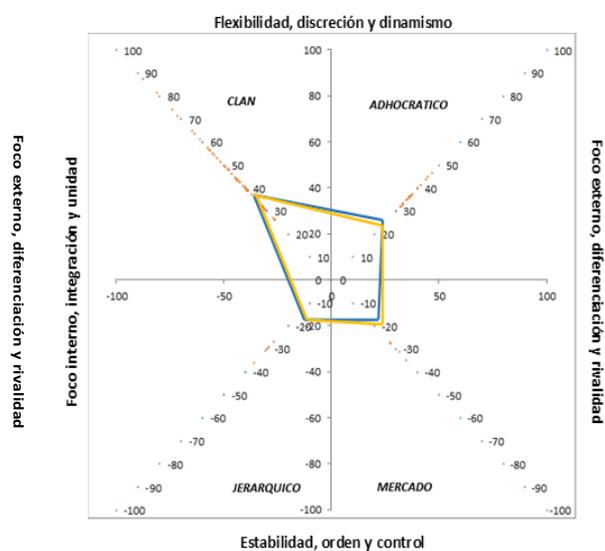
que debe ser desarrollada, con miras a que dichas organizaciones puedan adaptarse a futuras demandas, amenazas y oportunidades del medioambiente. La imagen de la cultura organizacional deseada se construyó a partir de las puntuaciones para cada tipo cultural (clan, adhocrática, jerárquica y de mercado), utilizando la metodología descrita en el capítulo III. En las figuras 54 y 55, se muestra dicha imagen dibujada en color naranja, sobrepuesta en la gráfica de la cultura actual.



Actual — Deseada —

**Figura 55.** Cultura organizacional deseado, pequeñas empresas.

Fuente: Elaboración propia.



Actual — Deseada —

**Figura 56.** Cultura organizacional deseado, medianas empresas.

Fuente: Elaboración propia.

La forma de la imagen color naranja determina que tanto las pequeñas como las medianas empresas desean mantener el perfil de la cultura clan; sin embargo, existe una ligera tendencia a formalizarse y estructurarse (cultura jerárquica), así como a aumentar su posición competitiva (cultura de mercado). Cuanta mayor coincidencia se registre entre la identificación de la cultura real y la cultura deseada mayor congruencia entre ambas.

La cultura dominante clan es una constante de la cultura real y la cultura deseada de las pequeñas y medianas empresas.

Se puede inferir que cuánta mayor congruencia entre cultura real y cultura deseada se encuentre en las pequeñas y medianas empresas, se dará una mayor resistencia al cambio.

Si la congruencia entre la cultura real y la deseada es grande en cuanto a la cultura clan, existirá mayor resistencia a cambiar hacia la cultura jerárquica y de mercado.

Un reducido número de empresas manifiesta que la cultura deseada puede ser en igual proporción a la jerárquica y de mercado, razón por la cual no se puede ver con claridad la tendencia dominante.

En el caso de las pequeñas empresas, once organizaciones, que representan el 7 %, consideran importante evolucionar a la cultura jerárquica para contar con procesos internos, estructura y formalización. Hacia la cultura de mercado basada en la competitividad, servicio al cliente y metas racionales nueve empresas, equivalente al 6%. Mientras que, en las medianas empresas la tendencia al cambio se refleja en menor porcentaje, 2% (2 empresas) a la cultura jerárquica y 5% (4 empresas) a la cultura de mercado.

A partir de lo analizado, se puede afirmar que este análisis repercutirá indudablemente en la propuesta de cambio cultural que necesitan las pequeñas y medianas empresas manufactureras para adaptarse a las exigencias del entorno competitivo global.

Investigaciones realizadas por Powley & Cameron (2006) evidencian que las culturas organizacionales necesitan tener alguna compatibilidad con las demandas de sus entornos. La globalización y los procesos de internalización conllevan un constante cambio de estrategias, procesos y productos, enfocados en el perfil y necesidades de los clientes; por lo tanto, la innovación y valor agregado deben estar dirigidos al cliente globalizado. Vale la pena decir que el fortalecimiento del sistema productivo basado en eficiencia e innovación es uno de los objetivos de la matriz productiva del Ecuador. Siendo las metas del gobierno en este punto se enfocan a incrementar:

- a) la producción intensiva en innovación, tecnología y conocimiento.
- b) el valor de la producción e incorporar el componente ecuatoriano.
- c) la productividad y la calidad.

### 5.3 Contrastación de los resultados obtenidos en las pequeñas y medianas empresas

De los análisis efectuados se realizan algunas aseveraciones acerca de ciertas **coincidencias** en las percepciones de los miembros, tanto de las pequeñas como de las medianas empresas, respecto a la cultura organizacional actual y deseada.

#### Cultura actual

1. Están dominadas por artefactos, valores y supuestos clave de la cultura clan y, en menor proporción, de las adhocrática, jerárquica y de mercado, por lo que se afirma que se conducen con dos criterios de efectividad: uno, que enfatiza la flexibilidad, discreción y dinamismo; y, el otro, la orientación interna, integración y unidad.
2. Los perfiles de cultura asociados a las seis dimensiones de contenido (características dominantes, liderazgo organizacional, factores de cohesión, clima organizacional, criterios de éxito y estilo de dirección) son congruentes entre sí (homogéneos), por cuanto muestran un patrón particular de similitud en el tipo de cultura. La cultura tipo clan es similar y consistente con la cultura que se refleja en las parcelas individuales, lo que denota el mismo conjunto de artefactos, valores y supuestos clave culturales en la organización. Las múltiples investigaciones realizadas por Cameron & Quinn (2006) han encontrado que, a pesar de no ser un prerrequisito para el éxito, las organizaciones de alto rendimiento tienen culturas congruentes.
3. Desde la percepción de los miembros de las empresas, las dimensiones clima organizacional y criterios de éxito son las más importantes en el modelo de cultura. Las Pymes definen su efectividad en términos de un clima organizacional

- agradable y humano, preocupación por las personas y sensibilidad hacia los clientes al considerarlos como socios.
4. Las manifestaciones de los elementos culturales plasmadas en las dimensiones de contenido (características dominantes, liderazgo organizacional, factores de cohesión, clima organizacional, criterios de éxito y estilo de dirección) siguieron el derrotero de la teoría. En primer lugar, se identificaron los artefactos internos y externos, que son los más visibles; el más destacable es la conducta expresa de los miembros. En segundo lugar, se observaron los valores que reflejan un mayor grado de conciencia. Los más importantes son los que orientan la conducta de los miembros y los considerados como principios para el accionar diario. Por último, se identificaron las presunciones básicas. Se destacan las asociadas a la naturaleza de las relaciones humanas, relación con el entorno y naturaleza con la actividad humana.
  5. Los artefactos, valores y presunciones tienen una característica en común: sirven para orientar la conducta de los miembros de la organización.

### **Cultura deseada**

Las pequeñas y medianas empresas desean mantener el perfil de la cultura clan; sin embargo, existe una ligera tendencia a aumentar su posición competitiva (cultura de mercado).

Cabe señalar que en el modelo de cultura organizacional, se observan mínimas **diferencias** entre las percepciones de los miembros de los dos grupos de empresas (pequeñas y medianas), respecto de las siguientes dimensiones: liderazgo organizacional, estilo de dirección, factores de cohesión y características dominantes.

### **Comentarios finales**

En las PYMES de Pichincha la cultura dominante es de tipo “clan” y sus miembros identifican perfectamente elementos culturales en cada uno de los niveles de cultura; esto es, en los artefactos, los valores y los supuestos subyacentes clave asociados a este



tipo cultural. Esta capacidad de identificación de sus miembros, hace que la cultura sea vigorosa. Además, esta cultura clan, coincide con el modelo de cultura deseada por los integrantes de las PYMES.

En el ambiente académico existen dos consensos que pueden generar algunas dudas sobre el tipo cultural aconsejable para las Pymes de Pichincha, en el marco de importantes cambios contextuales del mercado internacional. Por un lado, las organizaciones de alto rendimiento tienen culturas congruentes y en el caso de las Pymes sus culturas son congruentes. Por el otro lado, se sostiene que las culturas organizacionales necesitan tener alguna compatibilidad con las demandas de sus entornos y, la matriz productiva del Ecuador hoy pretende estar basada en la eficiencia y la innovación, lo cual haría recomendable un tipo de cultura jerárquica y de mercado.

El interrogante que se plantea, es si la cultura tipo clan que es congruente entre la realidad y el modelo deseado será sostenible en el tiempo para mantener un alto rendimiento, o a pesar de la congruencia, el contexto obligará a forzar un cambio cultural? Pareciera entonces, que la tensión entre congruencia cultural y adaptación a factores contextuales deberá resolverse en el ámbito del cambio cultural.

## CAPITULO VI

### INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES MANUFACTURERAS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA

Este punto tiene como objetivo determinar si la variable liderazgo tiene influencia en la cultura organizacional. Para lo cual se utilizó la técnica estadística Correlación de Pearson, que permite medir el grado de relación lineal entre dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas y continuas. Primero, con el propósito de realizar un análisis comparativo entre los dos grupos de empresas (pequeñas y medianas), se calculó la correlación por separado. Es decir se tienen dos resultados, uno para las pequeñas empresas y otro para las medianas. Segundo, agrupando los datos de los dos grupos de empresas se aplicó el mismo procedimiento estadístico, a efectos de realizar una generalización de los hallazgos.

En las tablas 32 y 33 se presentan los resultados de la correlación entre liderazgo y cultura organizacional tanto para las pequeñas empresas como para las medianas empresas respectivamente.

**Tabla 32**

*Correlación liderazgo-cultura pequeñas empresas*

		Liderazgo	Cultura
<b>Liderazgo</b>	Correlación	1	-0.106
	Pearson		
	Sig.		0.204
	N	150	150
<b>Cultura</b>	Correlación	-0.106	1
	Pearson		
	Sig.	0.204	
	N	150	150

Fuente: elaboración propia

**Tabla 33**

*Correlación liderazgo-cultura medianas empresas*

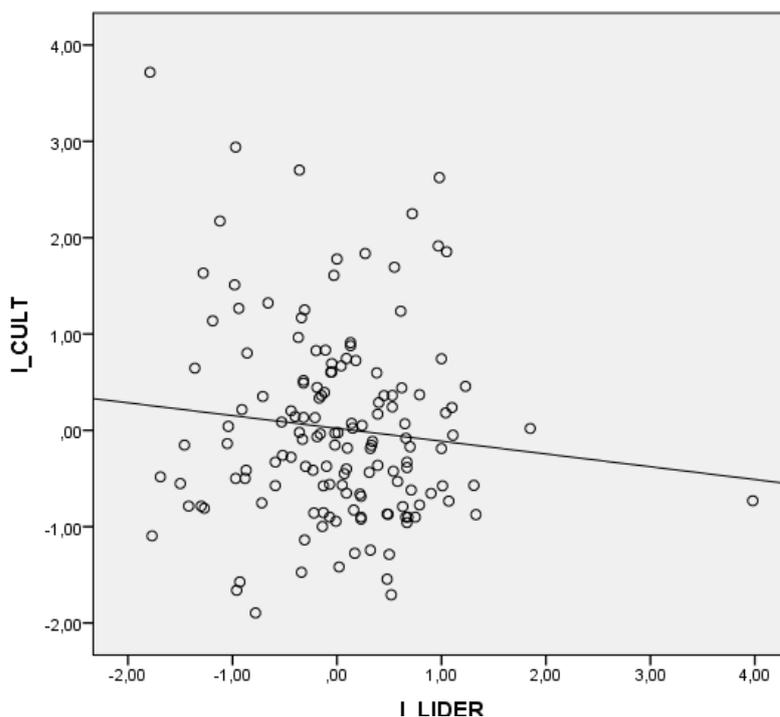
		Liderazgo	Cultura
<b>Liderazgo</b>	Correlación	1	-0.291**
	Pearson		
	Sig.		0.008
	N	86	86
<b>Cultura</b>	Correlación	-0.291**	1
	Pearson		
	Sig.	0.008	
	N	86	86

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Fuente: elaboración propia

En el caso de las pequeñas empresas, con un nivel de significancia  $p > 0.05$  (0.204) el coeficiente de correlación es -0.106, lo cual indica que no existe ninguna relación lineal entre las variables ( $\pm 0.00$  a  $\pm 0.2$  Ninguna). Sin embargo, no necesariamente implica que el liderazgo y cultura organizacional sean independientes.

En la figura 57, se muestra el diagrama de dispersión que es la representación gráfica en un plano cartesiano de las puntuaciones medias obtenidas para el liderazgo (X) como para la cultura organizacional (Y).



**Figura 57.** Diagrama de dispersión pequeñas empresas.

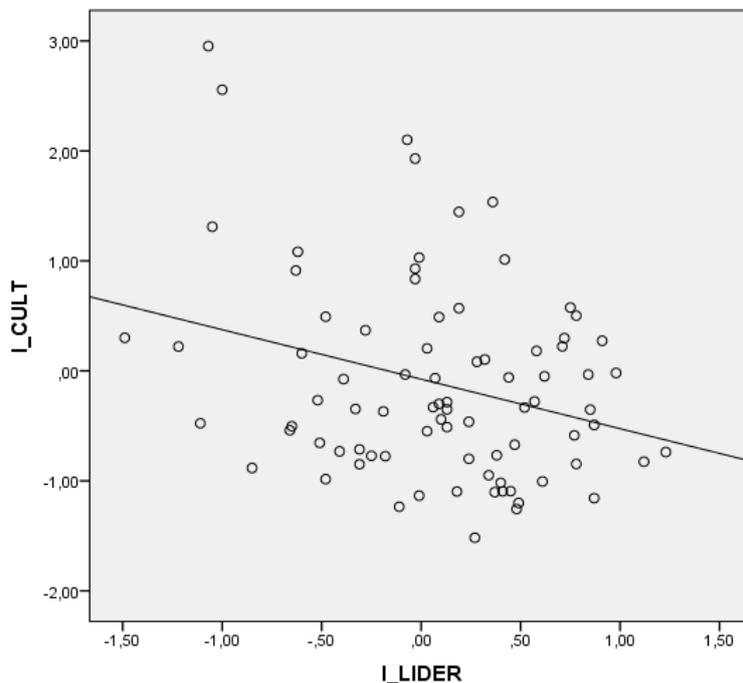
Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la figura 57, los casos están dispersos alrededor de la pendiente, es decir, existe un error muy alto entre la recta y los puntos observados, lo cual confirma que no existe ninguna relación entre las variables de estudio. Adicionalmente, la pendiente de la recta es decreciente (negativa) es decir cuando aumentan los valores en X (liderazgo), disminuyen los de Y (cultura organizacional).

En lo referente a las medianas empresas, el coeficiente de correlación es -0.291 a un nivel de significancia  $p < 0.05$  (0.008). Este resultado indica, que existe una correlación débil y significativa entre el liderazgo y la cultura organizacional ( $\pm 0.21$  a  $\pm 0.4$  Débil).

Adicionalmente, la relación entre las variables es inversa (negativa) lo cual refleja que el estilo de liderazgo que tengan los líderes de este grupo de empresas no produce efectos en su cultura organizacional.

En la figura 58 se presenta el diagrama de dispersión para las medianas empresas, en el eje X se representan las puntuaciones medias de liderazgo y en el eje Y las de cultura organizacional.



**Figura 58.** Diagrama de dispersión medianas empresas.

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la figura 58 los puntos observados presentan una leve dispersión alrededor de la recta, lo cual hace que el estadístico sea significativo aunque con una correlación débil.

Con el propósito de obtener una conclusión general para las Pymes respecto a la influencia del liderazgo en la cultura organizacional, se agruparon en una sola base los datos de las dos variables de estudio. Más aún, para confirmar la tendencia de los resultados obtenidos en el análisis individual realizado para cada grupo de empresas.

En la tabla 34 se muestran los resultados de la correlación realizada entre las variables liderazgo y cultura organizacional para las Pymes manufactureras de la provincia de Pichincha.

**Tabla 34**

Correlación liderazgo-cultura Pymes

		Liderazgo	Cultura
<b>Liderazgo</b>	Correlación	1	-0.159*
	Pearson		
	Sig.		0.017
	N	236	236
<b>Cultura</b>	Correlación	-0.159*	1
	Pearson		
	Sig.	0.017	
	N	236	236

\*La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral)

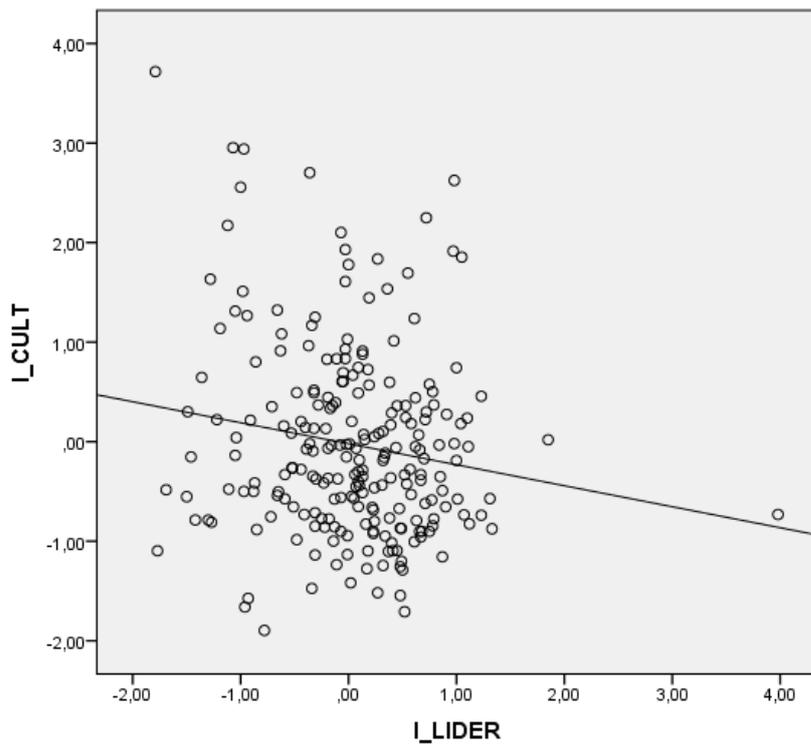
Fuente: elaboración propia

Como se puede evidenciar en la tabla 34, a un nivel de significancia  $p < 0.05$  (0.017) el coeficiente de correlación es -0.159, demostrando que existe una correlación lineal débil<sup>28</sup> pero significativa<sup>29</sup> entre las variables de estudio. Por consiguiente, se puede inferir que el liderazgo influye, de forma débil, en la cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de la Provincia de Pichincha.

En la figura 59 se muestra la representación gráfica de los casos observados en un diagrama de dispersión, en el eje (X) se ubican los resultados de liderazgo y en el eje (Y) los de cultura organizacional.

<sup>28</sup> La correlación lineal es débil cuando los valores del coeficiente de correlación ( $r_{xy}$ ) son cercanos a cero (Anderson, Sweeney, & Williams, 2012).

<sup>29</sup> La relación es significativa cuando  $p < 0.05$ .



**Figura 59.** Diagrama de dispersión PYMES.

Fuente: elaboración propia

De la figura 59 se puede concluir que los puntos observados presentan una leve dispersión alrededor de la recta, haciendo que el estadístico sea significativo ( $p= 0.017$ ) aunque con una correlación débil ( $-0.159$ ).

Cabe señalar que se observó una congruencia entre el tipo de cultura dominante de las PYMES “clan” y el perfil de cultura de la dimensión de contenido liderazgo organizacional que también es “clan”. No obstante, al correlacionar el liderazgo (resultado de la aplicación del cuestionario MLQ-5X) que tienen los gerentes de las empresas con la cultura organizacional, la relación es débil y significativa.

Shein (1985) afirma que examinadas de cerca el liderazgo y la cultura son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser estudiadas ni comprendidas por separado. El talento de los líderes está reflejado en su habilidad para trabajar con la cultura, por lo tanto, la importancia del liderazgo está en la creación, conducción y transformación de la cultura organizacional.

Según los resultados de la correlación, la cultura organizacional de las PYMES (clan) es tan vigorosa y ha ejercido la suficiente influencia en los miembros de la organización para considerarla como válida (presunciones básicas) y ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir. Los colaboradores de las PYMES han compartido un número considerable de experiencias comunes durante el proceso de resolución de problemas internos y externos, originando una visión compartida de la organización a la que pertenecen, el lugar que ocupan en ella y el entorno empresarial que les rodea. Por lo tanto, dicha cultura se mantiene sin importar el estilo de liderazgo (transformacional o transaccional) que utilicen los gerentes para conducir a las empresas. Tanto es así que, la investigación demostró que el perfil deseado de cultura organizacional es “clan” con una mínima tendencia a pasar a una cultura jerárquica y a una cultura de mercado.

A pesar de que los estudios empíricos (descritos en capítulo II) demuestran que el liderazgo tiene una influencia positiva (entre media y alta) sobre la cultura organizacional, en el caso de las PYMES manufactureras de la provincia de Pichincha no se tiene la misma tendencia (débil y negativa). Con el propósito de ratificar los resultados obtenidos, se realizó un focus group con los gerentes de las empresas. Quienes supieron manifestar que fundamentalmente este fenómeno se produce por cuanto en las PYMES la cultura la imponen sus propietarios, a tal punto que si el estilo de liderazgo utilizado por un gerente para conducir a la organización se contrapone a la cultura existente, dan por terminado el contrato.

Los altos directivos consideran que es importante que los dueños de las empresas entiendan que debe haber una separación entre propiedad y gerencia (teoría de la agencia). Lo cual permitiría, por un lado que las acciones permanezcan con los propietarios sin afectar la marcha de la empresa; y, por otro lado, la posibilidad de contratar a personas calificadas para asumir la gerencia. El conflicto puede surgir, cuando los intereses de los propietarios (accionistas), difiere al de los directivos. Probablemente, el temor que tienen los dueños es confiar su empresa a personas (gerentes) que persigan objetivos distintos a los organizacionales, buscando la maximización de su propio beneficio en lugar del incremento del valor de la empresa.

Las PYMES objeto de estudio tienen una fuerte cultura “clan”, siendo organizaciones caracterizadas por criterios asociados al modelo de relaciones humanas: desarrollo del personal, alta moral, sentido de cohesión y satisfacción de las necesidades humanas. Poseen un ambiente amigable para trabajar, comunicación y estructura informal, un sentido de familia y cooperación entre los miembros, un alto compromiso, interés por los empleados y clientes. Si hablamos de valores (mayor grado de conciencia), predominan la cooperación, consideración, coincidencia, equidad e igualdad social.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo que adopten los gerentes no debería contraponerse a los valores y presunciones básicas presentes en las características dominantes, factores de cohesión, clima organizacional, criterios de éxito y estilo de dirección, de la cultura clan. Así pues, los gerentes tendrían éxito si demuestran en mayor proporción conductas orientadas hacia las personas que hacia las tareas. De modo que, algunas características del liderazgo transformacional están en concordancia con las tipologías de las organizaciones que se encuentran en la etapa de la colectividad (cultura clan). En especial se destacan las siguientes:

- **Interactividad:** el líder debe conocer las necesidades de sus colaboradores para valorar la posibilidad de satisfacerlas. Así como, adoptar una postura abierta a la participación y comunicación con los seguidores; con el propósito de comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de la organización (Palomo Vadillo, 2013).
- **Actitud de colaboración y participación:** el líder demuestra interés por los empleados y los clientes. En lo posible trata de evitar las diferencias o preferencias por ciertos miembros de la organización.
- **Conocer el empowerment:** el líder debe fomentar la responsabilidad (de sus propias ideas/acciones) y el poder entre los colaboradores, liberándoles de los controles rígidos. A fin de desarrollar su potencial, siendo capaces de dejarse guiar por su propio juicio para obtener beneficios tanto para la organización como para los clientes internos y externos.
- **Orientación hacia las personas:** el líder tiene la misión de alinear los objetivos individuales de cada colaborador a los objetivos organizacionales.

- Desarrollo de los colaboradores: el líder facilita y apoya el desarrollo de los colaboradores, prestando atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento.

En la investigación se determinó que el estilo de liderazgo que predomina en la PYMES es el transformacional, por consiguiente se podría decir que los gerentes están conduciendo a las empresas bajo las características del liderazgo requerido en la cultura clan. Sin embargo, a pesar de los hallazgos encontrados la relación con la cultura organizacional es débil. Probablemente, el liderazgo no es la única variable que incide en la cultura, tal es así que en el modelo de marco de valores en competencia (utilizado en la investigación) constan otras dimensiones (cinco) que permiten identificar el tipo de cultura en las empresas, tales como: características dominantes, factores de cohesión, clima organizacional, criterios de éxito y estilo de dirección.

Es importante señalar que, según las investigaciones realizadas por Quinn y Rohrbaugh (1981) el cambio cultural está propiciado por el desarrollo que tengan las empresas en su ciclo de vida organizacional. Dichos cambios, siguen un patrón predecible caracterizado por etapas de desarrollo, las cuales son de naturaleza secuencial, ocurren como progresión jerárquica e involucran una amplia gama de actividades, estructuras organizacionales y relaciones ambientales. Además, en algunos casos obedecen a orientaciones cognitivas de los miembros de la organización. Por lo expuesto, si las condiciones del entorno interno y externo propician el paso a la siguiente etapa del ciclo de vida empresarial, la intervención de los líderes es fundamental para conducir a las organizaciones a una transición menos dolorosa y costosa.

Para concluir, los líderes podrán crear, conducir o transformar la cultura organizacional de las PYMES siempre y cuando cuenten con el apoyo de sus propietarios, quienes tomarán la decisión del cambio sobre la base de maximizar el valor de la empresa.

## Georeferenciación de las empresas y la percepción de liderazgo y la cultura organizacional

Un aporte adicional de la investigación fue la georreferenciación de las empresas en el mapa de la provincia de Pichincha. Con esta información, se pretende demostrar si las percepciones de líderes y seguidores respecto al estilo de liderazgo y la cultura organizacional, tienen dependencia espacial<sup>30</sup>. Para lo cual, se utilizó el test basado en el Índice de Moran. Esta prueba plantea como hipótesis nula (H0) que no existe autocorrelación espacial, bajo el supuesto de normalidad de los datos. Dicha normalidad se comprobó a través del test de Shapiro Wilk. Para ambos índices, se obtuvo el p-valor considerando un nivel de significación de 5%. En la tabla 35, se muestran los resultados obtenidos:

**Tabla 35**

Resultados dependencia espacial

Variable	Normalidad	Dependencia
Liderazgo transformacional (LTF)	No normal	No dependencia
Liderazgo transaccional (LTR)	No normal	No dependencia
Liderazgo pasivo/evitador (NL)	No normal	Dependencia positiva
Cultura clan	No normal	No dependencia
Cultura adhocrática	No normal	Dependencia positiva
Cultura jerárquica	No normal	No dependencia
Cultura de mercado	No normal	No dependencia

Fuente: elaboración propia

<sup>30</sup> La dependencia espacial se conceptualiza como la relación entre los datos georreferenciados, debido a la naturaleza de la variable en estudio y el tamaño, forma y configuración de las unidades espaciales. Existe tres tipos de relaciones espaciales: métricas (proximidad, orientación, exposición), topológicas (adyacencia, inclusión, coincidencia) y de organización (conectividad, agregación, asociación) (Rosales & Quintero, 2013).

