

# 27

Fecha de presentación: septiembre, 2016

Fecha de aceptación: noviembre, 2016

Fecha de publicación: enero, 2017

## EL LIDERAZGO

DE LOS GERENTES DE LAS PYMES DE MACHALA

### MANAGERS LEADERSHIP OF PYMES IN MACHALA

Lic. Gabriela Aguirre León<sup>1</sup>

E-mail: [gaguirre@umet.edu.ec](mailto:gaguirre@umet.edu.ec)

MSc. Bill Serrano Orellana<sup>2</sup>

E-mail: [bjerrano@utmachala.edu.ec](mailto:bjerrano@utmachala.edu.ec)

MSc. Guido Sotomayor Pereira<sup>2</sup>

E-mail: [jsotomayor@utmachala.edu.ec](mailto:jsotomayor@utmachala.edu.ec)

<sup>1</sup> Universidad Metropolitana. República del Ecuador.

<sup>2</sup> Universidad Técnica de Machala. República del Ecuador.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 9 (1), pp. 187-195. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

Un desafío de la gestión de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas (pymes) es analizar las prácticas de liderazgo. El objetivo de esta investigación es analizar las prácticas del liderazgo de los gerentes de las pymes de la ciudad de Machala-Ecuador, mediante un conjunto de comportamientos medibles, clasificados en 5 prácticas de liderazgo – Modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que actúen, alentar el corazón – conocido como el instrumento de inventario de prácticas de Liderazgo (LPI). También se utiliza un modelo de regresión lineal (ANCOVA) para determinar la afectación de la edad, el nivel de educación, el género y la antigüedad en el cargo del gerente en cada uno de los comportamientos del LPI. Los resultados alcanzados muestran claramente las prácticas del liderazgo de los gerentes de las pymes de la ciudad de Machala, así como relación significativa entre las variables incluidas en el modelo con los comportamientos del LPI.

**Palabras clave:** Prácticas del liderazgo, liderazgo, éxito empresarial.

#### ABSTRACT

Analyzing leadership practices is a challenge in managing human resources in small and medium enterprises (SMEs). The objective of this research is to analyze the practices of managers' leadership of SMEs in the city of Machala, Ecuador, through a set of measurable behaviors, classified into 5 leadership practices - Shaping the way, inspirind a shared vision, challenging the process, enabling others to act, encouraging the heart - known as the instrument Leadership practices inventory (LPI). Linear regression model (ANCOVA) was also used to determine the influence of age, education level, gender and seniority in office manager in each of the behaviors of the LPI. The results achieved clearly show leadership practices of managers of SMEs in the city of Machala and significant relationship between the variables included in the model behaviors LPI.

**Keywords:** Practices of leadership, leadership, business success.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha demostrado con bastante evidencia cómo el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados. Esta es una condición humana básica, puesto que desde donde el ser humano se inicia, ya vivía en sociedad, con la existencia de líderes que han guiado a los demás para que las cosas funcionen y se mantenga todo en orden. Así que, al pasar del tiempo, a medida que el ser humano y la sociedad donde se desenvuelve ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha ido transformado (Barroso & Salazar, 2010).

La actitud del líder genera influencia en sus seguidores, es el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los responsables de ayudar al cumplimiento de las metas empresariales (Moran, 2007).

El tiempo, la investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume como gerente de una empresa, son elementos influyentes para lograr la perdurabilidad, la calidad y el éxito en el mercado. Con base a esto, es posible afirmar que, si se quiere generar cambios, mejorar los procesos, lograr que las personas se motiven a lograr los resultados en las organizaciones, se debe contar con gerentes que inicien, faciliten, gestionen, impulsen y coordinen el proceso de transformación.

En la mayoría de países las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son la base fundamental para su economía. Hasta el año 2013 existen en Ecuador según datos del INEC, 810.272 empresas, de las cuales el 98% son pequeñas, 1,5% medianas y 0,5% grandes organizaciones. De este total el 39,4% de organizaciones pertenecen al sector de los servicios, 37,1% al comercio, 11,6% a la agricultura, 7,9% son industrias manufactureras, 3,5% sector de la construcción y 0,5% explotación de minas y canteras.