Como se observa, todos los datos son no normales, y además en casi todos los casos se determinó que la correlación espacial es nula (es decir, no existe dependencia espacial). En el caso de liderazgo pasivo/evitador y la cultura adhocrática el índice de Morán indica dependencia, pero debido a que los datos no son normales, no es factible asegurar dicha relación. Por lo tanto, la ubicación de las empresas (en diferentes zonas geográficas a lo largo de la provincia de Pichincha) no influye en la percepción sobre el liderazgo y la cultura organizacional.

### **Conclusión parcial**

Independientemente del tamaño de las empresas y su ubicación en diferentes zonas geográficas de la provincia de Pichincha, el liderazgo que predomina en las PYMES es el “transformacional” y el tipo de cultura organizacional es “clan”. Por consiguiente, el tamaño y la ubicación geográfica de las PYMES no influye en la percepción de los gerentes respecto al liderazgo y la cultura organizacional.

### **Comentarios parciales**

El hecho de que la evidencia empírica demuestre que en el caso de las PYMES manufactureras de la provincia de Pichincha el liderazgo tiene una influencia débil y negativa sobre la cultura, lleva a plantear una serie de aspectos a tener en cuenta, que tal vez, no tienen una respuesta única y contundente en el marco de la investigación.

¿Quién es el líder en las Pymes de Pichincha, el propietario de la empresa o el gerente?

¿La concordancia entre la cultura clan y las características del liderazgo transformacional, tales como: interactividad, actitud de colaboración y participación, empowerment, orientación hacia las personas y desarrollo de los colaboradores, son necesarias para fortalecer la cultura dominante, pero son suficientes para producir cambios culturales? ¿Será posible producir un cambio cultural sin previamente incidir sobre los cambios en los líderes y decisores de las Pymes?

## CAPÍTULO VII

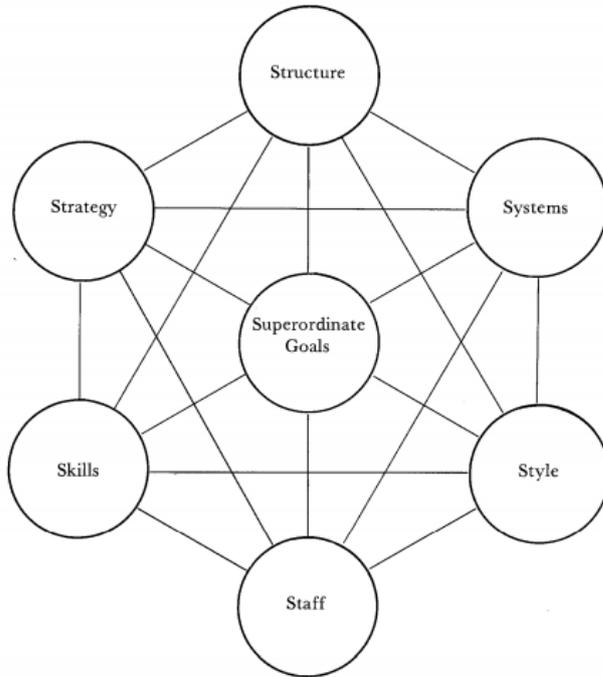
### PROPUESTA Y RECOMENDACIONES DE CAMBIO

Si bien la cultura clan es predominante en las Pymes, lo que se busca es facilitar la transición a una cultura jerárquica. Es decir, producir una ligera tendencia hacia el énfasis cultural en el control, la estabilidad, la calidad y los procesos (Cameron & Quinn, 2006). Los sustentos teóricos manifiestan que cambiar la cultura es un esfuerzo difícil y a largo plazo. Será necesario a lo largo del tiempo abordar la mayor parte de los aspectos de la organización, para asegurarse de que esté alineada con la cultura a la que se pretende transitar. Es cierto que pueden existir varias alternativas para provocar este cambio organizacional, sin embargo se va a seguir como guía el modelo de la 7s de Mckinsey desarrollado por Waterman, Peters & Phillips (1980), debido a su versatilidad aplicativa para todo tipo de empresas.

Su implementación, reconoce que un cambio cultural exitoso puede requerir un cambio en la estructura de la organización, los valores compartidos (principios para el accionar diario), los sistemas (procesos internos establecidos en la cadena de valor: sistema de producción, sistemas logísticos, sistema de calidad, marketing y servicio postventa), el personal (selección y desarrollo de los recursos humanos), la estrategia (la visión de la organización), el estilo de los líderes (las actitudes y ejemplos establecidos por los líderes), y las habilidades de los gerentes (las competencias de los individuos que deben llevar a cabo los procesos de cambio). La alineación de estos factores será una parte importante del éxito del cambio cultural. A continuación se hará una breve síntesis de los aspectos conceptuales de los elementos básicos y variables significativas del modelo de las 7s.

El cambio de una organización efectiva no es simplemente una cuestión de estructura, aunque sea importante. No es tan simple como la interacción entre estrategia y estructura, aunque la estrategia también es crítica. La efectividad y éxito del cambio organizacional se deriva de la relación de varios factores: estructura, estrategia, sistemas, estilo, habilidades, personal, siendo el elemento central las metas

extraordinarias (valores compartidos). En la figura 60 se presenta el modelo de las 7s sobre la base de una nueva visión de la organización.



**Figura 60.** Una nueva visión de la organización. Modelo de las 7s

Fuente: Waterman, Peters & Phillips (1980)

El diagrama muestra la interconexión de las variables, según los autores resulta difícil hacer un progreso significativo en un área sin avanzar en las otras también. La forma del diagrama es significativo. No tiene punto de partida ni implícito la jerarquía. A priori, no es obvio cuál de los siete factores serán la fuerza impulsora en el cambio de la organización. En algunos casos, la variable crítica podría ser la estrategia, en otros, los sistemas o la estructura.

La **estructura (structure)** es la forma de organizarse, relacionarse e interactuar entre las distintas variables como unidades de negocio. Puede haber posibilidades de división por función (departamentos, unidades), gestión (centralizada, descentralizada), producto, mercado, geografía (local, regional, multinacional), expansión (franquicia, fusiones), negocio estratégico, unidad, forma jurídica (sociedad anónima,

responsabilidad limitada, en comandita), de recursos humanos (piramidal, plana) y probablemente en función de más variables.

Si la estructura no es suficiente, obviamente debe haber **estrategia (strategy)**. Precisamente (Chandler, 1962) fue el primer autor que señaló que la estructura sigue a la estrategia. Entiéndase por estrategia aquellas acciones que una empresa planea para responder o anticiparse a cambios en sus entornos externos (*stakeholders*). La estrategia es la forma con la cual la empresa pretende mejorar su posición frente a la competencia, tal vez a través de la producción a gran escala (reducción de costos), proporcionando un producto con valor agregado al cliente, siendo líder en ventas y calidad de servicio. Por lo tanto, la forma de organizar y enfocar los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos, le permitirán a la empresa alcanzar los objetivos organizacionales. La estrategia se traduce en la forma como la organización va a crear valores únicos para sus clientes. Puede decirse que la estrategia es el cerebro de la empresa.

Para muchos gerentes la palabra **sistemas (systems)** tiene un sonido sordo, pesado, de mediana gestión. Sin embargo, es asombroso cómo los cambios poderosos de los sistemas pueden mejorar la efectividad de la organización, sin los efectos secundarios perturbadores que a menudo resultan de retoques con la estructura. Se define a los sistemas como los procesos internos que establecen los parámetros de funcionamiento de la empresa. En todo tipo de organización también son importantes los sistemas de información que constituyen los canales por los cuales se dispara datos, anuncios, explicaciones, indicaciones, a toda la empresa en cada nivel jerárquico. Podría decirse que los procesos y la información constituyen la sangre que fluye por toda el cuerpo llamado organización.

El **estilo (style)** es el reflejo de la cultura organizacional, normalmente la cúpula gerencial establece el modelo de comportamiento y el estilo de liderazgo que propiciará el cambio. Este elemento podría ser considerado como la cara de la empresa.

Los **empleados (staff)** es uno de los activos más importantes de cualquier organización. Son su columna vertebral y deben estar orientados hacia la estrategia. Según este elemento, es importante fomentar el desarrollo de los directivos, mandos

medios y personal operativo. Considerando a las personas como un recurso para ser capacitado, profesionalizado, tecnificado y valorado, en las organizaciones.

Las **habilidades (skills)** son los atributos dominantes o capacidades que deben tener los miembros de la organización. Las empresas constantemente se enfrentan a discontinuidades en su giro de negocio, lo cual hace que cambien de estrategia agregando nuevas habilidades. Dicho de otra manera, son las competencias centrales (know-how) que tiene la dirección para consolidar tecnologías y procesos de producción, que le permitan a la empresa adaptarse rápidamente a las situaciones del contexto. Tales habilidades están orientadas a crear valor tanto para los accionistas como para los clientes, haciendo que la empresa sea más competitiva.

Finalmente, los **valores compartidos (shared values)** son las nociones generales de dirección futura que el equipo de alta gerencia quiere infundir en toda la organización. Considerados como objetivos de orden superior, que une a todos los miembros de la empresa hacia la consecución de metas comunes. Estos objetivos deben ser concisos, se expresan a altos niveles de abstracción y en ocasiones pueden significar muy poco para personas nuevas en la organización y que no la conocen. Sin embargo para los que están dentro de la empresa, son ricos en significado. Los objetivos superiores, si están bien articulados, hacen significados para las personas, lo cual es una de las principales funciones del liderazgo. De forma paradójica los valores compartidos son considerados el corazón de la empresa.

Con el propósito de confirmar los hallazgos encontrados, determinar las políticas y lineamientos a seguirse en el proceso de cambio organizacional para pasar a la cultura jerárquica, así como para plantear las propuestas y recomendaciones de cambio, se realizaron dos focus group (uno para las pequeñas empresas y el otro para las medianas). Cada focus group fue conformado por 12 gerentes de las PYMES manufactureras, los cuales fueron seleccionados aleatoriamente bajo la premisa de que al menos este representado uno de los sectores que conforman las cuatro secciones de



la Clasificación Central de Productos del Índice de Producción Industrial - Manufacturera (IPI-M)<sup>31</sup>.

En la tabla 36, se podrá visualizar los resultados de los focus group sobre la propuesta de cambio cultural sustentada en el modelo de las 7s considerando los elementos básicos de una organización y sus variables significativas.

---

<sup>31</sup> El IPI-M es un indicador que mide los cambios mensuales en los valores de la producción sectorial de la industria manufacturera nacional. Este índice está conformado por una canasta de productos que se agregan en Subclases, Clases, Grupos, Divisiones y Sección C, según la clasificación CIIU Rev. 4.0, y la CPC Ver.2.0. Las secciones de la Clasificación Central de Productos son las siguientes: sección 2 productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero; sección 3 otros bienes transportables, excepto productos metálicos, maquinaria y equipo; sección 4 productos metálicos, maquinaria y equipo; y sección 8 servicios prestados a las empresas y de producción.

Tabla 36. Resultados del focus group sobre propuestas para el cambio cultural en base al modelo de las 7s

Elementos básicos 7 S	Variables significativas						
	Cultura organizativa	Orientación a la estrategia	Procesos internos	Planificación estratégica	Organización jerárquica	Know How	Objetivos superiores
<b>Estilo</b>	-Cambio de paradigmas -Compromiso alta dirección -Lugar formalizado y estructurado -Líderes coordinadores y organizadores						
<b>Personal</b>		-Procesos de gestión de talento humano orientados a estrategia -Romper esquemas familiares -Contratación de gerentes -Cambio					
<b>Sistemas</b>			-Gestión por Procesos -Contar con un sistema de gestión de la calidad -Considerar enfoque holístico -Implementar un proceso comunicacional interno y externo				
<b>Estrategia</b>				-Formulen y cuenten con un plan estratégico -Contar con planes operativos y sus respectivos presupuestos -Fortalecimiento de estrategias financieras			
<b>Estructura</b>					-Niveles jerárquicos y líneas de autoridad -Normas y procedimientos -Mecanismos de control y rendición de cuentas Organización formal y estructurada - Mayor énfasis en los procesos		
<b>Habilidades</b>						-Desarrollo de nuevas competencias y conocimientos en niveles directivos - Fortalecer habilidades - Estilo de liderazgo dependerá de la situación	
<b>Valores compartidos</b>							-Valores instaurados como principios de accionar diario -Control fomenta la eficiencia y eficacia

Fuente: elaboración propia.

De los resultados del focus group, al relacionar el elemento básico “estilo” con su variable significativa “cultura organizacional”, se concluyó que los propietarios de las Pymes deben propiciar el cambio de paradigmas para facilitar el paso a una cultura jerárquica, evitando su imposición. Para conseguir un efecto sinérgico en la adopción de reglas, especialización del trabajo, meritocracia, jerarquía, rendición de cuentas, control, autoridad, la alta dirección debe dar el primer paso. Con esto se lograría alcanzar la eficiencia organizacional, reflejada en resultados significativos. Por lo tanto, la cultura de la organización se caracterizará como un lugar formalizado y estructurado para trabajar. Los procedimientos gobernarían lo que la gente hace. Además, los líderes eficaces deben ser coordinadores y organizadores, siendo su principal objetivo mantener una organización que funcione sin problemas.

De la combinación del elemento básico “personal” con su variable significativa “orientación a la estrategia”, se propone que los procesos de reclutamiento, selección, contratación, nómina, autodesarrollo, tengan una clara orientación a la visión, misión, valores y objetivos de las Pymes. Según los resultados del focus group, actualmente los gerentes de las Pymes son los dueños o su legado, que muestran una figura paternal. El cambio implica romper estos esquemas familiares, permitiendo la contratación de líderes (gerentes) que sean ajenos a la propiedad de la empresa. Con capacidades, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia en organizar, controlar, monitorear, administrar, coordinar y mantener la eficiencia. Adicionalmente, los miembros de la organización deben adoptar comportamientos que refuercen los nuevos valores culturales y estén en consonancia con ellos. Sin un cambio en el comportamiento personal, el cambio cultural se verá frustrado.

Al relacionar el elemento básico “sistemas” con su variable significativa “procesos internos”, se recomienda que las Pymes pasen de un sistema de gestión tradicional a un sistema de gestión por procesos. Para lo cual se deberá formular políticas de calidad y lineamientos que en una fase posterior conduzcan a estructurar e implementar un sistema de gestión de calidad (trazabilidad, estandarización, mejora continua, certificación y buenas prácticas de manufactura). Esta gestión por procesos deberá considerar un enfoque holístico, al integrar estrategias de bajos costos y diferenciación

(producción), nuevos nichos de mercado (expansión), recuperación de cartera (capital de trabajo), logística interna y externa, marketing y postventa, talento humano, inversión (activos fijos), sostenibilidad y sustentabilidad. Orientaciones que permitirían obtener productos y servicios uniformes y competitivos así como también tareas y funciones integradas y coordinadas.

Para implementar las estrategias, es indispensable que en las Pymes se cuente con un proceso comunicacional interno y externo. La comunicación interna, es aquella que se relaciona directamente con los colaboradores de la organización. Mientras que la comunicación externa, hace énfasis sobre todo en los stakeholders externos como por ejemplo los clientes, la comunidad, los proveedores, las entidades gubernamentales. Así como también, las buenas relaciones públicas como los accionistas y entidades con las cuales se puedan realizar alianzas estratégicas. Un buen sistema de comunicación demuestra una eficiente gestión administrativa y, consecuentemente, otorga un valor agregado a la organización.

Al relacionar el elemento básico “estrategia” con su variable significativa “plan estratégico”, de lo mencionado en el focus group se evidencia que en las Pymes existe una debilidad en la formulación de la visión, misión, objetivos, metas y estrategias. Por lo que se recomienda que las empresas formulen e implementen un plan estratégico<sup>3233</sup>, el cual debe estar alineado al entorno de su sector industrial y al Plan de Desarrollo del Ecuador (Matriz Productiva). Adicionalmente, para el cumplimiento de su plan estratégico deben elaborar sus correspondientes planes operativos con sus respectivos presupuestos. También es importante acotar que las estrategias financieras deben ser fortalecidas, por cuanto en la actualidad las utilidades no se orientan a la inversión y no

---

<sup>32</sup> Un plan estratégico estandarizado para todas las PYMES, que fundamentalmente contenga los siguientes aspectos: diagnóstico situacional (ambiente externo, matriz de influencia, análisis FODA, innovación cadena de valor, diagnóstico procesos de apoyo), direccionamiento estratégico (alineamiento estratégico y filosofía empresarial: misión, visión, valores, políticas), despliegue a nivel estratégico (objetivos estratégicos, estrategias, indicadores, riesgos), despliegue a nivel operativo (objetivos operativos, indicadores, riesgos, proyectos), unificación de herramienta (para el caso ecuatoriano en GPR), socialización, sensibilización y capacitación.

<sup>33</sup> Una vez que las PYMES tengan su plan estratégico, al menos deberán elaborar: matriz de competencias, modelo de gestión, estudio de presencia en territorio, modelo organizacional, estatuto con el desarrollo de sus atribuciones, manual de procesos, manual de puestos y matriz de impacto económico.

se hace una utilización racional de las fuentes de financiamiento, que a veces ni se conocen.

De la relación entre el elemento básico “estructura” y la variable significativa “organización jerárquica”, se recomienda pasar de una estructura horizontal que actualmente predomina en las Pymes, a una estructura sobre la base de niveles jerárquicos y líneas de autoridad claramente definidos, normas y procedimientos estandarizados así como mecanismos de control y rendición de cuentas. En definitiva, una organización formal y estructurada, cuya gestión tenga mayor énfasis en los procesos que en el talento humano.

Al combinar el elemento básico “habilidades” con su variable significativa “know how”, es imperativo indicar que las Pymes pueden afrontar discontinuidades en su giro de negocio. Lo cual conlleva a que en los niveles directivos se plantee el desarrollo de nuevas competencias y conocimientos, para adaptarse a entornos comerciales cada vez más turbulentos. En tal virtud, los gerentes deberían fortalecer las siguientes habilidades:

- Liderar a través del análisis racional, tomando decisiones sobre la base de datos cuantitativos, cualitativos y análisis de problemas.
- Liderar a través de la claridad de la información, difundiendo las políticas y procedimientos a todos los niveles de la empresa, para asegurar que los empleados conozcan los objetivos y metas organizacionales.
- Perseguir altos niveles de confiabilidad, eliminando defectos, desperdicios y asegurando exactitud y precisión en todas las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor.
- Dinamizar los procesos, para asegurar la calidad y el servicio a los clientes internos y externos de la organización.
- Liderar a través de un sistema de medición, monitoreando constantemente los procesos y resultados.

Considerando los resultados obtenidos en la investigación los cuales fueron contrastados con los enfoques teóricos, el estilo de liderazgo que adopten los líderes de las Pymes dependerá de las situaciones que se presenten en un contexto determinado

(tareas, estructura, procesos, entorno). Dicho de otra manera, podrá alternar entre el estilo transformacional y transaccional. Probablemente, al inicio del cambio adoptará un comportamiento orientado hacia las tareas (transaccional): clarificará las metas, establecerá parámetros de desempeño, planificará las actividades, proporcionará calendarios de ejecución de las tareas, implantará controles. Más adelante, para sostener el proceso es posible que muestre conductas orientadas hacia las personas (transformacional): creará confianza en los seguidores, escuchará los problemas, tendrá actitudes de colaboración y participación, formará y capacitará a los seguidores, involucrará a los colaboradores en la toma de decisiones, mostrará coherencia entre sus actuaciones y la nueva cultura organizacional.

De la combinación entre el elemento básico “valores compartidos” y su variable significativa “objetivos de orden superior”, surgen algunos valores que las Pymes podrían instaurar como principios de accionar diario en el marco de una cultura jerárquica, tales como: eficiencia, previsibilidad, control, la calidad es la piedra angular, mejora continua, dominio de las tareas. Por lo tanto, la teoría operativa que impulsa el éxito de la organización es que el control fomenta la eficiencia y consecuentemente la eficacia.

Finalmente, para ejecutar el proceso de cambio cultural se propone que las Pymes consideren nueve pasos sugeridos por los autores Cameron & Quinn (2006), como un mecanismo para fomentar la participación de todos los miembros de la organización y minimizar la resistencia al cambio cultural por parte de los afectados:

1. Alcanzar el consenso sobre la cultura organizacional actual.
2. Alcanzar el consenso sobre la cultura organizacional deseada.
3. Determinar cuáles serán los cambios y nuevos desafíos culturales.
4. Identificar historias que ilustren la cultura futura deseada así como aquello que debe permanecer inalterado en la organización en medio del cambio.
5. Elaborar una agenda de acción estratégica: medidas de acción específicas que se pueden iniciar para crear impulso hacia el cambio de cultura
6. Identificar elementos de acción que sean dirigidos y consistentes con el cambio cultural, fácilmente de implementar y de manera inmediata. Desplegar una lista

de las pequeñas victorias alcanzadas para crear impulso, y enfatizar las que tienen el mayor impacto en la creación de un sentido de progreso.

7. Desarrollar las competencias de liderazgo para asegurar la efectividad de la organización después del cambio.
8. Identificar métricas, medidas e hitos para asegurar la rendición de cuentas.
9. Diseñar una estrategia de comunicación interna y externa, a fin de que la información fluya en todos los niveles de la organización así como también hacia sus stakeholders.

Luego de presentar la propuesta de cambio organizacional sobre la base del modelo de las 7s de Mckinsey, surge la pregunta ¿las PYMES están en condiciones de implementar por sí mismas estos cambios o necesitarán algún tipo de incentivo externo?. A mi modo de ver y de acuerdo con la opinión de los gerentes que participaron en los focus group, algunas de las PYMES no cuentan con los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos para ejecutar las acciones de cambio. Por lo cual, se podría poner en ejecución las siguientes acciones:

- a) Tanto la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha así como los Gobiernos Autónomos Descentralizados, deberían suscribir convenios con las Universidades a fin de proporcionar a las PYMES programas de asistencia técnica para realizar diagnósticos, planes de acción, capacitar en la gestión del cambio, socializar y sensibilizar el proceso.
- b) A través de observatorios implementados en las Universidades, generar un mercado de información para las PYMES, con el propósito de recopilar datos que les permita a las empresas contar con fuentes de consulta actualizada, específica, pertinente y segura para una adecuada toma de decisiones. Estos observatorios podrían incorporar información sobre:
  - Gestión empresarial
  - Contable y Financiera
  - Ubicación geoespacial (contexto geográfico)
  - Gestión Estratégica
  - Mercadotecnia

- Productividad
- Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo

Racapitulando, por un lado se puede concluir que las principales debilidades que presentan las PYMES giran entorno a: a) desarrollo de habilidades directivas, b) conocimiento de la teoría organizacional, c) deficiente gestión por procesos y aplicación de sistemas de gestión integrados, d) carencia de estrategias y estrategias, y d) falta de compromiso en la aplicación de los valores como principio de accionar diario. Por otro lado, hay que destacar que las PYMES ecuatorianas sustentan sus fortalezas en creatividad, innovación y emprendimiento, por lo cual las propuestas señaladas en esta investigación se orientan a: 1) compromiso de la alta dirección (estilo-cultura organizativa), 2) procesos de gestión de talento humano con visión estratégica (personal-orientación a la estrategia), 3) implementar sistemas de gestión integrados (sistemas-procesos internos), 4) formulación e implementación de planes estratégicos y operativos (estrategia-planificación estratégica), 5) gestionar organizaciones formales y estructuradas (estructura-organización jerárquica), 6) desarrollar habilidades directivas (habilidades-know how), y 7) fortalecer los valores institucionales como principios del accionar diario (valores compartidos-objetivos superiores).

Finalmente, se debe enfatizar que para conciliar las debilidades y propuestas de cambio, se requirirá de tiempo y esfuerzo mancomunado, no solo de las PYMES sino de otros actores implicados tales como: las cámaras, la academia, autoridades seccionales y gubernamentales.

## CAPÍTULO VIII

### CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La primera parte de este capítulo tiene como propósito, presentar las principales conclusiones elaboradas en los distintos capítulos de la investigación, puntualizando su relación con los objetivos y las hipótesis planteadas al inicio de la investigación. La segunda parte, está destinada a efectuar propuestas y recomendaciones de cambio organizacional en las PYMES, tomando como guía el modelo de las 7s de Mckinsey. Por su versatilidad puede ser aplicado en todo tipo de empresas, reconociendo que un cambio cultural exitoso requiere de la alineación de siete factores: estructura, estrategia, sistemas, estilo, empleados, habilidades y valores compartidos. Por último, se plantea una futura línea de investigación con sus respectivas interrogantes centrales.

#### 7.1 CONCLUSIONES

##### 7.1.1 Sobre el estilo de liderazgo

El primer objetivo específico de la investigación consiste en:

*“Identificar el estilo de liderazgo de los altos directivos y mandos intermedios existente en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha”.*

En el capítulo IV se realizó el diagnóstico del estilo de liderazgo que utilizan los altos directivos y mandos intermedios de las PYMES. Para lo cual se utilizó dos enfoques: desde la autoevaluación de los líderes (punto 4.1.1.) y desde la percepción de los seguidores (punto 4.1.2.) Posteriormente, para caracterizar el estilo de liderazgo se integraron las percepciones de líderes y seguidores en una sola base de datos (puntos 4.2. y 4.3.). Se llegó a las siguientes conclusiones:

- En los dos grupos de empresas (pequeñas y medianas), los tres estilos de liderazgo se manifiestan en los líderes, en el siguiente orden de prelación: transformacional, transaccional y pasivo/evitador.

- El tamaño de las empresas no es un condicionante para determinar el estilo de liderazgo que utilicen los líderes.
- Las pequeñas y medianas empresas deberían ser consideradas como un “todo”, al momento de realizar propuestas de cambio en el diseño organizacional.

Sobre este objetivo se formuló la siguiente hipótesis:

*“En las PYMES se identifican los tres estilos de liderazgo predominando el transformacional”.*

A tal fin en el capítulo IV, se aplicó el análisis factorial para identificar el estilo de liderazgo que predomina en las PYMES (puntos 4.1.1.1., 4.1.2.1. y 4.6.). Así, se puede concluir que la hipótesis queda confirmada.

- Tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, los estilos de liderazgo se manifiestan en el siguiente orden de prelación: transformacional, transaccional y pasivo/evitador.
- El estilo de liderazgo que predomina, en los dos grupos de empresas (pequeñas y medianas), es el transformacional. Cuanto más creativos, interactivos, visionarios, carismáticos, éticos, participativos, motivadores, desarrolladores de su equipo humano, más transformacionales son los líderes.
- El tamaño de las empresas no determina las características del líder transformacional.