Machala es una ciudad de la Provincia de El Oro situada al sur del país. Posee gran actividad comercial, industrial y de servicios, relacionados también con la agricultura, ganadería y pesca. Lo que ha dado lugar a la existencia de una gran cantidad de empresas de distintos tamaños.

A pesar de la importancia de las pymes en la economía de un país, existe limitada investigación en especial con la temática del liderazgo. Por tal motivo conocer el tipo de liderazgo que se practica se hace necesario para contribuir al desarrollo de la ciudad y del país. El objetivo de esta investigación es analizar las prácticas del liderazgo de los gerentes de las pymes de la ciudad de Machala-Ecuador, mediante las cinco dimensiones del Inventario de las Prácticas de Liderazgo (LPI).

Por tal motivo en la presente investigación se revisa la literatura relacionada con el liderazgo y sobre el LPI. Luego se establece la metodología a emplear, seguido del estudio de campo, para finalmente presentar los resultados y concluir acerca de las prácticas del liderazgo de las pymes de la ciudad de Machala.

## DESARROLLO

El liderazgo considerado por algunos autores como un concepto mitológico Cohen & March (1974), es una de las inquietudes más antiguas del mundo Bass (1990), y uno de los temas más elusivos, marginados y discutidos en las últimas décadas (Podolny, Khurana & Hill-Popper (2005). Por ello el estudio del liderazgo está en la actualidad creciendo de forma acelerada y su investigación es cada vez más interdisciplinaria (Friedman, 2010).

Se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se han debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una propiedad propia del individuo (Chiavenato, 2009). En la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Debido a esto en los últimos años se han estado generando ofertas para el desarrollo de esta competencia (Hughes, Ginnett & Curphy, 2007).

En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual. Sin embargo, en el presente, el estudio del liderazgo se enfoca no solo en el líder, sino también en los seguidores, entorno, cultura y contexto. El liderazgo ya no es descrito únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y social estratégica (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

*“El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”* (Gómez, 2002). Para Davis & Newstrom (2003), el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Payeras (2004), lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. Esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento (Hellriegel & Slocum, 2004).

El principio primordial del liderazgo es que las personas tiendan a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas (Koontz & O'Donnell, 2001). En este sentido el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones

que permita obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Fullan, 2002).

Desde esta perspectiva, el rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización (Perdomo & Prieto, 2009). Para lograrlo el líder debe poseer la capacidad social y cognitiva para aportar, crear y desarrollar equipos altamente efectivos (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa & Espinosa, 2013). Como efecto de lo antepuesto se genera al interior de las organizaciones procesos de liderazgo flexibles que acrecienten las capacidades para analizar e interpretar el entorno y favorezcan al cambio organizacional para responder efectivamente a las amenazas y oportunidades (Robles, Contreras, Barbosa & Juárez, 2013).

Según Uribe (2005), un liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo. Para que el liderazgo sea eficaz, debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la sociedad (Barroso & Salazar, 2010).

### Inventario de las Prácticas de Liderazgo

El LPI de Kouzes & Posner (1996), se utiliza para observar cinco comportamientos de liderazgo. Estos autores estudiaron a miles de líderes pertenecientes a empresas privadas y públicas, de esta manera pudieron concluir que el liderazgo se puede determinar mediante un conjunto de comportamientos de dirección observables, que son: desafiar los procesos (los experimentos y cuestionamientos asumidos por el líder), Inspirar una visión compartida (el grado con el que el líder describe una visión excitante del futuro), habilitar a los demás para que actúen (la cantidad de decisiones cooperativas y participativas llevadas a cabo por el líder), modelar el camino (extender consistentemente las prácticas del líder con sus valores adoptados) y dar aliento al corazón (el grado en que el líder da una retroalimentación positiva, reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo).

Estos cinco comportamientos de dirección se integran en el cuestionario denominado LPI. Sus cinco comportamientos se explican de la siguiente manera:

1. Desafiar los procesos. El líder asume los riesgos de los procesos administrativos, operativos, así como su dinámica interna y externa. Él amplía su dominio sobre los riesgos del negocio y lo relativo a las dificultades estratégicas. El escepticismo y la experimentación permanentes conforman este primer comportamiento del LPI.
2. Inspirar una visión compartida. Se refiere a una imaginación apasionante continua del líder sobre escenarios futuros.
3. Habilitar a los demás para que actúen. Este tercer comportamiento el líder lleva a cabo, de forma persistente, un proceso participativo y cooperativo en la toma de decisiones, comportamiento que incide favorablemente en fomentar seguidores proactivos.
4. Modelar el camino. Este cuarto comportamiento constituye en el marco axiológico y en la moralidad. Primeramente, refiere a una alta jerarquía de valores y complementariamente, una alta moralidad. El líder predica con el ejemplo” de manera constante, tanto en sus valores profesionales como en sus inseparables estimaciones personales.
5. Dar aliento al corazón. Este quinto comportamiento de liderazgo que integra el LPI se caracteriza porque el líder proporciona siempre una retroalimentación positiva: él reconoce de manera pública las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo.

### Metodología

El presente trabajo es producto de una investigación de tipo descriptiva y cuantitativa, cuyo propósito principal se enmarca en la forma de cómo se practican los cinco comportamientos del liderazgo del LPI en los gerentes de las PYMES de la ciudad de Machala. El cuestionario utilizado está conformado por las prácticas de liderazgo (LPI), para representar el comportamiento de liderazgo de los gerentes, se especificaron hipótesis sobre el impacto del nivel de estudios, la edad, la antigüedad en el puesto y la condición de género de los gerentes en el comportamiento del liderazgo, se realiza el levantamiento de campo y finalmente un análisis descriptivo y un modelo de regresión (ANCOVA).

Para el levantamiento del comportamiento del liderazgo de la muestra poblacional del estudio se considera el cuestionario IPL autodiagnóstico (del inglés LPI – self) de Kouzes y Posner creado a principios de la década de 1980 e identificado por primera vez en su exitoso libro, El desafío del liderazgo, The Five Practices of Exemplary Leadership, que aborda el liderazgo como un conjunto de comportamientos medibles que se pueden aprender y enseñar, que después de realizar cientos de entrevistas, revisar miles de estudios de casos y analizar más de dos millones de cuestionarios

de encuestas para entender los momentos en que los líderes realizan su mejor experiencia personal.

Operacionalmente, el liderazgo de los gerentes de las pymes de la ciudad de Machala se expresa mediante sus cinco prácticas (LPI): 1) modelar el camino, 2) inspirar una visión compartida, 3) desafiar el proceso, 4) habilitar a los demás para que actúen y 5) alentar el corazón.

El LPI mide la frecuencia de los 30 comportamientos específicos de liderazgo en una escala de 10 puntos, con seis afirmaciones de los comportamientos para cada una de las cinco prácticas. La escala de respuestas es: 1) casi nunca, 2) rara vez, 3) pocas veces, 4) de vez en cuando, 5) ocasionalmente, 6) a veces, 7) con frecuencia, 8) usualmente, 9) con mucha frecuencia y 10) casi siempre.

Para presentar las respuestas de LPI para cada práctica de Liderazgo, se establecen tres columnas: La columna Gerente (G) muestra el total de su propia valoración a las seis afirmaciones de los comportamientos sobre cada práctica. La columna Jefe departamental (J) muestra el total de las seis respuestas realizada al gerente. La columna PRO muestra el promedio de respuestas de todos los observadores (personal de la empresa). El total de respuesta para cada práctica puede variar desde 6 hasta 60; que representa la suma de la puntuación de las respuestas (que van desde 1: casi nunca a 10: casi siempre) por cada una de las seis afirmaciones de los comportamientos relacionados con esa práctica.