### **7.1.2 Sobre la cultura organizacional**

El segundo objetivo específico de la investigación fue planteado en los siguientes términos:

*“Determinar el tipo de cultura organizacional dominante en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha”.*

Para cumplir con este objetivo, en el capítulo V se realizó el diagnóstico de la cultura organizacional para las PYMES, desde dos perspectivas: actual y deseada. Así pues, para definir el modelo actual de cultura organizacional para cada tipo de empresa (pequeñas

y medianas), primero se construyó su imagen (la forma y peso en un cuadrante específico caracteriza la cultura dominante). Luego, en un segundo paso para comprobar la orientación cultural, se determinó su fuerza y congruencia. En tal sentido se han llegado a las siguientes conclusiones:

- **Sobre orientación cultural dominante**

Del análisis realizado en el punto 5.1.1., se determinó que tanto las pequeñas como las medianas empresas tienen artefactos, valores y supuestos clave dominantes de la cultura clan y en menor proporción de la adhocrática, la jerárquica y la de mercado. Las pequeñas y medianas empresas tienen una estructura familiar y un ambiente amigable. Su efectividad se fundamenta en criterios de flexibilidad y discreción así como orientación interna e integración. Tienen una alta conducta orientada hacia las personas y baja hacia las tareas.

- **Sobre la fuerza cultural**

De lo analizado en el punto 5.1.2., tanto en las pequeñas como en las medianas empresas se identifican los cuatro tipos de cultura organizacional. Sin embargo, la cultura clan registra mayor fuerza cultural (determinada por el número de puntos otorgados a un tipo de cultura). En el caso de las pequeñas empresas, 114 que representan el 76 % respecto al total se concentran en el cuadrante clan. Comportamiento similar tienen las medianas empresas, 57 que equivalen al 66,25 % del total están categorizadas como clan. Por lo tanto, la cultura clan es la dominante en los dos grupos de empresas.

- **Sobre la congruencia cultural**

En el punto 5.1.3., se analizó la congruencia cultural que se define como la alineación de los diversos aspectos de la cultura de una organización a una misma orientación; es decir, en varias partes de la empresa se enfatizan los mismos tipos de cultura. Tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, los perfiles de cultura asociados a las seis dimensiones de contenido (características dominantes, liderazgo organizacional, factores de cohesión, clima organizacional, criterios de éxito y estilo de dirección) son

congruentes entre sí (homogéneos), por cuanto muestran un patrón particular de similitud en el tipo de cultura. La cultura tipo clan, dominante en las pequeñas y medianas empresas, es similar y consistente a la cultura que se refleja en las parcelas individuales (características dominantes), denotando el mismo conjunto de artefactos, valores y supuestos clave culturales en la organización.

- **Sobre el modelo de cultura clan para pequeñas y medianas empresas**

El análisis realizado en los puntos 5.1.4. y 5.1.5., permitió definir el modelo de cultura clan para las pequeñas y medianas empresas respectivamente. Para los dos tipos de empresas, los modelos están delimitados, por un lado, por las dimensiones flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control; y, por el otro, criterios de efectividad: orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad.

Para las pequeñas empresas, su modelo de cultura organizacional está definido por el orden de importancia que obtuvieron las seis dimensiones de contenido, el cual es el siguiente: clima organizacional, criterios de éxito, estilo de dirección, factores de cohesión, las características dominantes y, por último, liderazgo organizacional. Mientras que para las medianas empresas, el modelo está determinado por el siguiente orden de prelación de las dimensiones: clima organizacional, criterios de éxito, liderazgo organizacional, las características dominantes, estilo de dirección y finalmente factores de cohesión.

Tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, los elementos culturales que permiten hacer visible la cultura organizacional (artefactos, valores y presunciones básicas), quedan plasmados en cada una de las dimensiones de contenido. Los artefactos más destacables son los que reflejan la conducta expresa de los miembros. Respecto a los valores centrales, son importantes aquellos que orientan la conducta de los miembros y los concebidos como principios para accionar diario. Las presunciones básicas asociadas a la naturaleza de la actividad humana, naturaleza de las relaciones humanas y relación con el entorno, orientan la conducta y enseñan a los miembros de la empresa la manera de percibir, pensar y sentir las cosas.

En las PYMES, se han identificado elementos que orientan la conducta de los miembros de la empresa en cada uno de los niveles de la cultura. Por lo tanto, el tamaño de las empresas no condiciona la percepción de los elementos culturales que orientan la conducta de los miembros.

El tipo de cultura dominante tanto en las pequeñas como en las medianas empresas es el clan. Por consiguiente, mientras más elementos que orienten la conducta de los miembros sean identificados por el personal de las pequeñas y medianas empresas, en cada uno de los niveles de apreciación de la cultura, más vigorosa es la cultura dominante en esas organizaciones. En definitiva se concluye que, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, el tipo de cultura clan es muy potente.

En lo referente a la cultura deseada (punto 5.2.), se puede concluir lo siguiente:

- Tanto las pequeñas como las medianas empresas desean mantener el perfil de la cultura clan; sin embargo, existe una ligera tendencia a formalizarse y estructurarse (cultura jerárquica), así como a aumentar su posición competitiva (cultura de mercado).
- La cultura dominante clan es una constante de la cultura real y la cultura deseada de las pequeñas y medianas empresas.
- La identificación de la cultura real y la cultura deseada registró una alta coincidencia, por lo tanto mayor es la congruencia entre ambas.
- Dada la congruencia entre la cultura real y cultura deseada, existirá mayor resistencia a cambiar hacia la cultura jerárquica y de mercado.

Para este objetivo se formuló la siguiente hipótesis:

*“El tipo de cultura dominante en las PYMES es clan (colaborador) y está en tránsito hacia la de mercado (competencia)”.*

En el capítulo V, se realizaron algunos análisis para determinar el tipo de cultura dominante en las PYMES (puntos 5.1.1., 5.1.2., 5.1.3., 5.1.4. y 5.1.5.), así como también para identificar el perfil deseado de su cultura organizacional (punto 5.2.). De ahí que, la primera parte de la proposición queda confirmada. La segunda parte de la hipótesis se confirma parcialmente. Las pequeñas y medianas empresas, desean mantener el

perfil de la cultura clan; sin embargo, existe una ligera tendencia a aumentar su posición competitiva (cultura de mercado). Para ello, primero es imperativo que evolucionen hacia una cultura jerárquica para que cuenten con procesos internos, estructura y formalización. Más adelante, en el punto 7.2 se presenta la propuesta y recomendaciones de cambio.

### 7.1.3 Sobre la influencia del estilo de liderazgo en la cultura organizacional

El tercer objetivo de la investigación consiste en:

*“Establecer la influencia del estilo de liderazgo en la cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha”.*

El capítulo VI, está dedicado a determinar si el estilo de liderazgo tiene influencia en la cultura organizacional de las PYMES. Para cumplir este objetivo, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson con los resultados de cada grupo de empresas (pequeñas y medianas). A fin de comprobar los resultados obtenidos, igual procedimiento se aplicó a los datos integrados de las PYMES. Se llegó a las siguientes conclusiones:

- En el caso de las pequeñas empresas, a un nivel de significancia  $p > 0.05$  (0.204) el coeficiente de correlación es -0.106, indicando que no existe ninguna relación lineal entre las variables. Sin embargo, no necesariamente implica que el liderazgo y cultura organizacional sean independientes.
- En lo referente a las medianas empresas, el coeficiente de correlación es -0.291 a un nivel de significancia  $p < 0.05$  (0.008). Este resultado indica, que existe una correlación débil y significativa entre el liderazgo y la cultura organizacional. Adicionalmente, la relación entre las variables es inversa (negativa) lo cual refleja que el estilo de liderazgo que tengan los líderes de este grupo de empresas no produce efectos en su cultura organizacional.
- Respecto al resultado integral de las PYMES, con un nivel de significancia  $p < 0.05$  (0.017) el coeficiente de correlación es -0.159, demostrando que existe una correlación lineal débil pero significativa entre las variables de estudio.

Por consiguiente, el liderazgo influye, de forma débil, en la cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de la Provincia de Pichincha.

Para este objetivo la hipótesis es la siguiente:

*“El estilo de liderazgo influye fuertemente en la cultura organizacional en función del tamaño de la organización”.*

A tal fin, en el capítulo VI se realizaron diversos análisis los cuales permiten concluir que la primera parte de la hipótesis no se cumple. El liderazgo influye de forma débil en la cultura organizacional de las PYMES. A pesar de que existe una congruencia entre el tipo de cultura dominante de las PYMES “clan” y el perfil de cultura de la dimensión de contenido liderazgo organizacional que también es “clan”, al correlacionar el liderazgo (resultado de la aplicación del cuestionario MLQ-5X) que tienen los gerentes de las empresas con la cultura organizacional, la relación es débil y significativa. A continuación, algunas conclusiones sobre el tema:

- Según los gerentes de las PYMES, la cultura la imponen sus propietarios, a tal punto que si el estilo de liderazgo utilizado por un gerente para conducir a la organización se contraponen a la cultura existente, dan por terminado el contrato.
- En opinión de los altos directivos, los dueños de las empresas deben separar los conceptos de propiedad y gerencia (teoría de la agencia). Lo cual permitiría, por un lado que las acciones permanezcan con los propietarios sin afectar la marcha de la empresa; y, por otro lado, la posibilidad de contratar a personas calificadas para asumir la gerencia.
- Las PYMES tienen una fuerte cultura “clan”, siendo organizaciones caracterizadas por criterios asociados al modelo de relaciones humanas. Por lo tanto, el estilo de liderazgo que adopten los gerentes no debería contraponerse a los valores y presunciones básicas que predominan en este tipo de cultura.
- Los gerentes de las PYMES tendrían éxito si demuestran en mayor proporción conductas orientadas hacia las personas que hacia las tareas.

- El estilo de liderazgo que predomina en las PYMES es el transformacional, por consiguiente se podría decir que los gerentes están conduciendo a las empresas bajo las características del liderazgo requerido en la cultura clan.
- El liderazgo no es la única variable que incide en la cultura, tal es así que en el modelo de marco de valores en competencia (utilizado en la investigación) constan otras dimensiones (cinco) que permiten identificar el tipo de cultura en las empresas, tales como: características dominantes, factores de cohesión, clima organizacional, criterios de éxito y estilo de dirección.
- Los líderes podrán crear, conducir o transformar la cultura organizacional de las PYMES siempre y cuando cuenten con el apoyo de sus propietarios. Quienes tomarán la decisión del cambio sobre la base de maximizar el valor de la empresa.

En cuanto a la segunda parte de la hipótesis tampoco se cumple, como se ha mencionado en los capítulos IV y V, el tamaño de las empresas no es un condicionante de los resultados de percepción del liderazgo y de la cultura organizacional.

#### **7.1.4 Sobre las diferencias encontradas entre las pequeñas y medianas empresas**

En la investigación se formuló la siguiente hipótesis:

*“Existen diferencias en los estilos de liderazgo y los perfiles de cultura organizacional, entre las pequeñas empresas y medianas empresas”.*

Sobre el liderazgo, en el capítulo IV (puntos 4.2., 4.3., 4.6. y 4.7.) a través de la técnica estadística análisis factorial se determinó el estilo de liderazgo que utilizan los directivos tanto de las pequeñas como de las medianas empresas. Los resultados permiten concluir que la hipótesis se cumple parcialmente.

En los dos grupos de empresas (pequeñas y medianas) se identificaron los tres estilos de liderazgo en el siguiente orden de importancia: transformacional, transaccional y pasivo/evitador. Predominando las características del liderazgo transformacional; por lo tanto, no existen diferencias en los resultados de las pequeñas empresas con los encontrados en la medianas empresas. Sin embargo, en la caracterización del liderazgo

si se encontraron diferencias; principalmente en el comportamiento de los líderes que utilizan el estilo transaccional así como el pasivo/ evitador (punto 4.7.):

**Transaccional:** los líderes de las pequeñas empresas basan su gestión en una transacción correctiva monitoreando activamente los fallos o desviaciones en los estándares establecidos anticipándose a los problemas que puedan presentarse (dirección activa por excepción); mientras que, en las medianas empresas, los líderes utilizan una transacción constructiva, al prometer recompensas cuando se han cumplido los objetivos planteados, a fin de alcanzar mayores niveles de desarrollo y desempeño (recompensa contingente).

**Pasivo/evitador:** En las pequeñas empresas los líderes toman decisiones (correctivas) solo cuando los problemas se agudizan y requieren de su atención (dirección pasiva por excepción). Mientras que en las medianas empresas, prima la ausencia de liderazgo (laissez-faire) en los líderes.

Respecto a la cultura organizacional, en el capítulo V (puntos 5.1. y 5.2.) se realizaron algunos análisis que permiten concluir que también la hipótesis se cumple parcialmente. En los dos grupos de empresas (pequeñas y medianas) el tipo de cultura actual así como la deseada es clan. Es decir, no se observan diferencias en lo concerniente a la cultura organizacional dominante. No obstante, al determinar el modelo de cultura sí se encontraron diferencias entre los resultados de las pequeñas ~~con~~ y los de las medianas empresas (punto 5.1.6.):

Tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, las dimensiones referidas al clima organizacional y criterios de éxito se ubican en primero y segundo lugar, respectivamente; mientras que, para las otras dimensiones, el orden cambia. En las pequeñas empresas, las características dominantes, factores de cohesión y estilo de dirección ocupan el tercer lugar. En cambio, en las medianas empresas, el liderazgo organizacional se ubica en tercer lugar. El cuarto lugar le corresponde al liderazgo organizacional en las pequeñas empresas y las características dominantes en las medianas. Solo en el caso de las medianas empresas, en quinto lugar se ubican las dimensiones factores de cohesión y estilo de dirección.

### **7.1.5 Sobre georeferenciación de las empresas y la percepción de liderazgo y la cultura organizacional**

La georeferenciación de las empresas en el mapa de Pichincha permitió visualizar que están distribuidas a lo largo de toda la provincia (Anexo D). En el capítulo VI, se presentó los resultados del análisis estadístico efectuado para demostrar si las percepciones de líderes y seguidores respecto al estilo de liderazgo y la cultura organizacional, tienen dependencia espacial.

Sobre este tema se concluye que la ubicación de las empresas (en diferentes zonas geográficas a lo largo de la provincia de Pichincha) no influye en la percepción sobre el liderazgo y la cultura organizacional.

### **7.1.6 Sobre la propuesta y recomendaciones de cambio**

El cuarto objetivo de la investigación es:

*“Realizar propuestas y recomendaciones de cambio para la implementación de un nuevo modelo de liderazgo y cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la provincia de Pichincha”.*

Este objetivo se desarrolló en el capítulo VII a partir de la síntesis e integración de los análisis efectuados a lo largo de la investigación. La propuesta de cambio organizacional se realizó sobre la base del modelo de las 7s de Mckinsey, las cuales se orientan principalmente a: 1) compromiso de la alta dirección (estilo-cultura organizativa), 2) procesos de gestión de talento humano con visión estratégica (personal-orientación a la estrategia), 3) implementar sistemas de gestión integrados (sistemas-procesos internos), 4) formulación e implementación de planes estratégicos y operativos (estrategia-planificación estratégica), 5) gestionar organizaciones formales y estructuradas (estructura-organización jerárquica), 6) desarrollar habilidades directivas (habilidades-know how), y 7) fortalecer los valores institucionales como principios del accionar diario (valores compartidos-objetivos superiores).

## 7.2 Futura línea de investigación

Un aporte significativo realizado por la presente investigación es el conocimiento sobre el estilo de liderazgo que utilizan los directivos de las PYMES manufactureras de la provincia de Pichincha así como también sobre el tipo de cultura organizacional que predomina en este grupo de empresas. Esto constituye un paso importante para este tejido empresarial, por cuanto se han recolectado datos inéditos de importantes variables de la gestión empresarial, analizando sus manifestaciones propias en las PYMES. Tema de vacancia en el conocimiento administrativo y gerencial de la provincia.

Asimismo, los modelos de liderazgo y cultura organizacional determinados en la investigación constituyen un aporte práctico significativo para el campo organizacional. Los cuales, pueden ser utilizados por las instituciones de gobierno para la formulación de políticas públicas, que estén enmarcados a la matriz productiva.

Sin duda, a pesar del portentoso avance en el conocimiento del comportamiento de los líderes en las PYMES de la Provincia de Pichincha, los resultados de la investigación plantean interrogantes inquietantes:

¿Qué estilo de liderazgo y tipo de cultura se manifiestan en las Pymes de los distintos sectores de actividad económica, tanto en la Provincia de Pichincha como en otras provincias del Ecuador? ¿En qué medida los resultados de esta investigación pueden ser derivados a las realidades de otras regiones del país? ¿Qué variables y factores inciden de manera determinante, para que el liderazgo digital en las PYMES del Ecuador tenga un lento desarrollo? ¿En qué medida los actuales y predominantes estilos de liderazgo y tipo de cultura organizacional de las PYMES del Ecuador, aportan a su desarrollo socioeconómico? ¿Será posible producir un cambio cultural sin previamente incidir sobre los cambios en los líderes y decisores de las Pymes? ¿Pueden ser los resultados de esta investigación aplicados a otros contextos de países latinoamericanos?

El listado de interrogantes indican los posibles temas a investigar, evidenciando que aún existe mucho por hacer en el ámbito de la gestión administrativa para este tejido empresarial (PYMES).

En definitiva, los aportes de la investigación reflejan que el conocimiento adquirido obedece al diagnóstico de una situación real, y que por tanto pudiera incidir



directamente en el proceso de toma de decisiones. Lo mencionado, evidencia una significativa necesidad de trabajar con los mandos directivos de las PYMES para lograr una gestión eficiente y eficaz, que redunde en mayor competitividad y productividad. El cambio de paradigmas, se hace necesario en las empresas al considerar que el entorno comercial a nivel global, es cada vez más complejo y turbulento.

## Bibliografía

- Ackoff, R. (2003). The opportunity quest separates real leaders from managers. *Strategy & Leadership* 31(5), 39-40.
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2012). *Estadística para negocios y economía*. México: Cengage Learning Editores.
- Araque, W., & Argüello, A. (2015). Caracterización del proceso de internalización de las PyME ecuatorianas. *FIR-FAEDPYME International Review*, 35-46.
- Argyris, C., & Donald, S. (1978). *Organization learning*. Boston : Reading:Addison Wesley.
- Armario, E., & Cossío, F. (2001). La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. *Cuadernos de Gestión* , 33-58.
- Armario, E., & Cossío, F. (2001). La Orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. *Cuadernos de gestión*, 1(1), 33-66.
- Avolio , B., Waldman , D., & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European industrial training* , 9-16.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equations Models. *Journal of Academy Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bass , B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* . New Jersey: Psychology Press.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York : FreePress.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. Thousand Oaks,: Sage Publications.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: C.A: Sage.
- Bass, B., & Stogdill, R. (1990). *Handbook leadership: theory, researc, and managerial applications*. New York : The Free Press.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Massachusetts: Addison Wesley y Publishing Company, Inc.
- Bennis, W. (2003). Las diferencias entre gestión y liderazgo . *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad* , 24-27.
- Bennis, W., & Townsend, R. (1995). *Reinventing leadership: strategies to empower the organization* . New York: William Morrow and Company .
- Blake , R., & Mouton , J. (1964). *The Managerial Grid* . Houston: Gulf publishing company.
- Blutman , G. (2009). *Repositorio biblioteca Facultad de Ciencias Económicas de la UBA*. Obtenido de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1195\\_BlutmanG.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1195_BlutmanG.pdf)

- Blutman, G., & Arriaga, M. (2007). *Cultura, comunicación y clima organizacional: estudio comparativo de siete organizaciones*. Buenos Aires: Centro de investigaciones en Administración Pública Universidad de Buenos Aires.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Cabero, J., & Barroso, J. (2013). La utilización del juicio de expertos para la evaluación de TIC: el coeficiente de competencia experta. *Bordon Revista de Pedagogía*, 25-38. Obtenido de Revista de Pedagogía: <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/brp.2013.65202/11419>
- Cabero, J., & Llorente, M. (2013). La aplicación de juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información TIC. *EnEduweb Revista de tecnología de información y comunicación en educación.*, 11-22.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: The Jossey Bass.
- Camino, Segundo; Bermúdez, Natalia; Suárez, Diana; Mendoza, Cristóbal. (2018). *Estudio Sectorial: Industria manufacturera en el Ecuador período 2013-2017*. Quito: Dirección Nacional de Investigación y Estudios Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Carmona, F. (2014). *Un ejemplo de ACP paso a paso*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Castro Solano, A., Lupano Perugini, M. L., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación de liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (29 de Diciembre de 2010). *Registro Oficial Suplemento No. 351*.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 637-647.
- Crespo, G., & Moreta, M. (2017). Cómo medir la estrategia y planificación en las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito. *Yura relaciones internacionales*, 1-22.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson.
- De Arquer, M. (1995). Fiabilidad Humana: Métodos de cuantificación, juicio de expertos. *Centro Nacional de Condiciones de Trabajo*.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional*. Buenos Aires: Sudamericana.
- DePree, M. (1998). What is leadership? En G. Hickman, & G. Hickman (Ed.), *Leading Organizations perspectives for a new era* (págs. 130-132). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*(57), 23-27.
- Escandon Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 137-145.

- Espinoza, C., Contreras, F., & Barbosa, D. (2015). Practicas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas*, 303-317.
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 343-348.
- Evans, M. (1974). Extensions of a Path-Goal Theory of Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 172-178.
- Felcman, I. (2016). Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "big bang paradigmático": aportes para reflexionar sobre el destino de la gestión pública (dossier). *Revista Estado y Políticas Públicas* 4, 117-131.
- Felcman, I., Blutman, G., & Méndez, S. (2002). *Cultura organizacional en la administración pública Argentina*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Fernández, S. d. (2011). UAM. Obtenido de Universidad Autónoma de Madrid: [http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/FACTORIAL/analisis-factorial.pdf?fbclid=IwAR1Z9togSNdWKcEsGviWBUic260-ld-x\\_ydbmQpUP34Yi7zew3yXhnx-dyU](http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/FACTORIAL/analisis-factorial.pdf?fbclid=IwAR1Z9togSNdWKcEsGviWBUic260-ld-x_ydbmQpUP34Yi7zew3yXhnx-dyU)
- Ferry, K. (17 de septiembre de 2016). *Korn Ferry global study: Majority of CEOs see more value in technology than their workforce*. Obtenido de <http://www.businesswire.com/news/home/20161117006293/en/Korn-Ferry-Global-Study-Majority-CEOs-Technology>
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York : McGraw-Hill.
- Fisher, B., & Edwards, J. (1988). Consideration and Initiating Structure and their relationships with leader effectiveness: A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, 201-205.
- Fukuyama, F. (1996). *Confianza*. Buenos Aires: Atlántida.
- Galindo, E. (2011). *Estadística Métodos y Aplicaciones*. Ecuador: Prociencia Editores.
- García Álvarez, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 163-174.
- García, L., & S. F. (2008). Procedimiento de aplicación del trabajo creativo en grupo de expertos. *Energética Vol. XXIX, No. 2*, 46-50.
- Goffee, R., & Jones, G. (2001). *El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Gómez, M. X., & Martín, R. S. (2013). *Fundamentos de las Técnicas Multivariantes*. Madrid: UNED Ediciones.
- Góngora, N. (2003). *Introducción a la cultura organizacional, versión preliminar*. Buenos Aires: Mimeo.
- Góngora, N. (2008). Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional. En M. Vicente, & J. Ayala, *Principios fundamentales para la administración de organizaciones* (págs. 357-392). Buenos Aires: Cúspide.
- González, R. (2010). Liderazgo Resiliente: un nuevo paradigma en el perfil de líder. *Capital Humano*, 28-30.
- Gordon, T. (1994). *The Delphi method*. Obtenido de [http://www.futurovenezuela.org/\\_curso/5-delphi.pdf](http://www.futurovenezuela.org/_curso/5-delphi.pdf)
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning.

- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hemphill, J., & Coons, A. (1977). Development of the leader behavior description questionnaire. *Leader Behavior: Its description and measurement. Business Research Ohio State University* , 6-38.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2008). El matrimonio cuantitativo cualitativo: el paradigma mixto. Villahermosa, Tabasco, México: JL Álvarez Gayou (Presidente), 6º Congreso de Investigación en Sexología. Congreso efectuado por el Instituto Mexicano de Sexología, AC y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernandez, R., Mendez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Revista de Contaduría y Administración* , 229-257.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1984). *Utilizing Human Resources: Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Nueva Jersey : Prentice-Hall.
- Hinkin, T., Tracey, B., & Enz, C. (1997). Construcción a escala: desarrollo de instrumentos de medición confiables y válidos. *Revista de investigación hotelera y turística* , 100-120.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones : el software mental : la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza.
- House, R. (1971). A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16, 321-338.
- House, R. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. Carbondale: Hunt y Larson (eds.) Leadership. The cutting edge. Southern Illinois University Press .
- House, R., & Dessler, G. (1974). The path goal theory of leadership: Some post hoc and priori tests. *Contingency Approaches in Leadership* 29, 55.
- House, R., & Mitchell, T. (1974). Path-Goal Theory of Leadership . *Journal of Contemporary Business*, 81-97.
- Huertas, J. (1997). *Motivación. Querer aprender* . Buenos Aires: Aique Grupo Editor .
- Hyrkäs., K., Appelqvist-Schmidlechner, K., & Oksa, L. (2003). Validating an instrument for clinical supervision using an expert panel. . *International Journal of nursing studies*, 40 (6), 619 -625.
- Izurieta, A. (2016). *El liderazgo autocrático y su impacto en la cultura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Johnson, B., Onwuegbuzie, A., & Turner, L. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 112-133.
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (Marzo de 2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*

- and Deloitte University Press, 14. Obtenido de Strategy, not technology, drives digital transformation.
- Kerlinger, F. (1979). *Behavioral research: A conceptual approach*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter? *The Academy of Management Executive* 5, 48-60.
- Kotter, J. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York: The Free Press.
- Landeta, J. (2002). El método Delphi: una técnica de previsión de futuro. Barcelona: Ariel.
- Leon, R. A. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 17, 155-172.
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A preliminary note. *American Sociological Association*, 292-300.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 269-299.
- Lideres, R. (2017). *El 14% de las pymes en Ecuador investiga e innova sus procesos*. Cuenca: Revista los Lideres.
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México: Cengage Learning Editores SA de CV.
- Lord, R., de Vader, C., & Alliger, G. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 402-410.
- Low, J., & Kalafut, P. (2004). *La ventaja invisible: cómo impulsan los intangibles al rendimiento empresarial*. Barcelona: Empresa Activa.
- Luque, T. (1997). *Investigación de Marketing*. Barcelona: Ariel.
- Malla, & Zabala. (1978). La previsión del futuro en la empresa (III): el método Delphi. En *Estudios Empresariales* (págs. 13-24).
- Mantilla, M., Vilcacundo, A., Ruiz, M., & Mayorga, C. (21 de Enero de 2017). LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES MANUFACTURERAS. *Universidad Tecnica de Ambato*, págs. 1-21.
- Martin, J., Frost, P., & O'Neill, O. (2006). Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance. *The handbook of organization studies*, 725-753.
- Mendoza, I. A., Ortiz, M. F., & Parker, H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 25-41.
- Mendoza, M. R., & Ortiz, C. (junio de 2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(1), 118-134.
- Mengual, S. (2011). La importancia percibida por el profesorado y el alumnado sobre la inclusión de la competencia digital en educación Superior. *Alicante*, 158.

- Obtenido de Departamento de Didáctica General y Didácticas La importancia percibida por el profesorado y el alumnado sobre la inclusión de la.
- Meyerson, D. (1991). Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures. En P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin, *Reframing Organizational Culture* (págs. 254-270). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs Prentice Hall.
- Misumi, J. (1985). *The Behavioral Science of Leadership: An interdisciplinary Japanese Research Program*. Ann Arbor MI: University of Michigan Press.
- Nader, M., & Castro, A. (2009). Relación entre estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de Psicología*, 40, 237-254.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 35-51.
- Naresh, K., Alvin, N., & Haway, L. (2001). The Distinction between charisma and vision: An empirical study. *Asia Pacific Journal of Management*, 373-393.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Londres: Sage Publications.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empresarial evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management* (11), 766-788.
- Ouchi, W. (1981). The Z organization. *Classics of organization theory*, 451-460.
- Ouchi, W. (1985). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Livraria Nobel : San Pablo.
- Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial.
- Pascale, R., & Athos, A. (1981). The art of Japanese Management. *Business Horizons*, 83-85.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vasquez, L., & Gomez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Shein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 17-25.
- Peters, L., Hartke, D., & Pohlmann, J. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin* 97, 274-285.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia*. Bogotá: Norma.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México: Oxford University Press.
- Powley, E., & Cameron, K. (2006). Organizational Healing: Lived Virtuousnes. Amidst Organizational Crisis. *Journal of Mnagement, Spirituality and Religion*, 13-33.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 33-51.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 122-140.

- Quinn, R., & Spreitzer, G. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Emerald*.
- Reddin, B. (1994). *La organización orientada al resultado*. Buenos Aires: Paidós.
- Rodriguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizacional, eficacia. *Ciencias Sociales*, 14.
- Rosales, A., & Quintero, J. (2013). Modelo de dependencia espacial aplicado al análisis de la distribución del consumo de alcohol en el campus CU, UNAM. *Investigaciones geográficas*, 104-117.
- Rost, J. (1998). Leadership and management. En G. Hickman, & G. Hickman (Ed.), *Leading organizations perspectives for a new era* (págs. 97-114). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Segura, L., Ferreres, T., Hernández, B., & Tomás, M. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 1151-1169.
- Segura, S. L., Ferreres, A., Baeza, A., & Tomás, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, vol. 30, núm. 3, septiembre-diciembre, 1151-1169.
- Servicio de Rentas Internas. (31 de 05 de 2017). *Qué son las Pymes?* Obtenido de <http://sri.gob.ec/de/32>
- Sethia, N., & Von Glinow, M. (1985). Arriving at four cultures by managing the reward system. En R. Kilmann, M. Saxton, & R. Serpa, *Gaining control of the corporate culture* (págs. 400-420). San Francisco : Jossey Bass.
- Sheard, A., & Kakabadse, A. (2004). A process perspective on leadership and team development. *Journal of Management Development*, 7-106.
- Shein, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores S.A.
- Shein, E. (1991). *La cultura empresarial y el liderazgo organizacional*. San Salvador : Editorial Casa Nueva.
- Silva Peralta, Y. F. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 127-144.
- Skjongs, R., & Wentworth, B. (2000). *Expert Judgement and risk perception*.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339-358.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology* 25, 35-71.
- Strube, M., & García, J. (1981). A Meta-Analytic Investigation of Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Psychological Bulletin* 90, 307-321.
- Suárez, P. (12 de abril de 2017). *Repositorio Digital-EPN*. Obtenido de [http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/6/simple-search?location=15000%2F6&query=ESTUDIO+DE+LIDERAZGO+EN+ECUADOR+&rpp=10&sort\\_by=score&order=desc&filter\\_field\\_1=dateIssued&filter\\_type\\_1=equals&filter\\_value\\_1=%5B2010+TO+2019%5D](http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/6/simple-search?location=15000%2F6&query=ESTUDIO+DE+LIDERAZGO+EN+ECUADOR+&rpp=10&sort_by=score&order=desc&filter_field_1=dateIssued&filter_type_1=equals&filter_value_1=%5B2010+TO+2019%5D)
- Sveningsson, S., & Mats, A. (2003). Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human relations*, 1163-1193.



- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 1-12.
- Thompson, A., Peteraf, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. México: Mc.Graw Hill Interamericana.
- Thurstone, L. (1947). *Multiple-factor analysis; a development and expansion of The Vectors of Mind*. Chicago: The University Chicago Press.
- Trice, H., & Beyer, J. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management*, 653-669.
- Waterman, R., Peters, T., & Phillips, J. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 14-26.
- Yeung, A., Brockbank, J., & Ulrich, D. (1991). Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9, 15-32.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. India: Pearson Education.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 147-197.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organization Studies* 9, 15-32.
- Zaccaro, S. (2001). *The nature of executive leadership. A conceptual and empirical analysis of success*. Washington DC: American Psychological Association.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 82, 74-81.
- Zammuto, R., & Krakower, J. (1991). Estudios cuantitativos y cualitativos de la cultura organizacional. En W. Pasmore, & R. Woodman, *Investigación en Cambio y Desarrollo Organizacional: una serie anual que presenta avances en teoría, metodología e investigación* (págs. 83-114). Greenwich CT: JAI Press Inc.
- Zamora, R., & Esnaola, J. (2015). *Análisis Factorial y Análisis de componentes Principales*. Santiago de Chile: Ayudantía Estadística IV, Universidad de Chile.

## Anexo Metodológico

### Anexo A. Bases de datos pequeñas y medianas empresas manufactureras de la Provincia de Pichincha

#### Pequeñas empresas

Pequeñas empresas

Ord	Pequeñas	pequeñas	NOMBRE	CANT	INGRESOS 2017	Dir Menuf	FECHA CONST	CIUDAD	CANTON	CALLE	NUMERO	INTERSECCIÓN	EDIFICIO	BARRIO	TELÉFONO	ÚLTIMO B	REPRESENTANTE LEGAL
1	159373	159373	TEODCA CHOCOLATERIA CIA. LTDA.	44	961.324.50	159373	16/06/2008	QUITO	QUITO	WHYMPER	N30-96	LA CORUÑA		LA PAZ	2234067	2017	DE LA TORRE ENDARA MARIA AUGUSTA
2	154851	154851	CROMA DEL ECUADOR CROMAEQ S.A.	43	957.156.13	154851	23/12/2009	QUITO	QUITO	JOSE DE LARREA	081-354	AV. MARIANO CARDENAL	CASA	CARCELEN	02602356	2017	MALDONADO SANCHEZ HILDA VIVIANA
3	157506	157506	DISEÑO, IMANTENIMIENTO, CONSTRUCCIONES ELECTROMECANICAS Y CIVILES	36	391.953.56	157506	20/03/2007	QUITO	QUITO	FRANCISCO FUENTES	081-145	JUAN PALACIOS		QUITO SUR	02282962	2017	GALLESES CARLOSAMA ANA DEL PILAR
4	7153	7153	NIDOLDC S.A.	33	544.453.30	7153	27/05/1977	QUITO	QUITO	RIO SAN PEDRO	N10-96	OSWALDO SUAYAGAMÍN		EL ARENAL	02204634	2017	BURINIO CALUTO JOSE LUIS
5	16419	16419	GALLITAS BROOMIE C.LTDA.	33	513.061.30	16419	15/10/1984	QUITO	QUITO	EDMUNDO CARVAJAL	237	AV OCCIDENTAL		EL BOSQUE	02282084	2017	BROOMIE WINGSON BRENDA DARLINE
6	162805	162805	MODERTEX S.A.	30	986.985.95	162805	09/06/2009	QUITO	QUITO	SAN FRANCISCO DE LA TOLA GRANDE	N9	FRENTE A FERREÑO		EL ARENAL	02237488	2017	CAMACHO NOVDA ANDRES FELIPE
7	13179	13179	METALURGICA ECUATORIANA CIA. LTDA.	29	518.098.66	13179	10/10/1974	QUITO	QUITO	TEODORO GOMEZ DE LA TORRE	512-231	FUJILI		SAN BARTOLO	2612420	2017	FIGUEROA DIAZ ROMEL EUDORO
8	1159	1159	INDUSTRIAS METALICAS LANFOR SA	28	670.548.41	1159	15/02/1951	QUITO	QUITO	JOAQUIN GUTIERREZ	E-320	TANICUCHI		EL RECREO	2611515	2017	FLORES ALVARADO AMPARO VIVIANA
9	45914	45914	PALPES, PASTIFICOS ALPES S.A.	28	708.405.54	45914	27/10/1987	QUITO	QUITO	ELOY ALFARO	N72-86	N72-A-CHEDIAK		CARRETAS	02247414	2017	NICHOLLS RUSDO ESTEBAN MARIANO
10	14907	14907	TRENZ EXPORT DEL ECUADOR C.LTDA.	27	412.005.62	14907	05/05/1981	QUITO	QUITO	ALFONSO MONCAVO	445	PANAMERICANA NORTE KM 12 Y MEDIO		ENTRADA A CARAPUNGO	2420696	2017	CASALS PRAT MONTSERRAT
11	164205	164205	TECNOLOGISTEC ASISTENCIA TECNICA ELECTRICA Y ELECTRONICA CIA. LTDA.	27	509.193.79	164205	01/12/2009	QUITO	QUITO	AV. LA PRENSA	N42-99	MARIANO ECHEVERRÍA		RENDÓN	02227424	2017	TARCO GUAMUSHIS JORGE EDUARDO
12	12887	12887	INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS SA	26	280.647.17	12887	14/11/1970	QUITO	QUITO	USARTY Y SARABIA	N26-113	HUMBERTO ALBORNOZ		AMERICA	03232178	2017	SANTANA A. TRILIANO
13	81949	81949	EDITORIAL LITOCROMO CIA. LTDA.	26	252.878.98	81949	08/11/2001	QUITO	QUITO	ASUNICION	081-63	SALINAS		AMERICA	2561201	2017	SUERRA GUERRON MAURICIO ALEXANDER
14	11254	11254	CC. IMPORT CONFECIONES CARRERA CIA. LTDA.	25	726.434.27	11254	23/03/2010	QUITO	QUITO	LUGO	E13-220	LEIDA		LA FLORESTA	2562533	2017	CABRERA MOYANO LUIS EDUARDO
15	154342	154342	K.R.K. CAFFETTO ECUADOR CIA. LTDA.	25	659.186.81	154342	22/09/2009	QUITO	QUITO	JUAN SEVERINO	EE-16	AV ELOY ALFARO			02232375	2017	KOCH KAISER SIGRID BRIGITTE
16	163748	163748	SERNANT CIA. LTDA.	25	637.587.19	163748	27/10/2009	QUITO	QUITO	PASAJE G	113	CALLE PRINCIPAL		CARRETAS	2420489	2017	DIAZ PONCE RODRIGO ENRIQUE
17	168859	168859	LABORATORIOS MOLLIE CIA. LTDA.	25	640.712.43	168859	20/03/2013	QUITO	QUITO	BOLIVAR	S/N	CAMINO RAYOCUCHO		A 300 METROS DE LA VIA CALACALI LA INDE	2306472	2017	CASTRO VITERI PABLO DANILO
18	94122	94122	POLIEXPANDIDOS CIA. LTDA.	25	904.550.55	94122	30/04/1997	QUITO	QUITO	LOS CONDORES	LOTE 8	LOS PIQUEROS		CIUDADEL	2429310	2017	ANDRADE ANDRADE MANUEL ORLANDO
19	87464	87464	INDUSTRIA DE CONFECCIONES INZATEX CIA. LTDA.	24	927.421.96	87464	20/04/1999	QUITO	QUITO	DE LOS ALAMOS	E11-196	AV ELOY ALFARO		SAN ISIDRO DEL INCA	02241896	2017	ACURIO MIRANDA AMPARITO DEL PILAR
20	13889	13889	ADO C.LTDA.	23	149.420.87	13889	07/09/1978	QUITO	QUITO	ORELLANA	1842	10 DE AGOSTO		PB	02234888	2017	PEISACH SCHWARTZ GERDA
21	45908	45908	FIBRATINT S.A.	23	348.675.69	45908	24/09/1987	QUITO	QUITO	FCO DE ORELLANA Y SALINAS	E1	SALINAS		PARIS QUITO	02289995	2017	LEPOUTRE MIBLE CHRISTIAN JOSEPH
22	160921	160921	COPIERMATICA CIA. LTDA.	22	941.710.90	160921	11/07/2008	QUITO	QUITO	AV. ELOY ALFARO	121	LOS ARUPOS		COLLA LOMA	02280036	2017	ROSETO YANEZ KATHERINE ALEXANDRA
23	163390	163390	METALMECANICA POWERSTEEL CIA. LTDA.	22	775.325.66	163390	18/09/2009	QUITO	QUITO	CALLE OELIE	LT 44	BERNARDO LEGARDA		BELLAVISTA ALTA	02253420	2017	RIVERA SOLORZANO DANIEL SANTIAGO
24	141830	141830	SATRACK S.A.	21	908.130.46	141830	14/09/2011	QUITO	QUITO	ISLA SANTIAGO	44-27	AV RIO COCA		CASA	3957700	2017	MARIELA ALEXANDRA CAVELLOS ALBARRACI
25	143518	143518	AREIN BRIDGE INGENIERIA ELECTRICA Y ELECTRONICA S.A.	21	413.070.41	143518	07/12/2011	QUITO	QUITO	LA ISLA	N28-77	BARTOLOME DE LAS CASAS		BELUSARIO QUEVEDO	02.255760	2017	PUNTE CARRERA TELMO ANIBAL
26	155989	155989	TEXTILES PLANOS ANGOSTOS TEXPLAN CIA. LTDA.	21	648.653.45	155989	06/06/2006	QUITO	QUITO	PASAJE E3	N69-129	MANUEL AMBROSIO		PARQUE DE LOS RECUERDOS	02348511	2017	CARRERA GUERRA ROBER ENRIQUE
27	156080	156080	CEREALES ANDINOS CERANODINA CIA. LTDA.	21	375.463.88	156080	04/07/2006	QUITO	QUITO	BRETHREN	S/N	INSAGUAYCO		EL MERCADO	2012589	2017	TAPIA ACURIO CARLOS IVAN
28	89077	89077	ECUAPETQUIM QUIMICA ECUATORIANA CIA. LTDA.	21	826.211.93	89077	24/04/2000	QUITO	QUITO	AV. LOS SHYRIS	94-95	ALTAR		LA PALMA	02233076	2017	SANTAMARIA SALVADOR LUIS HERNAN
29	139386	139386	INDUSTRIA PROCESADORA DE ALIMENTOS PROCESFOOD S.A.	20	82.859.50	139386	29/04/2011	QUITO	QUITO	ISAAC ALBENIZ	E3-78	MODARTH		EL INCA	02289900	2017	ALFARO VASQUEZ JUAN MANUEL
30	147512	147512	CROSTYBAL CIA. LTDA.	20	507.665.97	147512	29/05/2012	QUITO	QUITO	AV. REPUBLICA DEL SALVADOR	N34-399	AV. PORTUGAL		ROGANIA	02600068	2017	CHAVACCI CRISTIANA
31	158473	158473	ASISTENCIA TECNICA INDUSTRIAL Y MECANICA ASTIMEC S.A.	20	562.982.58	158473	16/08/2007	QUITO	QUITO	SABANILLA	0853-23	MACHALA			02229861	2017	GARZON MORENO GONZALO ROLANDO
32	158689	158689	AREAPRINT CIA. LTDA.	20	937.882.90	158689	14/09/2007	QUITO	QUITO	DE LAS ALAS	N50-79	DE LAS FUCIAS		SAN ISIDRO DEL INCA	02326030	2017	GUARDERAS LARREA JORGE EDUARDO
33	166372	166372	RESMALDONADO CIA. LTDA.	20	877.102.05	166372	14/12/2012	QUITO	QUITO	AV. MALDONADO	59-427	PASAJE S/N		EL RECREO	02244832	2017	DEBETAU HOF MICHAEL FRANCO
34	166374	166374	RESFLORESTA CIA. LTDA.	20	827.081.82	166374	18/12/2012	QUITO	QUITO	ISABEL LA CATOLICA	N24-685	AV. LA CORUÑA		LA FLORESTA	02244832	2017	DEBETAU HOF MICHAEL FRANCO
35	16993	16993	FABRICA DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICOS CAUCHOPLAST C.LTDA.	20	886.091.92	16993	19/08/1987	QUITO	QUITO	DE LOS ACETUNOS	E1-39	AV. GALO PLAZA LASSO		COTOCOLLAO	02247486	2017	RIVERA GIRALDO CAMILO ANDRES
36	47199	47199	IMPRESORIMTL S.A.	20	301.936.03	47199	02/12/1991	QUITO	QUITO	LOS CIPRESSES	N82-149	EUCALYPTOS		CORPORACION	2480800	2017	DUSHIPE CHICAZA CARLOS EDUARDO
37	14818	14818	INGENIERIA Y MERCADO DE EQUIPOS ELECTRICOS Y ELECTRONICOS IMETRI.	20	369.582.58	14818	17/01/1991	QUITO	QUITO	JOSE FELIX BARREIRO	EP-95	CARLOS ALVARADO		EL CARMEN	8083225	2017	ESAS ESCOBAR MARIO EUSEBIO
38	85816	85816	EQF EL QUESO FRANCÉS S.A.	20	634.849.09	85816	19/11/1997	QUITO	QUITO	SANSOLOL RUMINAHU	LOTTE 14	VIA A AMAGUALLA		EL CARMEN	2093703	2017	ERAZO SOLINES JAIME FERNANDO
39	115090	115090	WASCORP S.A.	19	964.997.83	115090	25/03/2004	QUITO	QUITO	GUAYASHA MEJIA	35	CALLE B CERCA DEL UPC DE SANTA ROSA		SANTA ISABEL	02367826	2017	PASACA GUERRERO SANTIAGO VINICIO
40	87224	87224	ECUAROLLERS ECUATORIANA DE RODILLOS CIA. LTDA.	19	686.622.85	87224	18/02/1999	QUITO	QUITO	GABRIEL GARCIA MORENO	53-326	ALBA CALDERON		CARAPUNGO	02201215	2017	PEREZ CADAVID RAFAEL
41	88317	88317	ECOLOGIA Y ENERGIA ECOENERGY CIA. LTDA.	19	906.433.30	88317	23/08/1999	QUITO	QUITO	DE LAS MADRESELVAS	N50-77	AV. ELOY ALFARO		SAN ISIDRO DEL INCA	0618848	2017	CARDENAS SUQUILLO ANDRES DARIO
42	90551	90551	GARCES, CONFECCIONES Y TEXTILES GARCONTEX S.A.	19	379.729.87	90551	07/03/2001	QUITO	QUITO	MARIANO CARDENAL	N71-97	ENRIQUE GUERRERO			02280032	2017	GARCES CALVACHI LUIS HUMBERTO
43	95014	95014	AMERICALABEL CIA. LTDA.	19	448.469.97	95014	30/08/2007	QUITO	QUITO	ET	N 67-38	DE LOS ACETUNOS		GALPON II	02604458	2017	ALVEAR GUEVARA JORGE FERNANDO
44	14545	14545	BOTOPERLA S.A.	19	387.332.21	14545	26/05/1980	QUITO	QUITO	AV. DIEGO DE VASQUEZ	S/N	CALLE ONCE		PONCIANO	2478574	2017	DALMAU CHIRIBOSA SEBASTIAN ANDRES
45	150448	150448	INPERSEVEN S.A.	19	273.141.62	150448	14/07/2009	QUITO	QUITO	DE LOS ACETUNOS	E5-52	AV. ELOY ALFARO		CINA	02247775	2017	GLEN CEREZO DINAH EULALIA
46	162876	162876	BORSAPLAST CIA. LTDA.	19	840.896.33	162876	26/06/2009	QUITO	QUITO	SEBASTIAN MORENO	E1-25	GALO PLAZA LASSO		CARCELEN INDUSTRIAL	02280886	2017	FOINSECA VICQAINO VERONICA RAQUEL
47	164430	164430	GAMA EDITORES REYES MEDINA CIA. LTDA.	18	438.813.59	164430	02/02/2010	QUITO	QUITO	OELI	LOTTE 96	N6L		SAMAEDY	02513414	2017	REYES PACHECO OSCAR ERREN
48	164464	164464	SIDIMEC INGENIERIA CIA. LTDA.	18	289.117.22	164464	28/12/2009	QUITO	QUITO	VICENTE SOLANO	E12-166	AV. VELASCO IBARRA		VICENTINA	2332341	2017	ARIAS CACERES LUIS ENRIQUE
49	168669	168669	PUBLETETRIX PUBLICIDAD INTEGRAL CIA. LTDA.	18	549.509.34	168669	13/03/2013	QUITO	QUITO	CHEDIAK ITO	E5-309	AV. ELOY ALFARO		S/N	02514312	2017	SANCHEZ AYALA CRISTIAN DAVID
50	45270	45270	PAMOGSA S.A.	18	994.714.30	45270	04/12/1994	QUITO	QUITO	10 DE AGOSTO	N39-127	DIGUIA		LA CONCEPCION	02224041	2017	CACHECO HERVAS PEDRO JOSE
51	90214	90214	DISEÑO TEXTIL DITEX CIA. LTDA.	18	159.448.60	90214	18/03/1991	QUITO	QUITO	AV. DE LA PRENSA	N70-121	PABLO PICASSO		ARRENDADA	02259505	2017	PINHO MANICHENO CARLOS MAURICIO
52	7875	7875	ROBOT SA.	18	622.799.20	7875	03/06/1981	QUITO	QUITO	MEJIA	S/N	PANAMERICANA SUR		MIRAFLORES BAJO	02231776	2017	ALFARO VASQUEZ JUAN CARLOS
53	86228	86228	INGENIERIA PARA ELECTROMEDICINA E INDUSTRIA INSEJUN CIA. LTDA.	18	599.042.08	86228	02/06/1990	QUITO	QUITO	CAP. RAMON BOLA	E10-110	AV. ELOY ALFARO		MATTOVELLE	2413983	2017	PAPEDES GONZALEZ ZONIA ALEXANDRA