Además, se establecen hipótesis sobre el impacto del nivel de estudios, la edad, la antigüedad en el puesto y el género del gerente sobre los comportamientos o dimensiones del LPI:

h1 = El nivel de estudios de los gerentes tiene influencia en las variables modelar el camino, inspirar, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que actúen, y alentar el corazón.

h2 = La edad de los gerentes tiene fuerte relación con las variables modelar el camino, inspirar, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que se actúen, y alentar el corazón.

h3 = La antigüedad en el puesto tiene relación con las variables modelar el camino, inspirar, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que actúen, y alentar el corazón.

h4 = Las variables modelar el camino, inspirar, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que actúen, y alentar el corazón están determinados por la condición de género de los gerentes.

## Descripción de los datos

Los datos que usamos para probar las hipótesis proceden de una encuesta realizada a los gerentes de las pymes de la ciudad de Machala. Las encuestas se utilizaron para construir un conjunto de datos transversales formada por 252 observaciones

La tabla 1 muestra la ficha técnica del estudio.

Tabla 1. Ficha Técnica del Estudio.

Unidad de Análisis:	Individuos / habitantes
Ámbito GeoFigura:	Machala, El Oro, Ecuador
Universo de la Población:	Gerentes pymes de la ciudad de Machala
Tamaño de la muestra:	252
Fecha de Realización:	2015

## Marco Econométrico

Las variables dependientes son: a) Modelar el camino, b) inspirar una visión compartida, c) desafiar el proceso, d) habilitar a los demás para que actúen, y e) alentar el corazón.

A medida que las hipótesis se refieren a diferenciar el potencial entre los comportamientos del LPI, se estima una ecuación de regresión lineal, donde la variable dependiente es en escala de razón, y se analizan las diferencias desde la condición de género, nivel de estudios, edad y antigüedad en el puesto, las dos primeras introducidas por variables dicotómicas.

El modelo de regresión lineal utilizado es ANCOVA que está diseñado para los datos a obtener son de respuesta cuantitativa, con variables explicativas cuantitativas y cualitativas. El modelo de regresión es:

$$Y_i = \beta_0 + i\beta_{Gen} Gen_i + \beta_e Edad_i + i\beta_{NE} NE_i + i\beta_{AP} AP_i + u_i$$

Donde Y denota los comportamientos del PLI. Las otras variables del modelo son:  $Gen_i$  denota el género del gerente;  $Edad_i$  la edad del gerente;  $NE_i$  el nivel de educación del gerente;  $AP_i$  antigüedad en el puesto del gerente.

Tabla 2. Definición y medición de las variables del modelo.

Variable	Definición / medición
Variables dependiente	
Modelar el camino	Práctica 1 del LPI
Inspirar una visión compartida	Práctica 2 del LPI
Desafiar el proceso	Práctica 3 del LPI

Habilitar a los demás	Práctica 4 del LPI
Alentar el corazón	Práctica 5 del LPI
Variables Independientes	
Género	Tipo de género del gerente (hombre o mujer)
Edad	Edad del gerente
Nivel de educación	Tipo de educación culminada de la persona (primaria, secundaria, universitaria, postgrado)
Antigüedad en el puesto	Número de años en el cargo de gerente

### Resultados

Los resultados de las 5 prácticas del liderazgo se detallan en la tabla 3.

Tabla 3. Calificación practicas del Liderazgo.

	Gerente	Jefe Departamental	PRO
Modelar el Camino	51,78	50,36	48,23
Inspirar una visión compartida	50,08	49,48	47,46
Desafiar el proceso	49,41	51,19	47,18
Habilitar a los demás para que actúen	52	50,57	48,55
Alentar el Corazón	52,08	50,86	48,57

Los resultados muestran que las más altas calificaciones para cada práctica de liderazgo es propuesta en la autoevaluación del gerente, sin embargo, existe ligera disminución en la calificación realizada por los empleados de las PYMES de Machala (PRO). Es decir, la percepción que tienen los empleados del liderazgo ejercido por el gerente es menor a la que el gerente cree practicar.

### Figura de barras de las cinco prácticas

Estos Figuras de barras, uno para cada práctica de liderazgo proporcionan una representación gráfica de los datos numéricos registrados en el resumen de los datos de las cinco prácticas. Por práctica se muestra el total de respuestas para la categoría Personal (promedio total para cada categoría de Observador). El promedio se refiere al promedio de todas las categorías de observadores (incluyendo el gerente). El total de respuestas puede variar de 6 a 60, lo que representa la suma de la puntuación de las respuestas (que van desde 1: Casi nunca a 10: Casi siempre) para cada una de las seis afirmaciones de los comportamientos relacionados con esa práctica.

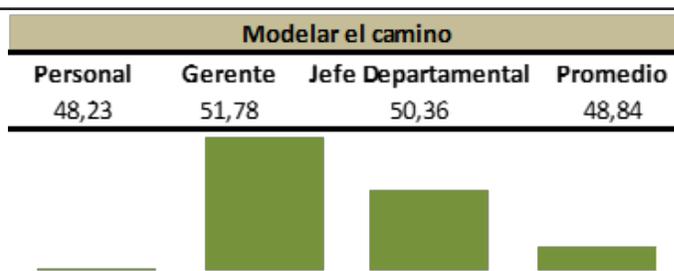


Figura 1. Calificación práctica modelar el camino.

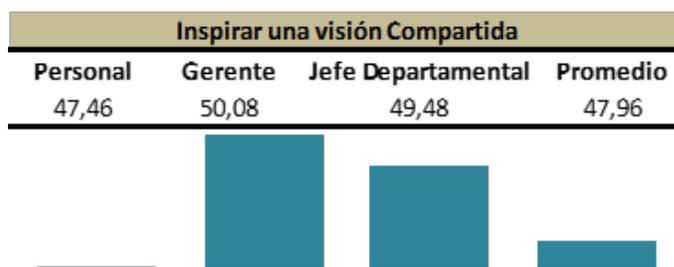


Figura 2. Calificación práctica inspirar una visión compartida.

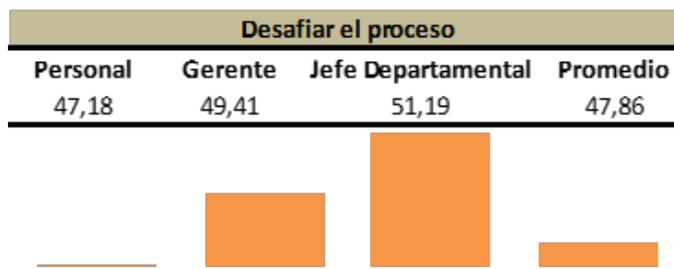


Figura 3. Calificación práctica desafiar el proceso.

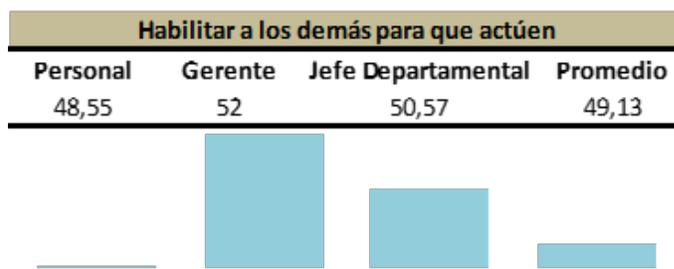


Figura 4. Calificación práctica habilitar a los demás para que actúen.

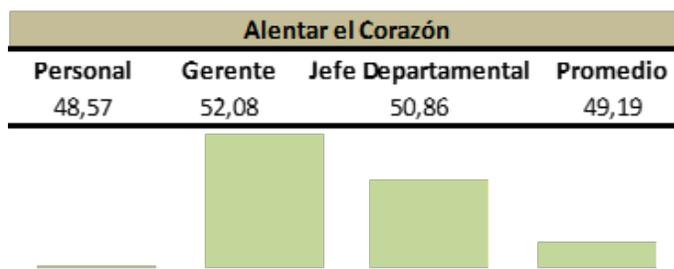


Figura 5. Calificación práctica alentar el corazón.

A continuación, se detallan los resultados de las regresiones por cada práctica de Liderazgo.

Tabla 4. Resultados ANCOVA - Modelar el Camino.