53	86228	86228	INGENIERIA PARA ELECTROMEDICINA E INDUSTRIA INGENIUM CIA. LTDA.	18	599.042.08	86228	02/06/1998	QUITO	QUITO	CAP. RAMON BORJA	E10-110	AV. ELOY ALFARO		MATOVELLE	2413983	2017	PAREDES GONZALEZ SONIA ALEXANDRA
54	94274	94274	INQUINAM CIA. LTDA.	18	157.976.50	94274	19/02/2003	QUITO	QUITO	LUIS NAPOLEON DILLON	N60-181	FLAVIO ALFARO		COTOCOLLAO	02259220	2017	MONGE LEON LAURENTINA NARCISA
55	155925	155925	ZIPPERFLX S.A.	17	862.347.35	155925	07/06/2006	QUITO	QUITO	PANAMERICANA NORTE KM 14.5	LOTE 12	PASAJE CENEPA		SAN CAMILO	2823008	2017	MIRANDA PONCE LUIS ANDRES
56	160661	160661	NATURAL CENTER SOLUTION NCS CIA. LTDA.	17	467.507.00	160661	29/01/2009	QUITO	QUITO	INGLATERRA	EP-34	AVE LA REPUBLICA	CENTRUM	CAROLINA	3326390	2017	FERNANDEZ CARDENAS TANIA
57	50035	50035	SUPER CAUCHOS WALDORU COMPAÑIA LIMITADA	17	341.228.39	50035	23/10/1990	QUITO	QUITO	DE LOS ACETUNOS	EP-143	ELOY ALFARO	FABRICA	CRISTIANA	022471907	2017	FUENTES LARREA ALCIRA MERCEDES
58	64190	64190	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS SEMPREBENE S.A.	17	360.616.07	64190	16/11/2010	QUITO	QUITO	EUCALIPTOS	EP-15	CALLE D	FABRICA	COMITE DEL PUEBLO	2800196	2017	ORTIZ SANCHEZ JOSE LUIS
59	86206	86206	MODERNA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS C.A. MODESERVI	17	288.965.98	86206	30/04/1998	QUITO	QUITO	PASAJE E	N40-35	DE LOS MOTILONES		COOP. LOS PETROLEROS	022250877	2017	SANCHEZ FAVON ADRIANA MARCELA
60	89040	89040	POPIS CIA. LTDA.	17	447.889.75	89040	08/07/2000	QUITO	QUITO	VIA CALACALI KM 12	S/N	PRINCIPAL	POPIS	POR LA FABRICA LA QUITENA	2306522	2017	CHIRIBOGA GUERRERO TOA YOLANDIA
61	90779	90779	GIRO PROMOCIONES GIRPRO CIA. LTDA	17	251.650.81	90779	10/04/2001	QUITO	QUITO	ELOY ALFARO	N67-108	DE LOS ARIUPOS	FABRICA D	CARCELEN INDUSTRIAL	022472898	2017	BUENO VILLACORTA ANDRES
62	93737	93737	FRELAN CIA. LTDA.	17	774.670.97	93737	25/10/2002	QUITO	QUITO	23 DE ABRIL	OE12-372	25 DE NOVIEMBRE		LLANO GRANDE	02202024	2017	CARDENAS OLIVO GLADYS GIOCONDA
63	11100	11100	ELASTICOS SAN JORGE CIA LTDA	16	504.073.80	11100	28/02/1979	QUITO	QUITO	DIAZ DE ARMENDARIZ	N25-34	NUNEZ DE BONILLA		LA GASCA	23211131	2017	ABEDRABBO KATTAN JORGE ALBERTO
64	148159	148159	ACBIN ACEROS INDUSTRIALES S.A.	16	569.615.23	148159	09/08/2010	QUITO	QUITO	3	LT-36	EL ARENAL MZ 4		URB. SIERRA DORADA	2429224	2017	CUENCA JARAMILLO PABLO SANTIAGO
65	153283	153283	FLOWERRAPS S.A.	16	871.510.02	153283	01/04/2005	QUITO	QUITO	NICOLAS CORTEZ	S/N	AV. MANUEL CORDOVA GALARZA		CASPIGASI	23432719	2017	MACHAGILLA LUNA OSCAR EFRAIN
66	155560	155560	PLUMATEX S.A.	16	289.966.44	155560	04/05/2006	QUITO	QUITO	AV. MANUEL CORDOVA GALARZA	161	CALLE SAN JOSE		SAN JOSE POMASQUI	02235125	2017	BURNEO SEVILLA MARIA GABRIELA
67	157907	157907	GERCASA S.A.	16	377.585.16	157907	19/04/2007	QUITO	QUITO	VICENTE DUQUE	N77-141	ANTONIO CASTILLO	PLANTA IN	CARCELÉN INDUSTRIAL	02280111	2017	CABEZAS ORTIZ MARIA LORENA
68	159603	159603	HIDROCOCBRE CIA. LTDA.	16	703.188.70	159603	22/10/2007	MACHACHI	MEJIA	ESPAÑA	S/N	CHANIZAS		SAN JOSE DE TUCUSO	02231642	2017	UVILLUS CHICAIZA DARIO JAVIER
69	161648	161648	SERVICIOS TECNICOS TECSEDAT CIA. LTDA.	16	145.199.14	161648	18/12/2008	QUITO	QUITO	AV. 3 DE MAYO	S/N	AV. QUITO		CENTRAL	02230080	2017	CHICAIZA FARINANGO ANGEL NICOLAS
70	161802	161802	PASOLCUB PRODUCTOS ARTESANALES SOLIS CUBA CIA. LTDA.	16	285.736.57	161802	12/12/2008	QUITO	QUITO	LEONIDAS DUBLES	1460	CALLE E-7		CAUPICHO	02230492	2017	SOLIS MORALES ROBERTO ALEJANDRO
71	166734	166734	REYFEL PINTURA ELECTROESTATICA CIA. LTDA.	16	297.237.74	166734	04/01/2013	QUITO	QUITO	JUAN BARREZUETA	158	MOISES LUNA ANDRADE	S/N	CARCELÉN	02248512	2017	SANCHEZ DIONICIO JOHN JAIRO
72	17374	17374	CONFECIONES COYOTE PRORAEZ CLTDA	16	6.656.75	17374	02/10/1996	QUITO	QUITO	MAUMPIA	OE4-316	APUELA		STA. RITA	2626068	2017	ERRAZEZ CESAR AUGUSTO
73	60418	60418	PROSEMICA CIA. LTDA.	16	492.402.87	60418	31/05/2010	QUITO	QUITO	LORENZO ALDANA	237	RUIZ DE CASTILLA		LAS CASAS	02256302	2017	PEREZ PRADO FERNANDO MAURICIO
74	87037	87037	EDITORIA DE GARAYVALDE CIA. LTDA.	16	424.946.05	87037	14/09/1998	QUITO	QUITO	SABANILLA	OE-25	MELCHOR TOAZA		RUMINAHUI	2801959	2017	CHAVEZ SANCHEZ JORGE HUMBERTO
75	10582	10582	CUMBERLAND C LTDA	15	336.810.07	10582	19/09/1989	QUITO	QUITO	HERNANDO DE LA CRUZ	129	AV. MARIANA DE JESUS		MARIANA DE JESUS	2541240	2017	HAGER MOLNAR JUOTI
76	11462	11462	EXTRACTOS ANDINOS CA	15	860.528.92	11462	22/08/1973	QUITO	QUITO	EL TABLON	OE1-329	MANGLARALTO	GALPON	SAN BARTOLO	2673301	2017	MACHUCA MERINO CECILIA
77	163582	163582	ALIMENTOS TAIWA S.A.	15	854.242.27	163582	25/09/2009	QUITO	QUITO	VIA ANTIGUA AL QUINCE KM 3.5	KM 3.5	JUNTO A LA FABRICA ALSUPERIOR S.A		GUAYLLABAMBA	022130114	2017	VERRAGA ALMEIDA DAVID ANTONIO
78	164113	164113	DISTRIBUCION INDUSTRIAL FRANCISCO CORRAL DIFRANCO CIA. LTDA.	15	230.617.54	164113	29/12/2009	QUITO	QUITO	TARQUI	N15 - 102	ESTRADA		SAN BLAS	02290808	2017	CORRAL PATIÑO FRANCISCO EFREN
79	18037	18037	PRODUCTOS GANADEROS AVICOLAS Y AGRICOLAS "PROGANAVES" COMPAÑI	15	428.280.15	18037	12/04/1988	QUITO	QUITO	LADRON DE GUEVARA	E11-200	12 DE OCTUBRE		LA VICENTINA	02250833	2017	VILLACIS VINUEZA JORGE EDUARDO
80	562	562	GRAFICAS AYERVE CA	15	831.628.41	562	15/07/1964	QUITO	QUITO	SANGAY	EP-27	PASOCHOA		MEXICO	02260082	2017	AYALA RUBIO OLGA RAQUEL
81	64383	64383	ALESPECUADOR CIA. LTDA.	15	369.832.07	64383	24/11/2010	QUITO	QUITO	DE LOS SHYRIS	N37-128	EL COMERCIO	CASA	LA CAROLINA	02246068	2017	GONZALEZ KAROLIS ESTEFANIA
82	86044	86044	EMPRESA UNIDA Y REPRE ORGANIZADA DE CINTAS CIA IND Y COM EUROTAPES	15	754.459.33	86044	27/04/1998	QUITO	QUITO	PARIS	N42-144	PASAJE LUIS PASTEUR		JIRIAPA	2461831	2017	SIERRA BARRERA ROBERTO HORACIO
83	87640	87640	PRODUCCION Y EDICION DE IMPRESOS PROEDEM CIA. LTDA.	15	414.473.56	87640	10/06/1999	QUITO	QUITO	JUAN PROCEL	N26-387	JOSE MIGUEL CARRION		MENA DEL HIERRO	5006044	2017	MIRANDA CORREA MARLON MAURICIO
84	91123	91123	EMIND CIA. LTDA.	15	219.609.39	91123	04/07/2001	QUITO	QUITO	VERSALLES	N26 - 74	GRAL.VICENTE AGUIRRE		SANTA FRISCA	2234160	2017	GALVIS CORREA DANIELA
85	91952	91952	LICORES MENA LICOMENA CIA. LTDA	15	292.987.20	91952	15/11/2001	QUITO	QUITO	PASAJE ARBOLEDA	2 FB	RIO CURARAY		SAN GABRIEL	02288975	2017	MENA PACHECO DARWIN AUGUSTO
86	92471	92471	REMEDIOS NATURALES SELVATICOS RENASE CIA. LTDA	15	377.703.81	92471	08/03/2002	QUITO	QUITO	EDUARDO NAULA	OE-60	JIBAROS		LA FLORIDA	3303063	2017	RODRIGUEZ APUNTE MARIA ISABEL
87	92807	92807	MIDCIS CIA. LTDA.	15	272.641.86	92807	27/02/2002	QUITO	QUITO	AV. MARIANA DE JESUS	OE-1107	JORGE JUAN	MARIANA	SAN GABRIEL	2557314	2017	SARCES ESPINEL JAIME DANILU
88	94621	94621	SWISS & NORTH GROUP S.A	15	-	94621	15/04/2003	QUITO	QUITO	JUAN BARREZUETA	N76-149	ANTONIO CASTILLO		CARCELÉN	4002800	2017	SERRANO MEJIA MARCO VINICIO
89	141095	141095	TAPAS Y ENVASES DEL ECUADOR S.A. TAPENSA	14	398.009.33	141095	17/08/2011	QUITO	QUITO	DOMINGO RENZIFO	N74-103	JOAQUIN MANCHENO		ANANSAYAS	02247298	2017	JARA CORREA DOMITILA
90	15166	15166	AYA ALARCON Y ALARCON C LTDA	14	385.371.00	15166	04/11/1981	QUITO	QUITO	PANAMERICANA NORTE	KM 11 1/2	ALFONSO MONCAYO	AYA	CARAPUNGO	02242490	2017	ALARCON MIELES JUAN FERNANDO
91	154199	154199	INGENIERIA DE METALIZACION CARRERA ARAUJO IMETCA CIA. LTDA.	14	478.573.15	154199	30/08/2005	QUITO	QUITO	PASAJE A	S/N	CALLE 5608		GUAMANI	023650324	2017	ARAUJO PINO JUAN CARLOS
92	158888	158888	GIOVITEX CIA. LTDA.	14	459.326.63	158888	18/10/2007	QUITO	QUITO	ALBERTO LARREA	E4-64	FIDEL LOPEZ ARTETA		LULUNCOTO	3130212	2017	DIAZ LUIS GIOVANNY
93	160951	160951	ECHOHARMONY S.A.	14	666.281.84	160951	12/09/2008	QUITO	QUITO	AV OSWALDO GUAYASAMIN	S/N	DE PIFO		PIFO	02238231	2017	JARRIN CARRILLO MARIA ISABEL
94	161611	161611	ANDESCHENIE CIA. LTDA.	14	648.393.51	161611	10/12/2008	QUITO	QUITO	AMOR	EP-131	PEDRO FERMIN CEVALLOS	GALPON	LA ARMENIA	2190269	2017	CHARRO RODRIGUEZ MARIA DEL MAR
95	1854	1854	MADELSA SA	14	410.324.14	1854	09/12/1973	QUITO	QUITO	AV. NACIONES UNIDAS	234	SANCHEZ DE AVILA		LA CAROLINA	2450712	2017	CORONEL BALLADARES JABY GREGORY
96	49102	49102	ALIMENTOS DEL HUERTO S.A. HUERTOSA	14	458.597.57	49102	07/07/1995	QUITO	QUITO	LOS ARIUPOS	EP-30	ES	GALPON	CARCELÉN	022481954	2017	ENDARA PRIETO MYRIAN DE LOURDES
97	50516	50516	INDUSTRIAS LOSGACHO ALMEIDA CIA. LTDA.	14	319.066.39	50516	05/06/1991	QUITO	QUITO	AV. SIMON BOLIVAR	10	PASAJE D	CASA	SAN JOSE DE MONIAS	3194676	2017	LOGSACHO BENAVIDES VICENTE BLADIMIR
98	53965	53965	PLASTICOS DE ECUADOR DECLASTIC CIA. LTDA.	14	371.301.82	53965	16/01/1997	QUITO	QUITO	EL CONDE	E1-342	DURALLANTA		EL BLANQUEADO	022484404	2017	HERRERA CHIRIBOGA DIEGO EUGENIO

## Medianas empresas

Base de datos medianas empresas

Ord	Mediana	Medianas	NOMBRE	CANT	INGRESOS 2017	Dir Manu	FECHA CONSTITUCION	CIUDAD	CANTON	CALLE	NÚMERO	INTERSECCIÓN	EDIFICIO	BARRIO	TELÉFONO	ÚLTIMO	REPRESENTANTE LEGAL	
1	124331	124331	FICARDER S.A.	300	2.011.381,18	124331	01/09/2006	QUITO	QUITO	MALLORCA	N224-198	MADRID		LA FLORESTA	023227146	2017	ESPIÑOZA REYES AYDA SUSANA DEL ROCIO	
2	53394	53394	CONFECCIONES FAZMINO CASTILLO CIA. LTDA.	197	4.804.713,04	53394	27/02/1995	QUITO	QUITO	JUAN PROCEL	OE-743	EL REVENTADOR		GALFON C	24890737	2017	FAZMINO CASTILLO FREDY ARTURO	
3	45695	45695	YANAPI SA	130	4.702.022,55	45695	22/01/1987	QUITO	QUITO	LLANGANATES	E2-22	TOMEBAMBA		NO	MEXICO	2651401	2017	ESCUDERO BIGALLI JULIO VIRGILO RAMON
4	87059	87059	LA ESPERANZA COMERCIALIZADORA WHOLESALINN S.A.	121	3.506.600,44	87059	25/11/1998	QUITO	QUITO	MANUEL AMBROSI	E2-61	EL JUNCAL		S/N (ATRÁS)	COLLALOMA (CARCELÉN)	2808-767	2017	VASQUEZ SALTOS ROSA MERCEDES
5	158530	p	DISMOTEXTIL S.A.	117	3.845.920,78	158530	05/10/2007	QUITO	QUITO	ENRIQUE GUERRERO	E2-71	PAN. NORTE KM 5.5		CARCELEN INDUSTRIAL	3500207	2017	MONTESEDOCA COLOMA NASTIA DASHUTKA	
6	15769	15769	BUESTAN CIA. LTDA.	105	2.783.409,78	15769	26/08/1982	QUITO	QUITO	AV. JOSE ANDRADE	OE1-589	JOAQUIN MANCHENO		BUESTAN	CARCELEN	022471210	2017	BUESTAN BUSTILLOS DIANA ANABELA
7	87729	87729	COMESTIBLES SALAMANCA JUNCA COMSAJU CIA. LTDA.	105	-	87729	02/06/1999	QUITO	QUITO	E	268	BARTOLOME SANCHEZ		ANANSAYAS	0222806521	2017	SALAMANCA JUNCA PABLO ENRIQUE	
8	163238	163238	PLASTIFLAN CIA. LTDA.	99	4.387.637,26	163238	28/02/2009	QUITO	QUITO	DE LOS ACEITUNOS	E5-100	AV. ELOY ALFARO		CARCELEN	022480395	2017	LARREA NARANJO FRANCISCO RODRIGO	
9	7765	7765	TEXTILES EL GRECO SA	99	4.796.651,29	7765	19/12/1980	QUITO	QUITO	AV. 6 DE DICIEMBRE	N58-10	LEONARDO MURIALDO		CHAUPICRUZ	022404787	2017	CASTRO VASQUEZ MARCELA	
10	10680	10680	FASHION LANA CIA. LTDA	96	1.318.089,25	10680	29/04/1970	QUITO	QUITO	RIO SAN PEDRO	E7-267	AV. OSWALDO GUAYASAMIN		EL ARENAL	022044007	2017	DAVILA BLANCO VIRGILO JOSE	
11	1079	1079	TEXTILES MAR Y SOL SA	93	2.533.873,76	1079	01/04/1954	QUITO	QUITO	FCO COMPTE	N31-09	S/N		GUAPULO	0223095810	2017	DALMAU PINTO JUAN FERNANDO	
12	60568	60568	MADERAS ANDINAS MADEORTEGA CIA. LTDA.	91	4.940.399,10	60568	27/04/2010	QUITO	QUITO	FARQUE INDUSTRIAL EL CARMEN	zn	zn		zn	EL CARMEN	2093752	2017	ORTEGA POZO SANTOS DAVID
13	151666	151666	ALEXA TEJIDOS CIA. LTDA.	86	2.284.347,50	151666	30/01/2004	QUITO	QUITO	VICENTE DUQUE LOTE 2A	2A	JUAN DE SELIS		COTOCOLLAO	2470081	2017	ALMEIDA NARANJO DANIEL FEDERICO	
14	11622	11622	INDUSTRIAS CONCHITEX C LTDA	82	1.027.643,04	11622	28/11/1973	QUITO	QUITO	CALLE E	E3 - 231	CALLE E3 E		LA VICTORIA	022690641	2017	CHIRIBOGA BECDACH PATRICIO LEONARDO	
15	47029	47029	AUTOPARTES ANDINAS AUTODIN S.A. E.M.A.	81	1.878.096,09	47029	09/07/1991	SANGOLDO	RUMIÑAHUI	AV. DE LOS SHYRIS	S/N	VÍA A AMAGUAÑA, KM 2 1/2		MUSHUÑAN	2333960	2017	VILLAVICENCIO ZAMORA ANITA MARIA	
16	7253	7253	EGAR SA	81	4.492.809,25	7253	16/03/1978	QUITO	QUITO	COCHAPATA	E14-119	GASPAR DE VILLARROEL		GARRIDO C	BATAN	022456181	2017	GARRIDO ORTEGA ZAMORA PAOLA CAROLINA
17	88073	88073	SEINGPROAÑO SERVICIOS DE INGENIERIA MECANICA CIA. LTDA.	78	2.899.507,95	88073	19/04/1999	QUITO	QUITO	DIEGO DE ALMAGRO	2033	WHIMPER		TORRES W	LA CAROLINA	2556771	2017	PROAÑO SANCHEZ ANDRES AURELIO
18	150610	150610	GENERICOS NACIONALES, GENA S.A.	77	3.048.022,00	150610	17/10/2003	QUITO	QUITO	DIEGO DE ALMAGRO	OE7-227	AUTOPISTA GENERAL RUMIÑAHUI		PODER JUDICIAL	022323863	2017	LAKIEROVICH PARGMAN EFRAIM	
19	14757	14757	NERY FAS C LTDA	75	2.296.186,57	14757	30/09/1980	QUITO	QUITO	LOS CIRUELOS	E1-156	PANAMERICANA NORTE				2472933	2017	AGUIAO CALVACHI CARLA SABRINA
20	14083	14083	TORNILLOS, PERNOS Y TUERCAS TOPESA S.A.	74	1.628.837,78	14083	03/02/1966	QUITO	QUITO	AV. TURUBAMBA	S61-130	CALLE G		FABRICA	TURUBAMBA	2974137	2017	MOREIRA CEVALLOS HUGO MAURICIO
21	50124	50124	ENNOBLECIMIENTO TEXTIL-ENNOTEX S.A	74	3.169.918,28	50124	25/09/1990	QUITO	QUITO	LAS AVELLANAS	E6-39	AV. ELOY ALFARO		ANANSAYAS	2485877	2017	FRANCO GUERINIS BERNARDO	
22	159607	159607	TERMOPACK GONZALEZ ESCOBAR CIA. LTDA.	73	3.124.014,45	159607	17/01/2008	SANGOLDO	RUMIÑAHUI	H	LOTE 12	VÍA A AMAGUAÑA		EL CÁRMEN	022099176	2017	GONZALEZ ESCOBAR JORGE ALBERTO	
23	49059	49059	TECNIVIDRIO 2000 S.A.	65	2.379.756,85	49059	15/06/1995	QUITO	QUITO	PANAMERICANA NORTE	74-583	INTERCAMBIADOR DE CARCELEN		CARCELEN	2474032	2017	ROMERO RODRIGUEZ GUILLERMO EDUARDO	
24	16060	16060	CAMISERIA INGLES CAMINGLESA C LTDA	63	3.115.881,29	16060	21/11/1983	QUITO	QUITO	AUTOPISTA GENERAL RUMIÑAHUI KM	PUNENTE 4	VIA A LOS CHILLOS		CAMISERIA	CONOCOTO	2321613	2017	TORRES HARO WILSON HERNAN
25	36986	36986	GALVANORTE CIA. LTDA.	63	2.582.699,82	36986	29/12/2009	QUITO	QUITO	LOS ARUPOS	E5-83	AV. ELOY ALFARO		LA CRISTIANIA	022472132	2017	VERGARA AMAYA DIEGO FERNANDO	
26	10185	10185	HERRAMIENTAS AGRICOLAS NACIONALES CIA LTDA HANSA	62	1.684.827,08	10185	07/09/1964	QUITO	QUITO	CATARAMA	E5-94	ZUMBAGUA		SAN BARTOLO	2678324	2017	ALARCON BACH HERMANN MICHAEL	
27	46994	46994	VIDRIO DE SEGURIDAD SECURIT S.A.	62	2.820.151,52	46994	22/05/1991	SANGOLDO	RUMIÑAHUI	AV. SHYRIS	5N	GENERAL ENRIQUEZ		SANGOLQUI	022333517	2017	ROMERO OÑATE MARCELO PATRICIO	
28	142569	142569	FIBRAS Y COMPUESTOS POSTANFI S.A.	59	4.061.388,12	142569	13/10/2011	QUITO	QUITO	ENTRADA A MORASPUNGO	S/N	MANUEL CORDOVA GALARZA		CALACALI	022306320	2017	VEGA JUON ELOY PATRICIO	
29	31106	31106	INCREMENTAR C.L.	58	4.010.464,47	31106	09/01/1990	QUITO	QUITO	ELOY ALFARO	N7374	ANTONIO BASANTES		PB	CARCELEN ALTO	2484530	2017	MARTINEZ VASQUEZ IVAN ALFREDO
30	50820	50820	ADHINFLEX S.A.	58	4.047.705,92	50820	27/05/1992	QUITO	QUITO	RÍO AMAZONAS	911	RÍO SANTIAGO		EL COLEGIO	022861668	2017	ARROYO ALVARADO ELENA NORALMA GLENDA	
31	94873	94873	MODULARES IVAN RON CIA. LTDA	58	2.188.715,42	94873	28/05/2003	QUITO	QUITO	EL JUNCAL	N65-130	LOS EUCALIPTOS		COLLALOMA	2800654	2017	RON EGAS OSCAR IVAN	
32	11589	11589	PRODUCTOS MINERVA CIA LTDA	57	4.270.818,67	11589	21/04/1966	QUITO	QUITO	LA COCHA	E3-63	PANAMERICANA SUR		GUAMANI	2690712	2017	VASQUEZ LOPEZ RICARDO ANTONIO	
33	14703	14703	SURIMAX C LTDA	56	1.674.791,19	14703	30/09/1980	ALANGAS	QUITO	LOS ANTARES	OE 13-232	MIRLOS		MIRASIERRA	2862947	2017	ALARCON GUERRERO MANUEL ALEJANDRO	
34	15360	15360	INDUSTRIAS METALICAS CAÑON BAUTISTA C LTDA	56	1.064.978,29	15360	17/10/1978	QUITO	QUITO	DE LOS ACEITUNOS	E7-02	AV ELOY ALFARO		CRISTIANIA	2473537	2017	CAÑON MUÑOZ JULIAN GUSTAVO	
35	54624	54624	MUNDY HOME MUNIME CIA. LTDA.	56	4.387.123,23	54624	26/10/1995	QUITO	QUITO	TOMAS DE BERLANGA	E4-85	AV. AMAZONAS		PIONEER	JUPIAPA	022128796	2017	ENRIQUEZ FALCONI JUAN FABIAN ALEXEI
36	1934	1934	ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR SA ELECDOR	55	4.321.491,27	1934	12/11/1975	QUITO	QUITO	AV. REPUBLICA DE EL SALVADOR	N35-40	AV. PORTUGAL		ATHOS	LA CAROLINA	022920346	2017	ESPIÑOSA ESPINOSA MARGARITA LUCILA
37	61643	61643	INDUSTRIA DE ALIMENTOS PROCESADOS INALPROCES S.A.	55	1.560.910,03	61643	19/07/2010	SANGOLDO	RUMIÑAHUI	AV. GENERAL ENRIQUEZ	LOTE 3	TANICUCHI		EL MILAGRO	023808370	2017	ACOSTA TAMAYO FRANCISCO MARTIN	
38	11530	11530	PLASTICOS DALMAU S.A.	54	2.258.967,92	11530	11/04/1972	QUITO	QUITO	JORGE PÉREZ CONCHA	N68-91	CALLE 11		URB. MARISOL	022476741	2017	DALMAU PINTO JUAN FERNANDO	
39	163707	163707	ARTICULOS PARA EL HOGAR DESKANSKA S.A.	54	2.518.963,58	163707	19/10/2009	QUITO	QUITO	ORIENTE	502	AMAZONAS		CALLUMA	022382760	2017	CORTES LARA MARIO RODRIGO	
40	45303	45303	ELAPLAS DEL ECUADOR SA	54	3.507.296,26	45303	23/10/1985	QUITO	QUITO	MORAN VALVERDE	S/N	TNTE. ORTIZ		GUAJALO	2671717	2017	FRANDEZ SALVADOR CHAUVEY DIEGO	
41	638	638	INEXA INDUSTRIA EXTRACTORA CA	53	4.255.474,89	638	19/06/1958	QUITO	QUITO	LA TOLITA	N26-210	AV. LOS CONQUISTADORES		(GUAPULO)	2220720	2017	STEINER GRUMBUM PEDRO RODOLFO	
42	159519	159519	INDUSTRIA PROCESADORA DE ALIMENTOS NACIONALES MONTENEGRO	51	4.153.445,52	159519	02/04/2008	QUITO	QUITO	RIOBAMBA	N56-34	AV. CARLOS QUINTO		SAN CARLOS	2596412	2017	MONTENEGRO MENA JULIO MIGUEL	
43	17774	17774	TEXTIQUIM COMPANIA LIMITADA	51	4.342.869,68	17774	25/09/1987	QUITO	QUITO	VICENTE DUQUE	N77-443	JUAN DE SELIS		CARCELEN ALTO	2478062	2017	ROSAÑIA BENITEZ JORGE HERNAN	
44	4574	4574	COMUNIKGRAF S.A.	51	2.204.012,20	4574	29/01/2010	QUITO	QUITO	DE LAS TORONJAS	E12-36	AV. EL INCA		IÑAQUITO	022243014	2017	SILVA VILEMA WILSON RODRIGO	
45	45952	45952	COIVESA S.A.	51	1.534.825,68	45952	28/12/1987	QUITO	QUITO	AV. DE LA FRENSA	N70-121	PABLO PICASSO		LAS VIOLET	0229185	2017	SAMANIEGO GRAF MICHAEL ALEXANDER	
46	164220	164220	ELECTRONICAGOIA CIA. LTDA.	50	1.639.019,70	164220	02/12/1989	SANGOLDO	RUMIÑAHUI	LOS ENERBOS	83	LAS PALMERAS		URB. LAS	2830609	2017	PEREZ NOLE LUIS ALFONSO	
47	15275	15275	SERVICIOS MANTENIMIENTO Y RECONSTRUCCION DE CARROCERIAS SEM	49	2.528.400,52	15275	21/01/1981	QUITO	QUITO	VIA MARIANAS	780	SAN CAMILO		CARAPUNGO	022821005	2017	FREIRE BONILLA MONICA PATRICIA	
48	154911	154911	AGROPECUARIA INDUSTRIAL Y COMERCIAL ALPENSWISS S.A.	48	4.456.477,71	154911	13/01/2006	QUITO	QUITO	ENTRADA A SANTA ROSA DE CHAUPILOMA		SECUNDARIA		CHAUPILOMA	23796052	2017	HERDOIZA GUERRERO GABRIELA MARIA	
49	157605	157605	CHOCOWO S.A.	48	3.217.093,39	157605	13/04/2007	QUITO	QUITO	JUAN BARREZUETA	N76-122	JOAQUIN MANCHENO		CASA	CARCELEN	022483365	2017	BISHARA SCHOBER YAZMIN ANDREA

49	157605	157605	CHOCONO S.A.	48	3.217.033,33	157605	13/04/2007	QUITO	QUITO	JUAN BARREZUETA	N76-122	JOAQUIN MANCHENO	CASA	CARCELEN	022483365	2017	BISHARA SCHOBER YAZMIN ANDREA
50	11538	11538	PERFILPLAST DEL ECUADOR SA	47	2.292.048,11	11538	21/08/1972	QUITO	QUITO	LA INDUSTRIAL	Oe7-35	LEONOR STACEY	CASA	COCHAPAMBA NORTE	022458181	2017	RAMIREZ MUÑOZ MARCO VINICIO
51	152318	152318	FLOREMPAQUE CIA. LTDA.	47	4.490.520,50	152318	25/08/2004	QUITO	QUITO	ASTUDILLO	384	FE Y ALEGRIA		LLANO GRANDE	022021145	2017	BRAVO LEON JUAN GABRIEL WASHINGTON
52	15845	15845	IMETAM C.A.	47	2.304.780,69	15845	30/05/1983	QUITO	QUITO	PEDRO QUIRÓNEZ	S51-17	RIO SALOYA		GUAMANI	2690787	2017	MOSQUERA TOLEDO LUIS ALBERTO
53	162976	162976	FASHIONARTE CIA. LTDA.	47	2.563.846,46	162976	03/07/2009	QUITO	QUITO	AV. GALO PLAZA LASSO	N 64-80	AV 6 DE DICIEMBRE	GALPON		2470740	2017	ISA YARAD LUIS ALBERTO
54	47435	47435	ENVAGRIF C.A. ENVASADOS AGRICOLAS Y FRUTALES	47	2.482.047,38	47435	14/05/1992	QUITO	QUITO	CARCHI	904	VIA INTEROCEANICA KM 14.5		TUMBACO	022371127	2017	ALMEIDA ALBAN HERNAN RAMIRO
55	160084	160084	MUEBLEFACIL CIA. LTDA.	46	2.987.300,38	160084	22/05/2008	ALOASI	MEJIA	MARTÍNEZ	S/N	PASAJE "C"		MIRAFLORES BAJO	023658716	2017	ESTUPIÑAN MERELLO RODRIGO ANDRES
56	163043	163043	QUIMICA SUPERIOR UNICHEM S.A.	46	3.483.721,72	163043	30/07/2009	QUITO	QUITO	VIA INTEROCEANICA KM. 31	S/N	VIA AL QUINCHE		SAN CARLOS	022777719	2017	MANCHENO HERDOIZA JOSE ROBERTO
57	8170	8170	TECNOESA SA	46	3.980.512,31	8170	16/07/1982	QUITO	QUITO	ANIN	E3-08	E3A		SECTOR EL CONDE/GUAJA	022691115	2017	GALDERISI ENRICO
58	15241	15241	PROINDUSQUIM S.A.	45	1.958.004,57	15241	05/02/1982	QUITO	QUITO	TNTE. HUGO ORTIZ	SN	BALZAR		SAN BARTOLO	2671015	2017	CAIOZZI LEMONICI ENZO JAIME
59	158333	158333	INDUSTRIAS BORJA VELA ASOCIADOS CIA. LTDA.	45	2.792.085,72	158333	03/08/2007	SANGOLC	RUMIÑAHUI	CALLE J	9	CALLE A	NA		022093699	2017	BORJA VELA MARCO HUMBERTO
60	50509	50509	INGINDUSTRIAS METALICAS - CONSTRUCCIONES GORDON CIA. LTDA.	45	1.660.376,47	50509	28/08/1991	QUITO	QUITO	AV. ALFREDO ESCUDERO	S25-217	LA MANA	CASA	CHILLOGALLO	022845435	2017	GORDON SALCEDO ANIBAL RAMIRO
61	630	630	INDUSTRIA DE PLASTICOS EXPANDIBLES PLASTEX S.A.	45	3.971.870,73	630	11/09/1959	QUITO	QUITO	CALLE 5	LOTE 229	ESCALON 3		GUAMANI	023068974	2017	BURGAENTLEZ MONCAYO DIANE
62	11953	11953	PAÑADERIA Y GALLETERIA ARENAS C. A.	44	2.113.129,04	11953	15/03/1974	QUITO	QUITO	TORONJAS	E12-120	PALMERAS			2923287	2017	HECHT ZENTNER ESTEBAN LEOPOLDO
63	139360	139360	ENVATUB S.A.	44	2.819.032,04	139360	20/06/2011	MACHAC	MEJIA	2DA TRANSVERSAL	238	PANAMERICANA SUR		EL ROSAL	023680477	2017	CEVALLOS QUINTANA PEDRO FERMIN
64	154914	154914	ASEOTOTAL S.A.	44	2.898.996,83	154914	17/01/2006	QUITO	QUITO	BETANIA	28	SAN VICENTE DE PAUL		SAN VICENTE	2862276	2017	ELIURI VEGAS SANTIAGO FRANCISCO
65	157041	157041	IDEPLAST IDEAS PLASTICAS CIA. LTDA.	44	2.094.714,65	157041	21/12/2006	QUITO	QUITO	SEBASTIAN MORENO	E2-26	BARTOLOME SANCHEZ		CARCELN	2475314	2017	BURIGOS VILLAMAR HUGO FERNANDO
66	159407	159407	BIOPRONEC CIA. LTDA.	44	2.250.727,34	159407	18/01/2008	QUITO	QUITO	JOSE CAROLLO	OEA-238	RIO COCA		MIRANDA	023805569	2017	ARAUJO ESPIN MIRIAM LEONILA
67	159489	159489	SAUL ESPINOZA E HIJOS CIA. LTDA.	44	4.774.499,40	159489	16/02/2008	QUITO	QUITO	FRANCISCO GOMEZ	S9-70	GONZALO DIAZ DE PINEDA		VILLAFLORA	022664119	2017	ESPINOZA ESPINOZA JERSON BERNABE
68	163675	163675	KEIKOFORMER CIA. LTDA.	44	887.384,50	163675	01/10/2009	QUITO	QUITO	AV. MANUEL CORDOVA GALARZA	Oe7-646	A DOS KM. DE LA MITAD DEL MU	GALPON	PUSUQUI	022397063	2017	VARGAS ALVARADO EDISON PATRICIO
69	54820	54820	FLORALPACK CIA. LTDA.	44	4.077.094,72	54820	12/02/1998	QUITO	QUITO	BARTOLOME SANCHE		SEBASTIAN MORENO		CARCELEN	022477430	2017	MISLE REHPANI GUILLERMO FERNANDO
70	95375	95375	CONSTRUCCION Y SEÑALIZACION VIAL DAKMATRAFFIC CIA. LTDA.	44	1.257.744,27	95375	11/03/2008	QUITO	QUITO	LOS NOPALES	295	VIÑEDOS		LA PREVISORA	022338070	2017	CEVALLOS RIVADENEIRA MAURICIO JORGE
71	152693	152693	TECNOLOMBIA S.A.	42	3.604.099,89	152693	10/11/2004	QUITO	QUITO	AV. 12 DE OCTUBRE	N24-739	AV. COLOW	BOREAL	FLORESTA	023836756	2017	SOTO SOLANO WILLMAN ALONSO
72	153159	153159	BANCHIFOOD S.A.	42	1.861.985,49	153159	01/02/2005	SANGOLC	RUMIÑAHUI	CACHA	49-8	CONDORAZO	GALPON	FAJARDO	3335181	2017	ESCUDERO VALDIVIESO FRANCISCO JAVIER
73	15453	15453	SAMPER C LTDA	42	2.401.021,70	15453	16/08/1982	QUITO	QUITO	AV. EL INCA	1890	AV 6 DE DICIEMBRE		EL INCA	22408898	2017	SAMPER QUEVEDO SANTIAGO MAURICIO
74	169426	169426	VIDRIOS VERTICAL VIDVERTICAL CIA. LTDA.	42	1.294.776,27	169426	03/04/2013	QUITO	QUITO	AV. NACIONES UNIDAS ( A 3 CUADRA	OEA-68	AV. 10 DE AGOSTO	S/N	IÑAQUITO	3318577	2017	TERANCE ANTHONY GIOVANNINI
75	17888	17888	FABRILACTEOS CIA. LTDA.	42	4.099.057,30	17888	10/03/1988	QUITO	QUITO	ESPINOZA POLIT	OEA-425	LA PRENSA		COTOCOLLAO	022593094	2017	MADERA BRAVO EDISON XAVIER
76	51824	51824	INDUPETRA S.A.	42	2.781.635,18	51824	02/07/1993	QUITO	QUITO	AV. MANUEL CORDOVA GALARZA KM	57-27	A 200 MTS. DEL COLEGIO FRANCÉS		LA JOYA	2350647	2017	RABIE KHAMIS BAHU
77	91530	91530	RECTIFICADORA PAZMIÑO S.A.	42	1.427.232,62	91530	12/06/2001	QUITO	QUITO	DE LAS BREVES	E10-250	DE LAS PALMERAS	NO	INCA	2466035	2017	PAZMIÑO FLORES JUAN ANIBAL
78	17518	17518	LOSCOCOS CIA. LTDA.	41	3.475.239,10	17518	03/02/1987	QUITO	QUITO	CALLE DE LOS ARUPOS	LOTE 134	E9		ANASAYAS	2803123	2017	GUARDERAS IZURIETA ROQUE ANDRES
79	163972	163972	SACOSIGALLARDO CIA. LTDA.	40	1.745.870,22	163972	26/11/2009	QUITO	QUITO	ROCAFUERTE	OEA- 190	IMBABURA	GALLARDO	CENTRO HISTORICO	022573520	2017	GALLARDO ROMERO WILSON GERMAN
80	164025	164025	MALETERIA Y TEXTILES ECUATORIANOS MALETEC S.A.	40	1.009.690,76	164025	16/12/2009	QUITO	QUITO	CALLE E7	N67-12	DE LOS ACEITUNOS	EDIFICIO	CRISTIANA	022479766	2017	GORDON MORALES JOSE RAMIRO

**Anexo B. Cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ-5x y OCAI de cultura organizacional**

			
CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL (OCAI) DE CAMERON Y QUINN			
<p><b>Objetivo:</b> El presente cuestionario se realiza con la finalidad de llevar a cabo la investigación sobre el tipo de cultura organizacional que predomina en las PYMES, por lo que la información que proporcione será de gran utilidad en el ámbito de la gestión empresarial para este sector y se garantiza el compromiso de que sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad, conservando en anonimato la firma.</p>			
<p><b>Instrucciones:</b> Cada una de las variables contiene 4 descripciones de organizaciones, por favor distribuir 100 puntos entre las cuatro, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que otras, son simplemente distintas. Cada ítem debe totalizar los 100 puntos. Por ejemplo, en la pregunta 1 si la organización A es muy similar a la suya, la B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, usted podría valorar con 70 puntos la organización A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras dos que son absolutamente diferentes a la suya. En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle directamente los 100 puntos.</p>			
Nombre:		Sexo:	F ( ) M ( )
Cargo:	Gerente ( ) Operativo ( )	Antigüedad en el puesto:	
Tipo de empresa: Pequeña ( ) Mediana ( )		Menor de 3 años	<input type="checkbox"/>
		De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
		Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
Instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Tercer Nivel ( ) Cuarto Nivel ( )			Edad:
Organización	Dimensiones	Perfil Actual (Al momento de la encuesta)	Perfil deseado (A futuro cual sería el esperado)
	<b>1. Características dominantes</b>		
A	La Organización brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.		
B	La organización es un lugar dinámico e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y tomar riesgos.		

C	La organización es muy orientada a los resultados. Una preocupación importante es conseguir el trabajo hecho. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que la gente hace.		
<b>2. Liderazgo Organizacional</b>			
A	El líder de la Organización es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal		
B	El líder de la Organización es generalmente considerado como un emprendedor, un innovador o tomador de riesgo		
C	El líder de la Organización es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.		
D	El líder de la Organización es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.		
<b>3. Eficacia de la organización</b>			
A	Los criterios de eficacia son la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son característicos de esta Organización.		
B	Los criterios de eficacia de la Organización se focalizan en la innovación y el desarrollo.		
C	Los criterios de eficacia ponen énfasis en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el mercado es un tema común.		
D	Los criterios de eficacia de la organización están constituidos por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es importante		
<b>4. Clima organizacional</b>			
A	El clima dentro de la Organización es participativo y confortable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.		
B	El clima dentro de la Organización enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes.		
C	El clima dentro de la Organización es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la derrota de la competencia.		
D	El clima dentro de la Organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.		
<b>5. Criterio de éxito</b>			
A	La Organización define al éxito sobre la base del desarrollo de su recurso humano, trabajo en equipo e interés por la gente.		
B	La Organización define al éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es líder en cuanto a producto e innovación.		



C	La Organización define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.		
D	La Organización define al éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, buen manejo del inventario y producción a bajo costo son críticos.		
	<b>6. Estilo del management</b>		
A	El estilo de management de la Organización está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de management de la Organización está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y originalidad.		
C	El estilo de management de la Organización está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.		
D	El estilo de management de la Organización está caracterizado por la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y predictibilidad.		
<b>Muchas gracias por su colaboración</b>			



**CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ) PARA EVALUAR EL ESTILO DE LIDERAZGO**

**ENFOQUE AL LÍDER**

**Objetivo:** El presente cuestionario se realiza con la finalidad de llevar a cabo la investigación sobre el estilo de liderazgo ejercido en el nivel gerencial de esta organización, por lo que la información que proporcione será de gran utilidad en el ámbito de la gestión empresarial de las PYMES y se garantiza el compromiso de que sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad, conservando en anonimato la firma.

**Instrucciones:** Favor de anotar el número de la opción que se acople más a su situación, en caso de que ninguna le parezca conveniente, por favor déjela en blanco.

	Nombre:	Sexo:	F ( ) M ( )	Gerente:		
				Tipo de empresa: Pequeña ( ) Mediana ( )		
	Antigüedad en el puesto:	Menor de 3 años	<input type="checkbox"/>	Edad:		
		De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/>			
		Más de 5 años	<input type="checkbox"/>			
	Instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Tercer Nivel ( ) Cuarto Nivel ( )					
<b>No.-</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Nunca 0</b>	<b>Rara vez 1</b>	<b>Ocasionalmente 2</b>	<b>Frecuentemente 3</b>	<b>Siempre 4</b>
1	Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos					
2	Reexamino los supuestos, las creencias, los procesos, para ver si son adecuados					
3	Evito intervenir hasta que los problemas se agravan					
4	Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada					

5	Evito involucrarme cuando surge algún problema importante					
6	Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí					
7	Estoy ausente cuando se me necesita					
8	Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas					
9	Hablo del futuro con optimismo					
10	Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo					
11	Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento					
12	Espero que las cosas vayan mal antes de actuar					
13	Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse					
14	Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos					
15	Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación					
16	Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos					
17	Considero que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo					
18	Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo					
19	Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo					
20	Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar					

21	Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo					
22	Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos					
23	Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones					
24	Llevo un registro de todos los fallos					
25	Doy muestra de seguridad y confianza en mi mismo					
26	Presento un convincente visión del futuro					
27	Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir los establecido					
28	Evito tomar decisiones					
29	Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas					
30	Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes					
31	Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades					
32	Sugiero nuevas maneras de relizar el trabajo asignado					
33	Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes					
34	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar					
35	Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas					

36	Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos					
37	Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo					
38	Uso métodos de liderazgo satisfactorios					
39	Consigo que la gente rinda más de lo que ellos mismo esperaban					
40	Soy eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior					
41	Trabajo de forma satisfactoria con la gente a mi cargo					
42	Potencio el deseo de tener éxito en la gente de mi equipo					
43	Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización					
44	Incremento el deseo de trabajar más en la gente de mi equipo					
45	El grupo que dirijo es eficaz					
<b>Gracias por su colaboración</b>						



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACION PARA LA EXCELENCIA



Sangolquí, 29 de agosto de 2018

Señor  
GERENTE GENERAL  
Presente. -

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo de mi parte, augurándole éxitos en las funciones que desempeña. El motivo de la presente es solicitarle autorización para que la señorita Ingeniera Juanita del Carmen García Aguilar estudiante del Doctorado en Administración de Empresas, aplique dos encuestas referentes a Liderazgo y Cultura Organizacional, como parte de su proyecto de tesis denominado: "INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL. ESTUDIO COMPARATIVO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE PICHINCHA".

Cabe indicar que en nuestro país para las pequeñas y medianas empresas, no se han realizado estudios en el campo de la gestión empresarial, existiendo escasa información publicada sobre el estilo de liderazgo y perfiles de cultura organizacional que predominan en estos dos tipos de empresas. Así pues, los resultados que se obtengan son importantes no solo para el tejido empresarial sino para las carteras de estado Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, quienes generan y coordinan estrategias para la transformación industrial, producción, empleo y competitividad del país.

Una vez que la Ing. Juanita García publique los resultados de éste estudio en revistas con referato, simposios, congresos o jornadas internacionales, se realizará la entrega de los mismos a todas las instituciones que participan en este proyecto, a fin de que en los ámbitos de su competencia se ponga en ejecución el modelo propuesto. Se deja expreso el compromiso acerca de la absoluta confidencialidad con la que se tratará la información proporcionada por ustedes.

Seguro de contar con una respuesta favorable de su parte, le anticipo mis sentimientos de gratitud y estima.

Atentamente,

  
Efraín Cisneros Jácome,  
Director del Departamento de Ciencias Económicas,  
Administrativas y de Comercio CEAC  
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE







**ESPE**  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS



**QUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MQL) PARA EVALUAR EL ESTILO DE LIDERAZGO**  
INDICAR AL RESPONDER

Objetivo: El presente cuestionario se realiza con la finalidad de llevar a cabo la investigación sobre el estilo de liderazgo ejercido por los integrantes (líder inmediato) de esta organización, por lo que la información que proporciona será de gran utilidad en el ámbito de la gestión empresarial y en el desarrollo y el cumplimiento de que sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad, conservando en todo momento la firma.

Instrucciones: Favor de anotar el número de la opción que se ajuste más a su situación, en caso de que ninguna le parezca conveniente, por favor deje en blanco.

Nombre: fernando villa Sexo:  F  M (M) Edad: 34 años  
 Tipo de empresa: Pequeña (p) Mediana (m) Grande (g)  
 Antigüedad en el puesto:  Menor de 1 año  De 1 a 5 años  Más de 5 años  Más: 24  
 Nivelación: Primaria (p) Secundaria (s) Tercer Nivel (t) Cuarto Nivel (c)

Nº	Proposición	Buena 0	Rara vez 1	Ocasionalmente 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
1	Me ayudo siempre con mi esfuerzo				3	
2	Acepto y evalúo críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados				3	
3	Trato de no interferir en los problemas frente que se mechen con los		2			
4	Trato de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos					2
5	Le cuento involucrarse cuando surge alguna situación relevante	3				
6	Expreso sus valores y creencias más importantes				3	
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes	3				
8	Cuando resuelve problemas trata de verlo de formas distintas				3	
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista					3
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella					3
11	Asigna y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño					3
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal		2			
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las cosas					3
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace					3
15	Oscila tiempo a sentirse y controlar					3
16	Deja en claro lo que cada uno puede recibir, si logra las metas					3
17	Mantiene la creencia que si algo no le deja de funcionar totalmente, no es necesario cambiarlo	3				
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus propios intereses					3
19	Me trata como ser humano y no sólo como miembro de un grupo					3
20	Sustiene que los problemas deben llegar a ser crónicas antes de actuar	3				
21	Actúa de modo que se gana el respeto					3





CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL (OCA) DE CAMERON Y QUINN			
<p><b>Objetivo:</b> El presente cuestionario se realiza con la finalidad de llevar a cabo la investigación sobre el tipo de cultura organizacional que predomina en las PYMES, por lo que la información que proporcione será de gran utilidad en el ámbito de la gestión empresarial para este sector y se garantiza el compromiso de que sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad, conservando en anonimato la firma.</p>			
<p><b>Instrucciones:</b> Cada una de las variables contiene 4 descripciones de organizaciones, por favor distribuir 100 puntos entre las cuatro, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que otras, son simplemente distintas. Cada ítem debe totalizar los 100 puntos. Por ejemplo, en la pregunta 1 si la organización A es muy similar a la suya, la B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, usted podría valorar con 70 puntos la organización A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras dos que son absolutamente diferentes a la suya. En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle directamente los 100 puntos.</p>			
<p>Nombre: <u>José Ricardo Villa</u> Cargo: <input type="checkbox"/> Gerente ( ) <input type="checkbox"/> Operativo (x) Tipo de empresa: <input type="checkbox"/> Pequeña ( ) <input type="checkbox"/> Mediana ( )</p>		<p>Sexo: <input type="checkbox"/> F ( ) <input type="checkbox"/> M (x) Antigüedad en el puesto: Menor de 3 años <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 3 De 3 a 5 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años <input type="checkbox"/></p>	
<p>Instrucción: <input type="checkbox"/> Primaria ( ) <input checked="" type="checkbox"/> Secundaria (x) <input type="checkbox"/> Tercer Nivel ( ) <input type="checkbox"/> Cuarto Nivel ( )</p>		<p>Edad: <u>36</u></p>	
Organización	Dimensiones	Perfil Actual (Al momento de la encuesta)	Perfil deseado (A futuro cual sería el esperado)
<b>I. Características dimensionales</b>			
A	La Organización brinda un contexto personal afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.	70	80
B	La organización es un lugar dinámico e innovativa el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y tomar riesgos.		
C	La organización es muy orientada a los resultados. Una preocupación importante es conseguir el trabajo hecho. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.	30	20
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que la gente hace.		
<b>II. Liderazgo Organizacional</b>			
A	El líder de la Organización es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.	10	
B	El líder de la Organización es generalmente considerado como un emprendedor, un investigador o tomador de riesgo.	90	100
C	El líder de la Organización es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.		
D	El líder de la Organización es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.		
<b>III. Eficacia de la organización</b>			
A	Los criterios de eficacia son la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son características de esta Organización.		
B	Los criterios de eficacia de la Organización se focalizan en la innovación y el desarrollo.		

C	Los criterios de eficacia ponen énfasis en la producción y el logro de objetivos. La agilidad en el mercado es un tema común.	90	100
D	Los criterios de eficacia de la organización están constituidos por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es importante.	10	
<b>4. Clima organizacional</b>			
A	El clima dentro de la Organización es participativo y confortable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.	60	50
B	El clima dentro de la Organización enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes.	40	50
C	El clima dentro de la Organización es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la defensa de la competencia.		
D	El clima dentro de la Organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.		
<b>5. Criterio de éxito</b>			
A	La Organización define al éxito sobre la base del desarrollo de su recurso humano, trabajo en equipo e interés por la gente.		
B	La Organización define al éxito sobre la base de la tecnología del producto único o más reciente. Es líder en cuanto a producto e innovación.	60	50
C	La Organización define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en lo que sale a la competencia es un objetivo fundamental.	40	80
D	La Organización define al éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, buen manejo del inventario y producción a bajo costo son críticos.		
<b>6. Estilo del management</b>			
A	El estilo de management de la Organización está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	70	50
B	El estilo de management de la Organización está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y originalidad.		
C	El estilo de management de la Organización está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.	30	50
D	El estilo de management de la Organización está caracterizado por la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y predictibilidad.		

Muchas gracias por su colaboración



QUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ) PARA EVALUAR EL ESTILO DE LIDERAZGO  
ENFOQUE AL SEGUIMIENTO

Objetivo: El presente cuestionario se realiza con la finalidad de llevar a cabo la investigación sobre el estilo de liderazgo ejercido en el nivel gerencial (líder inmediato) de esta organización, por lo que la información que proporcionará será de gran utilidad en el ámbito de la gestión empresarial de las PYMES y se garantiza el compromiso de que sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad, conservando en secreto la firma.

Instrucciones: Favor de anotar el número de la opción que se ajuste más a su situación, en caso de que ninguna le parezca conveniente, por favor deje en blanco.

Nombre: LILIANA QUERAL Sexo: F (gr) M ( ) Líder Evaluado:  
Tipo de empresa: Pequeña (p) Mediana ( )  
Años de experiencia en el puesto: Menor de 5   
De 5 a 9 años   
Más de 9 años  Edad: 23  
Educación: Primaria ( ) Secundaria (p) Tercer Nivel ( ) Cuarto Nivel ( )

No.	Preguntas	Nunca 1	Rara vez 2	Ocasionalmente 3	Frecuentemente 4	Siempre 5
1	Me ayuda siempre que me esfuerzo					<u>5</u>
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados					<u>5</u>
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	<u>5</u>				
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos					<u>5</u>
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante		<u>5</u>			
6	Expresa sus valores y creencias más importantes					<u>5</u>
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes	<u>5</u>				
8	Cuando resuelve problemas trata de varios de formas distintas					<u>5</u>
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista				<u>5</u>	
10	Me siento angustioso/a de estar asociado con él/ella				<u>5</u>	
11	Asigna y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño				<u>5</u>	
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal	<u>5</u>				
13	Tiene a hablar con entusiasmo sobre las metas				<u>5</u>	
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace				<u>5</u>	
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar				<u>5</u>	
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logra las metas				<u>5</u>	
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo		<u>5</u>			
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus propios intereses					<u>5</u>
19	Me trata como ser humano y no sólo como miembro de un grupo					<u>5</u>
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser críticos antes de actuar					<u>5</u>
21	Actúa de modo que se gana el respeto					<u>5</u>





CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL (OCA) DE CAMERON Y QUINN			
<p><b>Objetivo:</b> El presente cuestionario se realiza con la finalidad de llevar a cabo la investigación sobre el tipo de cultura organizacional que predomina en las Pymes, por lo que la información que proporcione será de gran utilidad en el ámbito de la gestión empresarial para este sector y se garantiza al participante de que sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad, conservando en anonimato la firma.</p>			
<p><b>Instrucciones:</b> Cada una de las opciones contiene 4 descripciones de organizaciones, por favor distribuir 100 puntos entre las cuatro, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que otras, son simplemente distintas. Cada ítem debe totalizar los 100 puntos. Por ejemplo, en la pregunta 1 si la organización A es muy similar a la suya, le B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, usted podría valorar con 70 puntos la organización A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras dos que son absolutamente distintas a la suya. En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle directamente los 100 puntos.</p>			
<p>Nombre: <u>ESTEFANIA GONZALEZ</u> Cargo: Gerente ( ) Operativo ( <input checked="" type="checkbox"/> ) Tipo de empresa: Pequeña ( <input checked="" type="checkbox"/> ) Mediana ( )</p>		<p>Sexo: F ( <input checked="" type="checkbox"/> ) M ( ) Antigüedad en el puesto: Menos de 3 años ( ) De 3 a 5 años ( <input checked="" type="checkbox"/> ) Más de 5 años ( )</p>	
<p>Instrucción: Primera ( ) Segunda ( <input checked="" type="checkbox"/> ) Tercer Nivel ( ) Cuarto Nivel ( )</p>		<p>Educación: <u>23</u></p>	
Organización	Descripción	Perfil Actual (Al momento de la encuesta)	Perfil deseado (A futuro ¿cuál sería el esperado?)
<b>1. Características dominantes</b>			
A	La Organización brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí misma.	50	50
B	La organización es un lugar dinámico e innovativo al emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y tomar riesgos.		
C	La organización es muy orientada a los resultados. Una preocupación importante es conseguir el trabajo hecho. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.	50	50
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que la gente hace.		
<b>2. Liderazgo Organizacional</b>			
A	El líder de la Organización es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.	50	
B	El líder de la Organización es generalmente considerado como un emprendedor, un innovador o el radar de riesgo.	50	100
C	El líder de la Organización es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un controlador.		
D	El líder de la Organización es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.		
<b>3. Eficacia de la organización</b>			
A	Los criterios de eficacia son la utilidad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son características de esta Organización.		
B	Los criterios de eficacia de la Organización se focalizan en la innovación y el desarrollo.		

C	Los criterios de eficacia ponen énfasis en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el mercado es un tema común.	100	100
D	Los criterios de eficacia de la organización están cuestionados por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es importante.		
<b>4. Clima organizacional</b>			
A	El clima dentro de la Organización es participativo y confiable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.	50	50
B	El clima dentro de la Organización enfatiza el dinamismo y el crecimiento dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El trato a nuevos cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes.	50	50
C	El clima dentro de la Organización es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la defensa de la competencia.		
D	El clima dentro de la Organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son altas y deben ser cumplidas.		
<b>5. Criterio de éxito</b>			
A	La Organización define el éxito sobre la base del desarrollo de su recurso humano, trabajo en equipo e interés por la gente.		
B	La Organización define el éxito sobre la base de la creación del producto único o más reciente. Es líder en cuanto a productos e innovación.	50	50
C	La Organización define el éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en la que alude a la competencia es un objetivo fundamental.	50	50
D	La Organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, buen manejo del inventario y producción a bajo costo son críticos.		
<b>6. Estilo del management</b>			
A	El estilo de management de la Organización está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	50	50
B	El estilo de management de la Organización está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y originalidad.		
C	El estilo de management de la Organización está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.	50	50
D	El estilo de management de la Organización está caracterizado por la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y predictibilidad.		

Muchas gracias por su colaboración



**ESPE**  
ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA



**QUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MUL) PARA EVALUAR EL ESTILO DE LIDERAZGO**  
**INDICAR AL SIGUIENTE**

Objetivo: El presente cuestionario se realiza con la finalidad de llevar a cabo la investigación sobre el estilo de liderazgo ejercido en el nivel gerencial (nivel inmediato) de esta organización, por lo que la información que proporcionará será de gran utilidad en el ámbito de la gestión empresarial de las PYMES y se garantiza el compromiso de que sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad, conservadas en un archivo a la firma.