Resultados Principales	Modelar el Camino
<b>Variables Independientes</b>	
<b>Nivel de educación</b>	
Tercer Nivel	0.040 (0.05)
Postgrado	-1.995* (-2.01)
Género	1.138 (1.78)
Edad	0.077** (2.13)
Antigüedad en el puesto	-0.072 (-1.50)
Constante	49.417** (30.15)
<b>índices</b>	
N	252
F (5, 246)	3.07**
R- squared	0.0587

Notas: \*\*, \* denotan significancia estadística menor a 1% y menor a 5% respectivamente

Tabla 5. Resultados ANCOVA – Inspirar una visión compartida.

Resultados Principales	Inspirar una visión Compartida
<b>Variables Independientes</b>	
<b>Nivel de educación</b>	
Tercer Nivel	0.027 (0.02)
Postgrado	-0.667 (-0.53)
Género	1.70* (2.10)
Edad	0.111* (2.44)
Antigüedad en el puesto	-0.126* (-2.06)
Constante	46.104** (22.09)

#### índices

N	252
F (5, 246)	2.22*
R- squared	0.0432

Notas: \*\*, \* denotan significancia estadística menor a 1% y menor a 5% respectivamente

Tabla 6. Resultados ANCOVA – Desafiar el proceso.

Resultados Principales	Desafiar el Proceso
<b>Variables Independientes</b>	
<b>Nivel de educación</b>	
Tercer Nivel	0.238 (0.20)
Postgrado	0.517 (0.38)
Género	1.616 (1.85)
Edad	0.111* (2.26)
Antigüedad en el puesto	-0.029 (-0.45)
Constante	44.152** (19.70)

#### índices

N	252
F (5, 246)	1.91
R- squared	0.0374

Notas: \*\*, \* denotan significancia estadística menor a 1% y menor a 5% respectivamente

Tabla 7. Resultados ANCOVA – Habilitar a los demás para que actúen.

Resultados Principales	Habilitar a los demás para que actúen
<b>Variables Independientes</b>	
<b>Nivel de educación</b>	
Tercer Nivel	1.883 (1.00)
Postgrado	-1.334 (-0.62)
Género	-0.113 (-0.08)
Edad	0.259**

	(3.34)
Antigüedad en el puesto	-0.358**
	(-3.44)
Constante	43.969**
	(12.40)
<b>índices</b>	
N	252
F (5, 246)	3.77**
R- squared	0.0711

Notas: \*\*, \* denotan significancia estadística menor a 1% y menor a 5% respectivamente

Tabla 8. Resultados ANCOVA – Alentar el corazón.

<b>Resultados Principales</b>	<b>Alentar el corazón</b>
<b>Variables Independientes</b>	
Nivel de educación	
Tercer Nivel	-0.178
	(-0.18)
Postgrado	-1.934
	(-1.76)
Género	2.581**
	(3.66)
Edad	0.038
	(0.95)
Antigüedad en el puesto	-0.132*
	(-2.48)
Constante	51.525**
	(28.40)
<b>índices</b>	
N	252
F (5, 246)	5.43**
R- squared	0.0994

Notas: \*\*, \* denotan significancia estadística menor a 1% y menor a 5% respectivamente

Los resultados reflejan que el efecto del nivel de estudios de los gerentes cambia significativamente la calificación solo en la práctica de liderazgo modelar el camino (postgrado), sin embargo, no se puede decir lo mismo el resto de prácticas que no existe significancia estadística. En cuanto a la variable edad del gerente tiene fuerte relación con las prácticas modelar el camino, inspirar una visión compartida y habilitar a los demás para que actúen, en las prácticas alentar el corazón y desafiar el proceso no genera influencia. La variable antigüedad genera influencia en las prácticas

inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen y en alentar el corazón, sin embargo, no lo hace en las prácticas modelar el camino y desafiar al proceso. La condición de género solo genera cambios significativos en las prácticas inspirar una visión compartida y alentar el corazón. Con los datos que anteceden podemos manifestar que las hipótesis se cumplen parcialmente, a continuación, se detalla el resumen del cumplimiento de las hipótesis:

Tabla 9. Resumen comprobación de hipótesis.