Indicaciones: Favor de indicar el número de la opción que se acepta más a su situación, en caso de que ninguna le parezca conveniente, por favor dejela en blanco.

Nombre: Juan Pablo Sexo:  F  M  U  Líder Evaluado:  
 Antigüedad en el puesto: Menor de 3  De 3 a 5 años  Más de 5 años  Tipo de empresa: Pequeña  Mediana   
 Instrucción: Primaria  Secundaria  Tercer Nivel  Cuarto Nivel  Edad: 39

Nº.	Pregunta	Nunca 0	Raras veces 1	Ocasionalmente 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
1	Me gusta siempre que me desafíen					<input checked="" type="checkbox"/>
2	Acentuara y evita cualquier creencia y supuestos para ser el jefe de los subordinados					<input checked="" type="checkbox"/>
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios		<input checked="" type="checkbox"/>			
4	Trata de prestar atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos					<input checked="" type="checkbox"/>
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante	<input checked="" type="checkbox"/>				
6	Expresa sus valores y creencias más importantes				<input checked="" type="checkbox"/>	
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes	<input checked="" type="checkbox"/>				
8	Cuando resuelve problemas trata de serlo de formas distintas				<input checked="" type="checkbox"/>	
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista				<input checked="" type="checkbox"/>	
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella				<input checked="" type="checkbox"/>	
11	Actúa y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño				<input checked="" type="checkbox"/>	
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal		<input checked="" type="checkbox"/>			
13	Tiene a hablar con entusiasmo sobre las metas					<input checked="" type="checkbox"/>
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace					<input checked="" type="checkbox"/>
15	Delega tiempo a enseñar a orientar					<input checked="" type="checkbox"/>
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logra las metas					<input checked="" type="checkbox"/>
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	<input checked="" type="checkbox"/>				
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus propios intereses					<input checked="" type="checkbox"/>
19	Me gusta como ser humano y no sólo como miembro de un grupo					<input checked="" type="checkbox"/>
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser críticos antes de actuar	<input checked="" type="checkbox"/>				
21	Actúa de modo que se gana el respeto					<input checked="" type="checkbox"/>





**CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL (OCA) DE CAMERON Y QUINN**

**Objetivo:** El presente cuestionario se realiza con la finalidad de llevar a cabo la investigación sobre el tipo de cultura organizacional que predomina en las PYMES, para lo que la información que proporcione será de gran utilidad en el ámbito de la gestión empresarial para este sector y se garantiza el compromiso de que los resultados serán tratados con estricta confidencialidad, concuerdando en anonimato la información.

**Instrucciones:** Cada una de las variables contiene 4 descripciones de organizaciones, por favor, díctele (de 100 puntos entre las cuatro, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización. Ninguna de las descripciones es mejor que otras, son simplemente distintas. Cada ítem debe totalizar los 100 puntos. Por ejemplo, en la pregunta 1 si la organización A es muy similar a la suya, la B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, usted podría valorar con 70 puntos la organización A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras tres que son absolutamente diferentes a la suya. En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle el cien por ciento los 100 puntos.

Nombre: Juan Peña Sexo:  F  M (U)  
 Cargo: Gerente ( )  Operativo (X)  
 Tipo de empresa: Pequeña (P)  Mediana (M)

Antigüedad en el puesto:  
 Menor de 1 año:   
 De 1 a 5 años:   
 Más de 5 años:

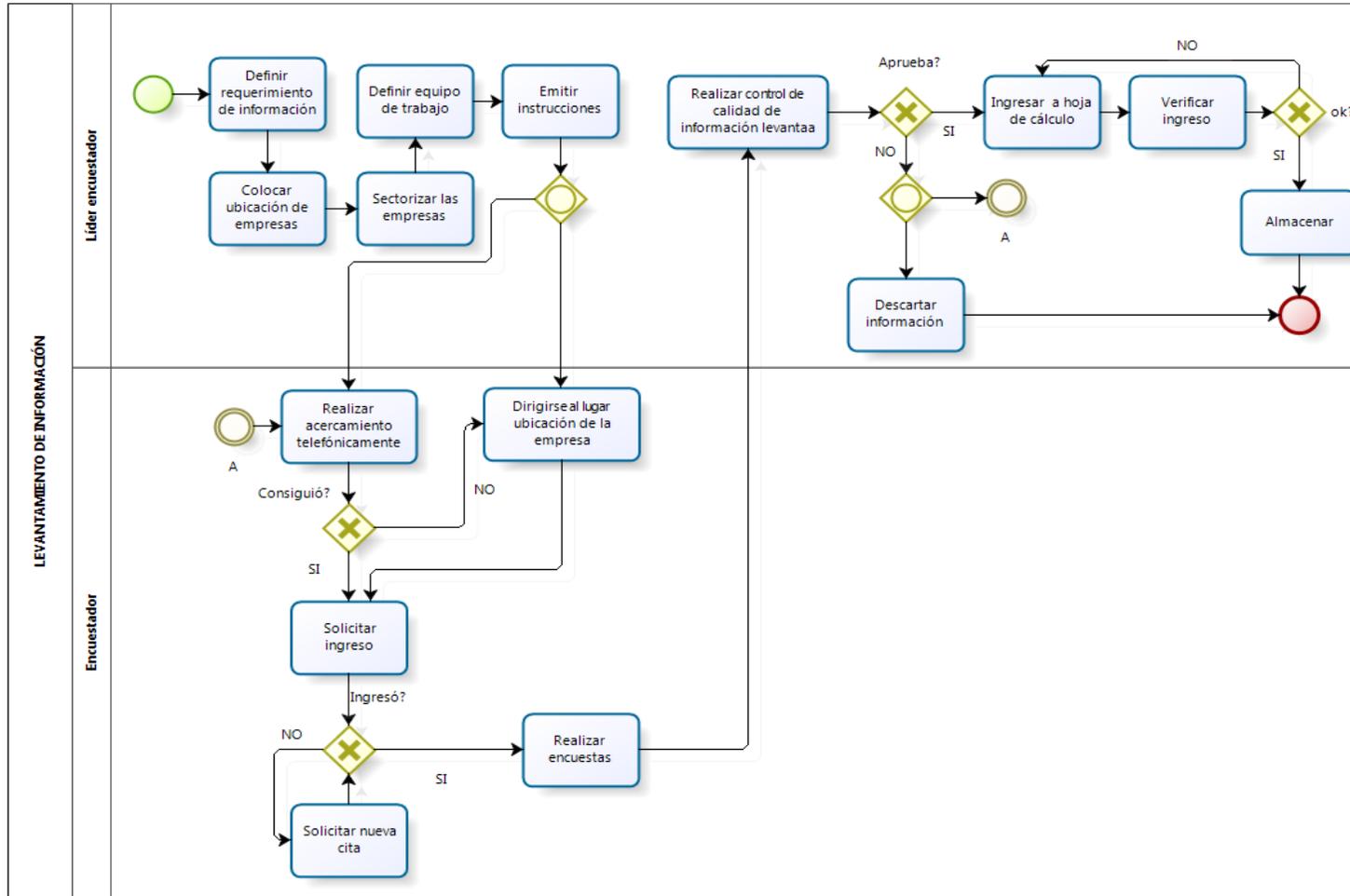
Instrucción:  Primaria  Secundaria  Tercer Nivel  Cuarto Nivel  Edad: 38

Organización	Descripción	Puntaje Actual (Al momento de la encuesta)	Puntaje deseado (A futuro ¿cuál sería el esperado)
<b>1. Características dominantes</b>			
A	La Organización brinda un ambiente personal, relajado. Es como una gran familia. La gerencia ignora mucho de su negocio.	50	50
B	La organización es un lugar distante o hostil, el comportamiento de la gerencia está dispuesto a perseguir para el logro de objetivos y tomar riesgos.		
C	La organización es muy orientada a los resultados. Una preocupación importante es conseguir el trabajo hecho. La gerencia es muy competitiva y orientada a los logros.		
D	La organización es un lugar muy estructurado y controlado. Los procedimientos formales gobiernan más que lo que la gerencia hace.	50	50
<b>2. Liderazgo Organizacional</b>			
A	El líder de la Organización es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.		
B	El líder de la Organización es generalmente considerado como un emprendedor, un innovador o un creador de riesgo.	100	100
C	El líder de la Organización es generalmente considerado como un líder dirigente, un productor o un competidor.		
D	El líder de la Organización es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto técnico.		
<b>3. Eficacia de la organización</b>			
A	Los criterios de éxito son la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son características de esta Organización.		
B	Los criterios de eficacia de la Organización se basan en la innovación y el desarrollo.		

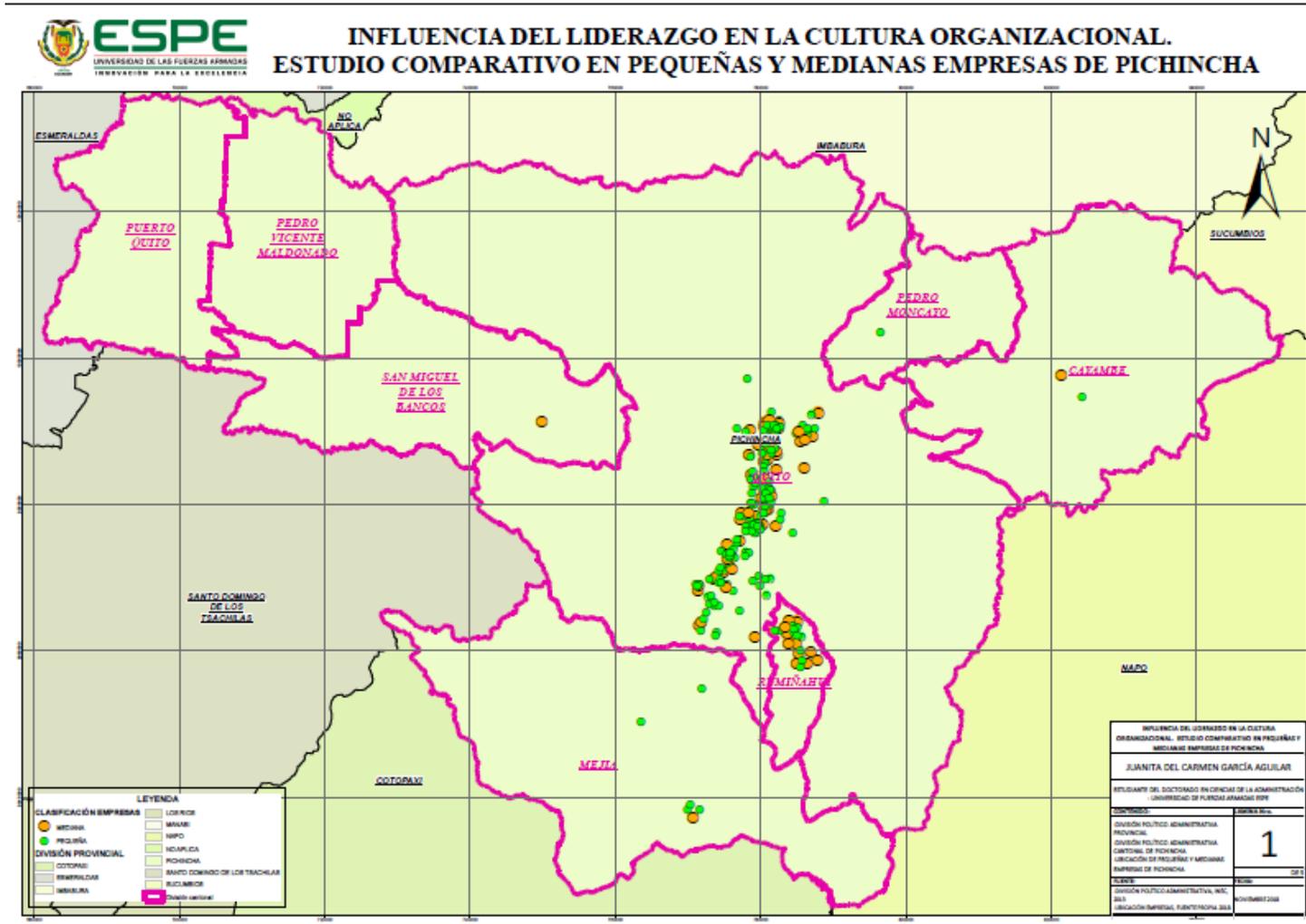
C	Los criterios de eficacia pesan más en la producción y el logro de objetivos. La agilidad en el mercado es su tema común.	100	100
D	Los criterios de eficacia de la organización están constituidos por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es importante.		
<b>4. Clima organizacional</b>			
A	El clima dentro de la Organización es participativo y confiable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.	50	50
B	El clima dentro de la Organización enfatiza el dinamismo y el entusiasmo dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El trabajo muestra cohesión y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes.	50	50
C	El clima dentro de la Organización es competitivo y de confrontación. El desafío está puesto en la demanda de la competencia.		
D	El clima dentro de la Organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.		
<b>5. Criterios de éxito</b>			
A	La Organización define el éxito sobre la base del desarrollo de su recurso humano, trabajo en equipo e interés por la gerencia.		
B	La Organización define el éxito sobre la base de la innovación del producto, marca o nuevo servicio. El líder es creativo e produce e innovación.	50	50
C	La Organización define el éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en lo que hace a la competencia es su objetivo fundamental.	50	50
D	La Organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, bajo trabajo del inventario y producción a bajo costo son críticos.		
<b>6. Estilo del management</b>			
A	El estilo de management de la Organización está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	30	70
B	El estilo de management de la Organización está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y originalidad.		
C	El estilo de management de la Organización está caracterizado por una fuerte orientación de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.	50	50
D	El estilo de management de la Organización está caracterizado por la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y predictibilidad.		

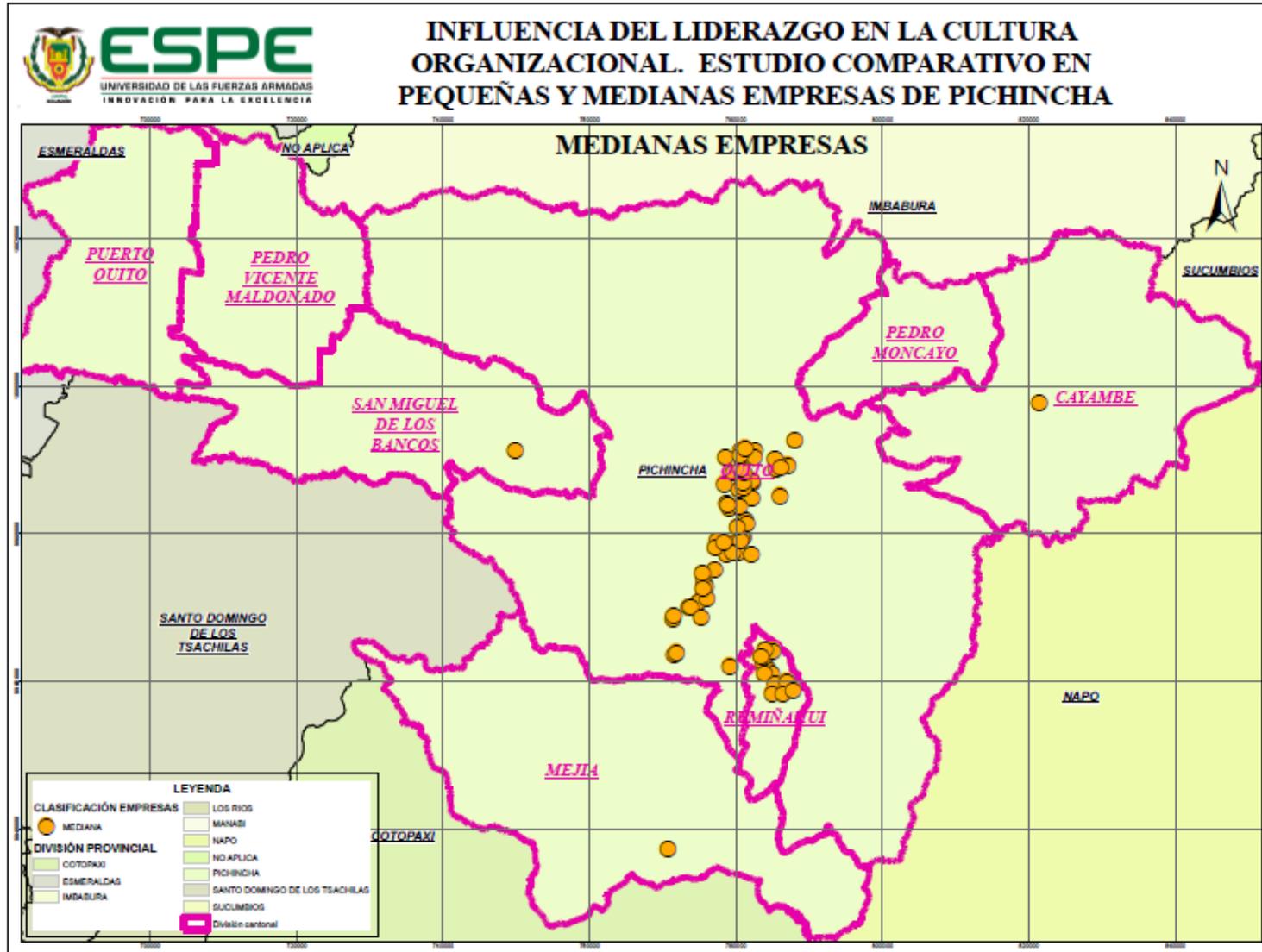
Muchas gracias por su colaboración

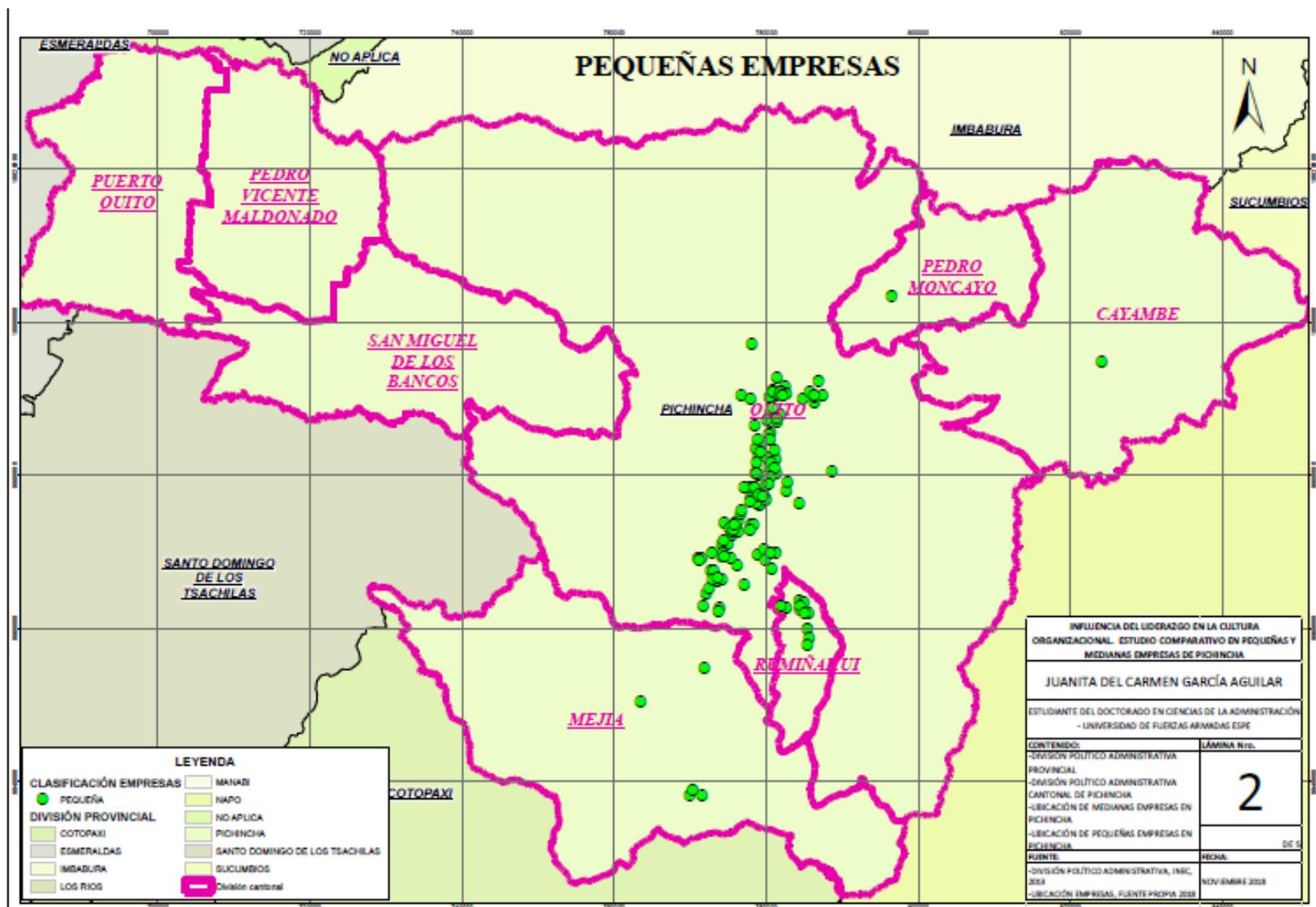
Anexo C. Proceso de levantamiento de información

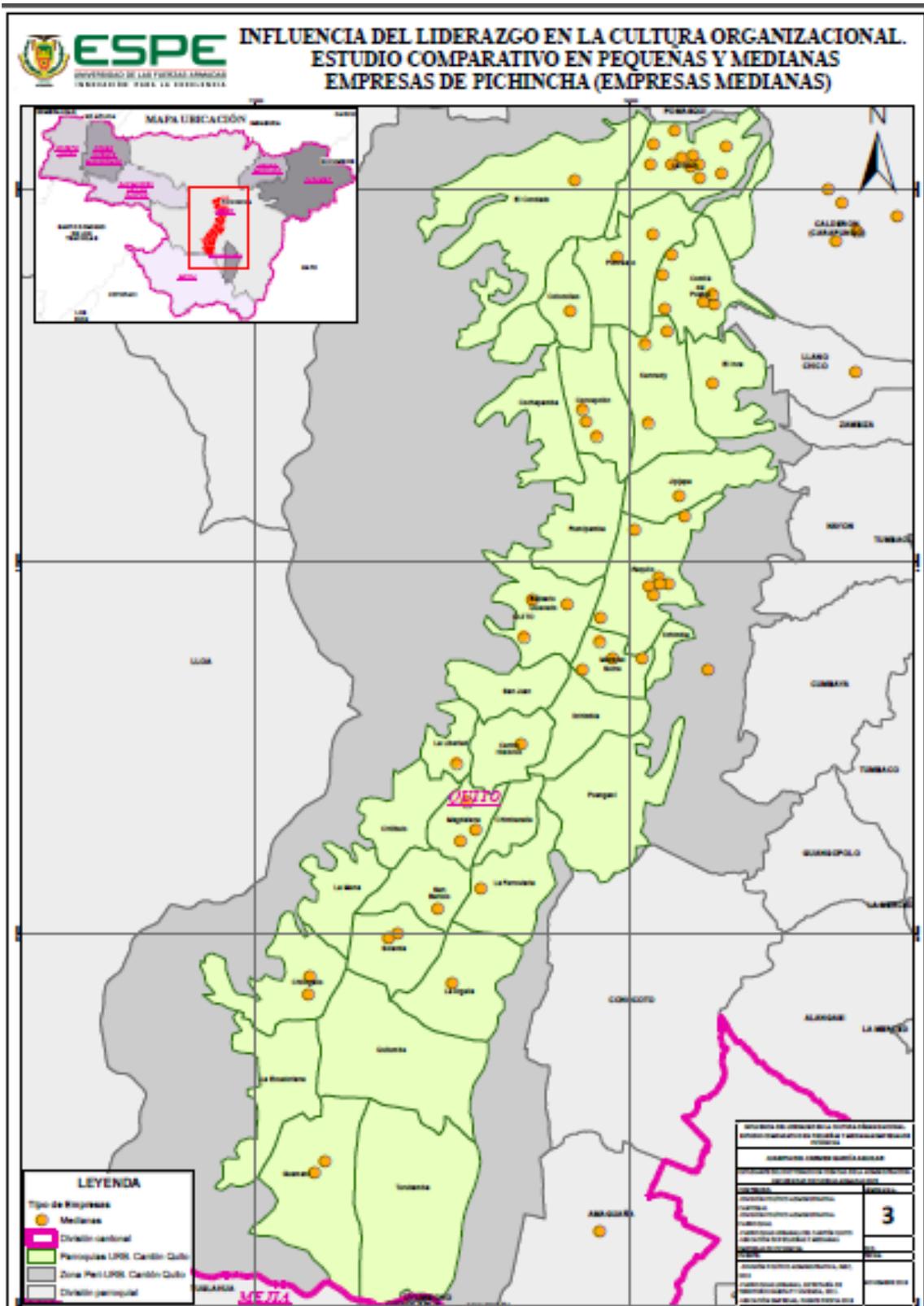


**Anexo D. Georreferenciación de las empresas en los mapas de la Provincia de Pichincha**





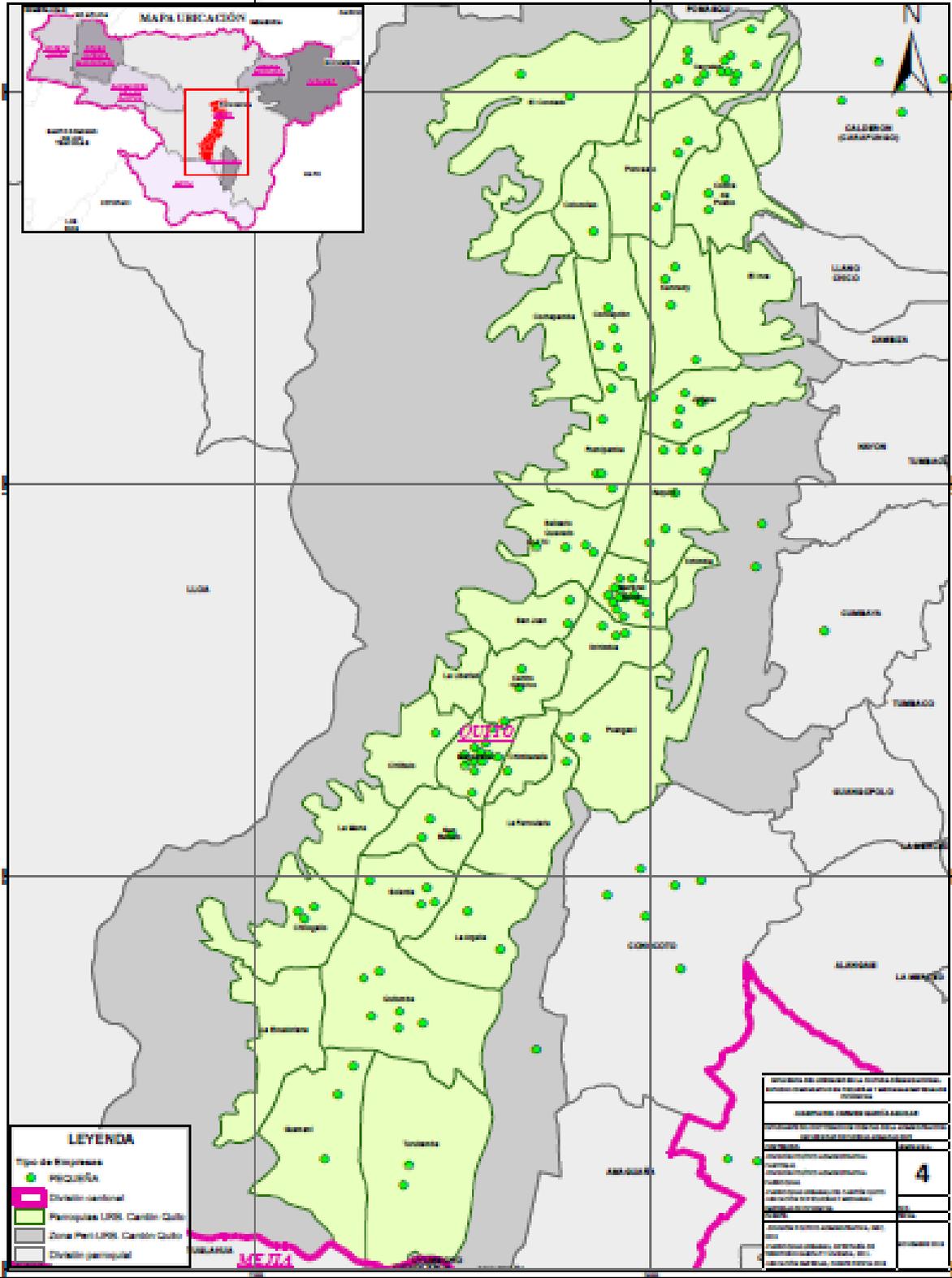






**ESPE**  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL. ESTUDIO COMPARATIVO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE PICHINCHA (EMPRESAS PEQUEÑAS)