	H1	H2	H3	H4
Modelar el Camino	SI	SI	NO	NO
Inspirar una visión compartida	NO	SI	SI	SI
Desafiar el proceso	NO	NO	NO	NO
Habilitar a los demás para que actúen	NO	SI	SI	NO
Alentar el Corazón	NO	NO	SI	SI

## CONCLUSIONES

La investigación realizada muestra un resultado satisfactorio en el comportamiento de los líderes de las pymes de la ciudad de Machala en cuanto a las cinco prácticas de LPI, las calificaciones son satisfactorias y son pequeñas las diferencias con la auto calificación. Existen dos variables que no se relacionan con el LPI: el nivel de estudios y el género, lo que indica que es indistinto el nivel de estudio del gerente y su condición de género para llevar a cabo de una manera eficiente y productiva el liderazgo. Por el contrario, la edad del gerente y la antigüedad en el puesto si generan influencia para mejorar la práctica de liderazgo ejercida en una organización.

El comportamiento que más están transmitiendo los gerentes de las pymes de Machala es alentar el corazón y habilitar a los demás para que actúen, lo que indica que los gerentes están llevando un proceso participativo y cooperativo en la toma de decisiones, así como reconociendo de manera pública las contribuciones individuales y celebran los logros de sus equipos de trabajo. El comportamiento que menos están ejerciendo es el de inspirar una visión compartida y desafiar el proceso, lo que expresa que los gerentes de las pymes de Machala no están asumiendo de forma ideal los riesgos de los procesos administrativos y operativos, y no están transmitiendo la motivación necesaria para afrontar con dinamismo y confianza los escenarios futuros.

Las hipótesis se comprobaron parcialmente, lo que permite determinar que un factor no influye de manera similar en todos los comportamientos del liderazgo ejercido en las pymes de Machala.

En cuanto a las implicaciones prácticas del presente trabajo, se deriva la ventaja de conocer cuáles son los factores que influyen en mejorar las prácticas de liderazgo en las pymes de Machala en un contexto importante en la economía de un país: Gerencial. Las empresas persiguen crecer y lograr las metas propuestas; Las vías para conseguirlo es a través del empoderamiento, entusiasmo y buen desempeño de sus trabajadores, siendo el liderazgo según Davis & Newstrom (2003), el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos, y para Payeras (2004), como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. Por lo tanto, conocer los factores que producen que un gerente tenga mejores prácticas de liderazgo, aumenta la garantía de que se logre lo deseado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 421-449. Recuperado de <http://communication-leadership-change.com/files/119516680.pdf>
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research & managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, (3), pp. 19-28. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.1997.10754097>
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10(2), pp. 67-96.
- Cohen, M., & March, J. (1974). *Leadership and ambiguity: The American College president*. New York: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Friedman, W. (2010). Leadership and history. En N. No-hria, & R. Khurana, *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press.
- Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), pp. 61-77. Recuperado de [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf)
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw Hill.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1996). The credibility factor: what followers expect from their leaders. *Business Credit*, 92 (5), pp. 24-28.
- Koontz, H., & O'Donell, C. (2001). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill. Practice.
- Moran, A. (2007). *liderazgo en la función directiva*. México: McGraw-Hill.
- Payeras, 2. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Díaz de Santos.
- Podolny, J., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2005). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, pp. 1-36. Recuperado de [http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Leadership/Podolny\\_2004\\_Revisiting\\_the\\_meaning\\_of\\_leadership.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Leadership/Podolny_2004_Revisiting_the_meaning_of_leadership.pdf)
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista de Estudios Temáticos*, 6(2), pp. 20-35. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/469/1154>
- Robles, V., Contreras, F., Barbosa, D., & Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombiano vs. mexicanos: Un estudio comparativo. *Investigación & Desarrollo*, 21 (2), pp. 395-418. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/268/26828939004.pdf>
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *PRELAC-UNESCO*, 1(1), p. 1-10. Recuperado de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/El-liderazgo-docente-en-construcci%C3%B3n-de-cultura-escolar-de-calidad-Uribe-M.-2005-pdf.pdf>

Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales. *Revista Universidad y Empresa*, 25, pp. 53-71. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5096815.pdf>