**Anexo E. Capturas de pantallas del sistema**

**InPoll  
SISTEMA DE GESTIÓN DE ENCUESTAS**



**Datos de la Empresa**

EMPRESAS							
Nombre Empresa *	Dirección	Teléfono	Nombre Gerente *	Tipo empresa *	Actividad	Grupo	
1	FEPADA SERVICIOS S.A.	Av. 6 DE DICIEMBRE N33-74	BOSMEDIA 2442728	ISABEL CEVALLOS		FABRICACIÓN PRENDAS DE VESTIR	Grupo III
2	SIPROELECTRIK SERVICIOS TECNIC	CORNELIA POLIT N12-322	SEBASTIAN DE 2190926	DIEGO SIMBAÑA		MAQUINARIA Y EQ. ELECTRONICOS	Grupo III
3	CONVERSA CONVERTIDORA DE PAF	TANICUCHI LOTE 4 VIA AMAGUANA	ATRAS 2339309	RAFAEL SIMON		PAPEL E IMPRESION	Grupo III
4	IMETAM C. A.	PEDRO QUIÑONEZ S51-17	RIO SALOYA GU 2690787	LUIS ALBERTO MOSQUERA		PRODUCTOS METALICOS	Grupo II
5	INDUSTRIAS METALICAS LANFOR S.	JOAQUIN GUTIERREZ E-320	TANICUCHI 2613405	JUAN GANDARA		PRODUCTOS METALICOS	Grupo I
6	INDUSTRIALIZACION Y COMERCIAL	AZOGUES N54-57	JORGE PIEDRA ANDALL 2443737	CESAR ROSERO		PRODUCTOS QUIMICOS	Grupo III
7	ESMETAL S.A.	Av. HUAYANAY ÑAN PANAMERICANA	SUR 0222691127	FRIXONE FRANCO CESAR NICOLAS		PRODUCTOS METALICOS	Grupo I
8	PERFIPLAST DEL ECUADOR S.A	DE LOS CEREZOS OE 3-43 Y AV. REAL	AUI 0222472839	GERIMAN CARVAJAL YEPEZ		ENVASES PLASTICOS	Grupo I
9	AGROQUIMICOS INDUSTRIALES CRII	LA GASCA Y AV. MARISCAL SUJRE	2500578	DR. MARCELO PORRAS		PRODUCTOS QUIMICOS	Grupo I
10	GMZ FARMACEUTICA S.A	S 12 G OE2-16	OE2C EL CALZADO 2666529	EDITH GALIAN		PROD. QUIMICOS Y FARMACEUTICOS	-- Seleccionar --
11	EXELIMPRESOR GRAFICOS CIA. LTD	EUSTORGIO SALGADO SALGADO	N19 278 2238313	ALBUJA JEANNETHE		PAPEL E IMPRESION	Grupo I
12	CC. JRSPOORT CONFECCIONES CAB	LUGO E13-220 Y LERIDA	2665235	CABRERA MOYANO LUIS EDUARDO		TEXTILES	Grupo I
13	OPCRIS S.A.	Av. AMAZONAS 540 Y JERONIMO	CARRIOL 22503658	RUTH NADER UQUILLAS		PRODUCCIÓN Y GRABACIÓN	Grupo III
14	LEVAPAN DEL ECUADOR S.A.	PEDRO VICENTE MALDONADO	PARQUE IN 2677011	JAQUELINE FIGUEROA		PRODUCTOS ALIMENTICIOS	Grupo III
15	ELECTRONICAGOIA CIA. LTDA.	LOS ENEBROS 85 LAS PALMERAS -	CAPELI 2850609	PEREZ NOLE LUIS ALFONSO		MAQUINARIA Y EQ. ELECTRONICOS	Grupo I
16	METALDETECTOR S.A.	Av. SIMON BOLIVAR S/N LEONIDAS	DUBLE 23824475	WILMER GARCIA		FABRICACIÓN DE METALES	Grupo III
17	ZAMICCO S.A.	9 DE OCTUBRE 1714 ELOY ALFARO	9 DE 2548722	JUAN CORDOVEZ		PRODUCTOS ALIMENTICIOS	Grupo III
18	TENSORTEC ECUADOR S.A.	VIA A CALACALI LOTE 4C CALLE A	2428177	LEOPOLDO SALAZAR		PRODUCTOS METALICOS	Grupo III
19	TEXTICOLSA S.A.	ISABELA CATOLICA 635 Y MADRID	LA FLO 2565939	ROBERTO MALO		TEXTILES	Grupo III
20	ROYALTEX S.A.	Av. GALO PLAZA LASSO N74-34	ANTC 25109095	GUSTAVO RUALES		FABRICACIÓN PRENDAS DE VESTIR	Grupo III
21	ALFOMBRA INDUSTRIALES ALFINS.	JOAQUIN MANCHENO E1-61	AV. GALO PLAZA 24711761	HOMERO ROBAYO		TEXTILES	Grupo III

## Parametrización de Preguntas

17/11/2018

XLS Imprimir Nuevo

**LIDERAZGO**

⊖ Influencia idealizada en base a atributos

Número	Pre Codpre	Descripción	Activo
10	IIA10	Me siento orgulloso de estar asociado con él/ella	S
18	IIA18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus propios intereses	S
21	IIA21	Actúa de modo que se gana mi respeto	S
25	IIA25	Se muestra confiable y seguro	S

⊖ Influencia idealizada por conducta

Número	Pre Codpre	Descripción	Activo
8	IIC8	Expresa sus valores y creencias más importantes	S
14	IIC14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	S
23	IIC23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	S
34	IIC34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	S

## Aplicación de Encuestas

Nuevo Volver

\* Tipo de Encuesta:  CULTURA ORGANIZACIONAL  LIDERAZGO

Datos del Cliente

Cliente: 1 BRITO LUIS      Fecha Generación: 24/10/2018      Hora: 11:51:11 hh:mm:ss  
 Género: M      Antigüedad en el puesto: Más de 5 años  
 Instrucción: Tercer Nivel      Edad: 40

Guardar

Nro. Pregunta	Respuesta
1 <input type="checkbox"/> 1 Me ayuda siempre que me esfuerce	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Rara vez <input type="radio"/> Ocasional <input checked="" type="radio"/> Frecuente <input type="radio"/> Siempre
2 <input type="checkbox"/> 2 Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Rara vez <input type="radio"/> Ocasional <input checked="" type="radio"/> Frecuente <input type="radio"/> Siempre
3 <input type="checkbox"/> 3 Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	<input type="radio"/> Nunca <input checked="" type="radio"/> Rara vez <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Frecuente <input type="radio"/> Siempre
4 <input type="checkbox"/> 4 Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Rara vez <input checked="" type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Frecuente <input type="radio"/> Siempre
5 <input type="checkbox"/> 5 Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Rara vez <input checked="" type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Frecuente <input type="radio"/> Siempre
6 <input type="checkbox"/> 6 Expresa sus valores y creencias más importantes	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Rara vez <input type="radio"/> Ocasional <input checked="" type="radio"/> Frecuente <input type="radio"/> Siempre
7 <input type="checkbox"/> 7 Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes	<input type="radio"/> Nunca <input checked="" type="radio"/> Rara vez <input type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Frecuente <input type="radio"/> Siempre
8 <input type="checkbox"/> 8 Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Rara vez <input checked="" type="radio"/> Ocasional <input type="radio"/> Frecuente <input type="radio"/> Siempre

Aplicación de encuestas a Base de Datos

17/11/2018

Nuevo

Volver

\* Tipo de Encuesta:

CULTURA ORGANIZACIONAL LIDERAZGO

Datos del Cliente

Cliente: 6 SINCHI GUSTAVO

Fecha Generación: 26/10/2018

Hora: 23:16:27 hh:mm:ss

Género: M

Antigüedad en el puesto: Más de 5 años

Instrucción: Primaria

Edad: 40

Guardar

Nro. Categoría	Pregunta	Pefil Actual (al momento de la encuesta)	Valor Deseado (A futuro cual sería el esperado)
1	15 Características Dominantes La Organización brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo	25	100
2	15 Características Dominantes La organización es un lugar dinámico e Incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y tomar riesgos	25	0
3	15 Características Dominantes La organización es muy orientada a los resultados. Una preocupación importante es conseguir el trabajo hecho. La gente es muy competitiva y orientada a los logros	25	0
4	15 Características Dominantes La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que la gente hace	25	0
5	16 Liderazgo Organizacional El líder de la Organización es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal	25	100
6	16 Liderazgo Organizacional El líder de la Organización es generalmente considerado como un emprendedor, un Innovador o tomador de riesgo	25	0
7	16 Liderazgo Organizacional El líder de la Organización es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor	25	0
8	16 Liderazgo Organizacional El líder de la Organización es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente	25	0

## Resultados (Reportes y Exportación de Datos xls, cvs, pdf)

INFORME DE LIDERAZGO 17/11/2018

Emp Nombre	L o S	Emp Tipemp	Genero	Ant puesto	Instrucción	Edad	Dimensión Liderazgo	Cod. Esp. Categoría	Pre Codpre	Pregunta	Valor
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	IA	IA18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus propios intereses	2
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	IA	IA10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella	3
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	IA	IA25	Se muestra confiable y seguro	3
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	IA	IA21	Actúa de modo que se gana mi respeto	3
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	IC	IC6	Expresa sus valores y creencias más importantes	3
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	IC	IC23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	3
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	IC	IC34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	3
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	IC	IC14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	2
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	MI	MI26	Constuye una visión motivante del futuro	3
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	MI	MI9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	2
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	MI	MI6	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	3
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	MI	MI13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	2
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	EI	EI30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	3
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	EI	EI8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas	2
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	EI	EI32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo	3
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	EI	EI2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados	3
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	CI	CI29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas	3
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	CI	CI15	Dedica tiempo a enseñar y orientar	2
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	CI	CI31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	2
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transformacional	CI	CI19	Me trata como ser humano y no sólo como miembro de un grupo	3
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	Liderazgo Transaccional	RC	RC11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	3

INFORME DE CULTURA ORGANIZACIONAL 17/11/2018

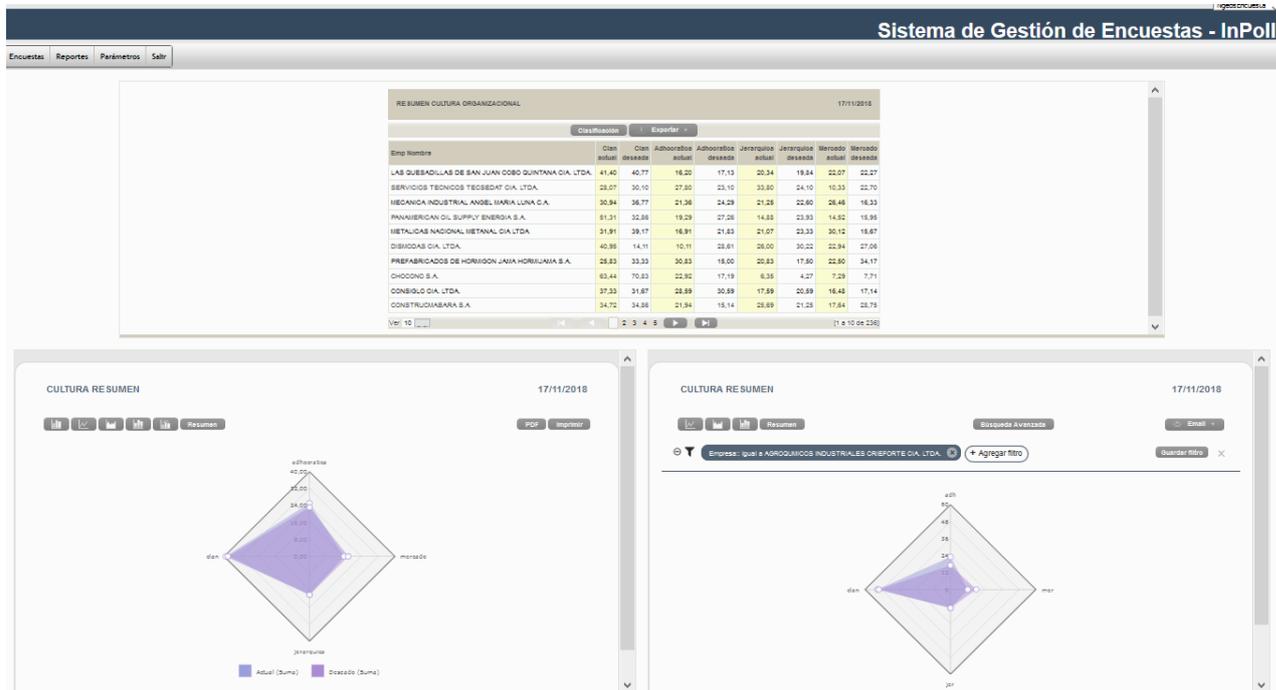
Emp Nombre	L o S	Emp Tipemp	Genero	Ant puesto	Instrucción	Edad	Cod. Dimensión	Categoría	Código	Pregunta	Actual	Deseado
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	CO	Características Dominantes	COCLA	La Organización brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo	25	25
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	CO	Características Dominantes	COUER	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que la gente hace	25	25
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	CO	Características Dominantes	COMER	La organización es muy orientada a los resultados. Una preocupación importante es conseguir el trabajo hecho. La gente es muy competitiva y orientada a los logros	25	25
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	CO	Características Dominantes	COACH	La organización es un lugar dinámico e Incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y tomar riesgos	25	25
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	LO	Liderazgo Organizacional	LOUER	El líder de la Organización es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente	30	30
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	LO	Liderazgo Organizacional	LOACH	El líder de la Organización es generalmente considerado como un emprendedor, un Innovador o tomador de riesgo	30	30
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	LO	Liderazgo Organizacional	LOCLA	El líder de la Organización es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal	10	10
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	LO	Liderazgo Organizacional	LOMER	El líder de la Organización es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor	30	30
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	EO	Eficacia de la Organización	EOUER	Los criterios de eficacia de la organización están constituidos por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es importante	25	25
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	EO	Eficacia de la Organización	EOACH	Los criterios de eficacia de la Organización se focalizan en la innovación y el desarrollo	25	25
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	EO	Eficacia de la Organización	EOMER	Los criterios de eficacia ponen énfasis en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el mercado es un tema común	25	25
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	EO	Eficacia de la Organización	EOCLA	Los criterios de eficacia son la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son características de esta Organización	25	25
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	CO	Clima Organizacional	COUER	El clima dentro de la Organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas	30	30
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	CO	Clima Organizacional	COCLA	El clima dentro de la Organización es participativo y confortable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí	30	30
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	CO	Clima Organizacional	COACH	La Organización enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes	30	30
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	CO	Clima Organizacional	COMER	El clima dentro de la Organización es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la demota de la competencia	10	10
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	CE	Criterio de éxito	CECLA	La Organización define al éxito sobre la base del desarrollo de su recurso humano, trabajo en equipo e interés por la gente	40	40
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	CE	Criterio de éxito	CEMER	La Organización define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno en lo que atafe a la competencia es un objetivo fundamental	10	10
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	CE	Criterio de éxito	CEACH	La Organización define al éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es liber en cuanto a producto e innovación	10	10
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	CE	Criterio de éxito	CEUER	La Organización define al éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, buen manejo del inventario y producción a bajo costo son críticos	40	40
FERADA SERVICIOS S.A.	L	Pequeña	M	Más de 5 años	Tercer Nivel	40	EA	Estilo de administración	EAUER	El estilo de management de la Organización está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos	25	25



**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL. ESTUDIO COMPARATIVO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE PICHINCHA**



Gráficos



**Anexo F. Resultados del análisis factorial pequeñas y medianas empresas desde la autoevaluación de los líderes**

**Pruebas de viabilidad**

**Prueba de KMO y Bartlett**

		Pequeñas	Medianas
Medida Kaiser-Meyer-Olkind de adecuación de muestreo		0,883	0,782
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	722,255	367,990
	gl	36	36
	Sig.	0.000	0.000

Fuente: Elaboración propia

Los datos detallados en la tabla permiten concluir dos aspectos importantes. En primer lugar, los resultados del test de Bartlett para los dos grupos de empresas (pequeñas y medianas) indican que a un nivel de significancia de 0.05 es muy poco probable que la matriz de correlaciones sea una matriz de identidad. Los valores del estadístico observado chi-cuadrado 722,255 (pequeñas empresas) y 367,990 (medianas empresas) con un grado de significación o valor p de 0.000 en ambos casos, permiten suponer que los datos pueden ser tratados utilizando un modelo factorial. En segundo lugar, los índices KMO cuyos valores son 0,883 ( $0,90 \geq KMO \geq 0,80$  bueno) para las pequeñas empresas y 0,782 ( $0,80 \geq KMO \geq 0,70$  aceptable) para las medianas empresas, determinan la viabilidad de aplicar el análisis factorial para el tratamiento de las variables.

El indicador MSA también permite evaluar la adecuación del modelo, se lo identifica en la diagonal de la matriz de correlación anti imagen. En la siguiente figura se presentan los resultados de dicha matriz tanto para las pequeñas como para las medianas empresas.

Empresas	Dimensiones de liderazgo	IIA	IIC	MI	EI	CI	RC	DEA	DEP	LF
Pequeñas empresas	IIA	<b>,913<sup>a</sup></b>	-0,109	-0,024	-0,103	-0,188	-0,150	-0,341	0,011	0,024
	IIC		<b>,913<sup>a</sup></b>	-0,325	-0,162	-0,201	-0,166	-0,065	0,124	-0,089
	MI			<b>,911<sup>a</sup></b>	-0,091	-0,109	-0,290	-0,179	0,078	0,130
	EI				<b>,944<sup>a</sup></b>	-0,179	-0,086	-0,200	0,078	0,094
	CI					<b>,878<sup>a</sup></b>	-0,082	0,122	-0,201	0,085
	RC						<b>,934<sup>a</sup></b>	0,013	-0,004	0,031
	DEA							<b>,892<sup>a</sup></b>	0,058	-0,054
	DEP								<b>,762<sup>a</sup></b>	-0,674
	LF									<b>,771<sup>a</sup></b>
Medianas empresas	IIA	<b>,866<sup>a</sup></b>	0,000	-0,352	-0,096	-0,091	-0,082	-0,363	-0,066	0,116
	IIC		<b>,842<sup>a</sup></b>	-0,018	-0,177	-0,232	-0,416	-0,252	0,266	-0,078
	MI			<b>,874<sup>a</sup></b>	-0,216	0,029	-0,168	-0,036	0,237	-0,109
	EI				<b>,878<sup>a</sup></b>	-0,294	-0,070	-0,255	-0,133	0,129
	CI					<b>,886<sup>a</sup></b>	-0,115	0,341	0,098	-0,165
	RC						<b>,826<sup>a</sup></b>	-0,064	-0,298	0,176
	DEA							<b>,789<sup>a</sup></b>	0,158	-0,212
	DEP								<b>,748<sup>a</sup></b>	-0,707
	LF									<b>,702<sup>a</sup></b>

a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

Fuente: elaboración propia

Todos los valores del indicador MSA que se presentan en la diagonal de la matriz de correlación anti imagen son bastante altos, razón por la cual se puede suponer la viabilidad de la aplicación del análisis factorial.

En definitiva, las pruebas realizadas hasta el momento confirman que es pertinente y adecuado aplicar el análisis factorial. Permitiendo descomponer las variables observadas en el menor número de factores, para establecer el estilo de liderazgo que perciben los líderes de las pequeñas y medianas empresas.

### Estimaciones del modelo

En el siguiente paso se determinó el número de factores. Aquellos componentes que en el total de extracción (varianza explicada) tengan valores superiores a 1 ( $TE > 1$ ), serán considerados como factores que mejor se adaptan y explican el modelo. En las siguientes tablas se detalla el número de componentes adecuados, varianza explicada, porcentaje de varianza explicada y porcentaje de varianza explicada acumulada para las pequeñas y medianas empresas respectivamente.

### Varianza total explicada pequeñas empresas

Componente	Varianza explicada	% de varianza	% varianza acumulado
1	4,957	43,526	43,526
2	1,171	24,569	68,096
3	0,710		
4	0,529		

Fuente: Elaboración propia

De los resultados se concluye que el modelo factorial para las pequeñas empresas tiene dos componentes que explican el 68,096% de la varianza total de los datos. El componente 1 (factor 1) tiene una varianza de 4,957 y explica el 43,526% de la variabilidad total. Mientras que el componente 2 (factor 2) posee una varianza de 1,171 equivalente al 24,569%.

### Varianza total explicada medianas empresas

Componente	Varianza explicada	% de varianza	% varianza acumulado
1	4,279	44,413	44,413
2	1,557	20,431	64,844
3	0,962		
4	0,548		

Fuente: Elaboración propia

Según los datos de la tabla el modelo factorial para las medianas empresas tiene dos componentes que explican el 64,844% de la variabilidad total. El componente 1 con una varianza de 4,279 explica el 44,413% mientras que el componente 2 tiene una varianza 1,557 que representa 20,431%.

**Anexo G. Resultados del análisis factorial pequeñas y medianas empresas desde la percepción de los seguidores**

**Pruebas de viabilidad**

**Prueba de KMO y Bartlett**

		Pequeñas empresas	Medianas Empresas
Medida Kaiser-Meyer-Olkind de adecuación de muestreo		0,879	0,869
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3772,068	2101,708
	gl	36	36
	Sig.	0.000	0.000

Fuente: Elaboración propia

Los valores del test de Bartlett, el estadístico observado chi-cuadrado, el grado de significación o valor p de 0.000, así como el índice KMO 0,879 y 0,869 para las pequeñas y medianas empresas respectivamente ( $0,90 \geq KMO \geq 0,80$  bueno), permiten concluir que es factible aplicar el análisis factorial para el tratamiento de las variables.

También el indicador MSA confirma la adecuación del modelo. En la siguiente figura se presentan los resultados de la matriz anti imagen.

Empresas	Dimensiones de liderazgo	IIA	IIC	MI	EI	CI	RC	DEA	DEP	LF
Pequeñas	IIA	<b>,914<sup>a</sup></b>	-0,064	-0,27	-0,006	-0,213	-0,16	-0,188	-0,087	0,094
	IIC		<b>,897<sup>a</sup></b>	-0,157	-0,165	-0,134	-0,244	-0,318	0,177	-0,124
	MI			<b>,930<sup>a</sup></b>	-0,109	-0,051	-0,142	-0,135	0,15	0,016
	EI				<b>,922<sup>a</sup></b>	-0,267	-0,127	-0,219	-0,036	0,082
	CI					<b>,915<sup>a</sup></b>	-0,164	0,062	0,012	-0,052
	RC						<b>,920<sup>a</sup></b>	0,023	-0,068	0,2
	DEA							<b>,898<sup>a</sup></b>	-0,065	0,002
	DEP								<b>,682<sup>a</sup></b>	-0,625
	LF									<b>,706<sup>a</sup></b>
Medianas	IIA	<b>,898<sup>a</sup></b>	-0,104	-0,286	0,059	-0,221	-0,188	-0,034	-0,001	0,069
	IIC		<b>,888<sup>a</sup></b>	-0,211	-0,152	-0,163	-0,056	-0,334	0,176	-0,062
	MI			<b>,901<sup>a</sup></b>	-0,175	0,04	-0,166	-0,112	-0,002	0,107
	EI				<b>,903<sup>a</sup></b>	-0,243	-0,225	-0,142	-0,019	0,027
	CI					<b>,889<sup>a</sup></b>	-0,232	-0,008	-0,034	-0,054
	RC						<b>,914<sup>a</sup></b>	-0,031	0,044	0,029
	DEA							<b>,903<sup>a</sup></b>	0,035	-0,044
	DEP								<b>,695<sup>a</sup></b>	-0,559
	LF									<b>,650<sup>a</sup></b>

<sup>a</sup> Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

Fuente: elaboración propia.

Todos los valores del indicador MSA que se presentan en la diagonal de la matriz tanto para las pequeñas como para las medianas son bastante altos, razón por la cual se puede suponer la viabilidad de la aplicación del análisis factorial.

En resumen, con las pruebas realizadas se puede concluir que es pertinente y adecuado utilizar el análisis factorial para los dos grupos de empresas, permitiendo descomponer las variables observadas en el menor número de factores.

### Estimaciones del modelo

Tanto para las pequeñas como para las medianas empresas el modelo se adapta y se explica con dos factores, que tuvieron valores superiores a 1 ( $TE > 1$ ) en el total de extracción (varianza explicada). A continuación se presentan los resultados.

### Varianza total explicada pequeñas empresas

Componente	Varianza explicada	% de varianza	% varianza acumulado
1	4,798	47,477	47,477
2	1,335	20,659	68,136
3	0,599		
4	0,507		

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las pequeñas empresas los dos componentes explican el 68,136% de la varianza total de los datos. El componente 1 (factor 1) tiene una varianza de 4,798 y explica el 47,477% de la variabilidad total. Mientras que el componente 2 (factor 2) posee una varianza de 1,335 equivalente al 20,659%.

### Varianza total explicada medianas empresas

Componente	Varianza explicada	% de varianza	% varianza acumulado
1	4,357	44,759	44,759
2	1,381	19,002	63,761
3	0,599		
4	0,507		

Fuente: Elaboración propia

Para las medianas empresas en conjunto los dos factores explican el 63,761% de la variabilidad total. El factor 1 con una varianza de 4,357 explica el 44,759% y el factor 2 tiene una varianza de 1,381 representando el 19,002%.