



## Liderazgo en pymes latinoamericanas. Un acercamiento al contexto ecuatoriano

### *Leadership in Latin American SMEs. An approach to the Ecuadorian context*

### *Liderança nas PMEs da América Latina. Uma abordagem ao contexto equatoriano*

<sup>I</sup> Ana M. Palma-Avellán  
[palmaavellan@gmail.com](mailto:palmaavellan@gmail.com)

<sup>II</sup> Angela A. Cevallos-Ponce  
[cevallosangela@gmail.com](mailto:cevallosangela@gmail.com)

<sup>III</sup> Martha Cecilia López  
[marthacecilia@gmail.com](mailto:marthacecilia@gmail.com)

**Recibido:** 12 de enero de 2017 \* **Corregido:** 3 de febrero de 2017 \* **Aceptado:** 15 de junio de 2017

<sup>I</sup> Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Diploma Superior en Educación Universitaria por Competencias, Diploma Superior en Investigación Científica, Ingeniero Industrial, Docente en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.

<sup>II</sup> Magister en Administración de Empresas, Ingeniera Comercial, Docente en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.

<sup>III</sup> Magister en Administración de Empresas, Licenciada en Ciencias de la Educación en la Especialización de Administración y Supervisión Educativa, Docente de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Extensión La Concordia, Ecuador.

## Resumen

El liderazgo es el arte de influir en los demás para orientarlos a la consecución de los objetivos. Dada la relevancia y la importancia que tiene sobre el desempeño de una organización, es un tema que se viene estudiado por varias décadas y aún sigue en investigación; se observa aún falta de consenso entre los investigadores desde la definición, los estilos de liderazgo y la forma de ejecución. En este documento se revisan, entre otros aspectos, los referentes conceptuales del liderazgo organizacional; así como, sus constructos relacionados, modelos, estudios de casos, que podrán servir de fundamentos para su aplicación en el contexto latinoamericano, y específicamente en el Ecuador. Entre los principales constructos asociados con el liderazgo organizacional, se tienen la cultura, capital humano, seguridad laboral, innovación, desempeño organizacional, riesgo y gestión de cambios. La relación del liderazgo con el desempeño organizacional eficiente, el impacto que puede causar en economías en desarrollo, la falta de consenso, son oportunidades para el desarrollo de proyectos futuros.

**Palabras clave:** estilos de liderazgo; pymes; desempeño laboral.

## Abstract

. Leadership is the art of influencing others to guide them toward achieving goals. Given the relevance and importance it has on the performance of an organization, it is a subject that has been studied for several decades and is still under investigation; there is still a lack of consensus among researchers since the definition, leadership styles and the way of execution. This document reviews, among other aspects, the conceptual references of organizational leadership; As well as their related constructs, models, case studies, which may serve as a basis for their application in the Latin American context, and specifically in Ecuador. Among the main constructs associated with organizational leadership are culture, human capital, occupational health and safety, innovation, organizational performance, risk and change management. The relationship of leadership with efficient organizational performance, the impact it can have on developing economies, lack of consensus, are opportunities for the development of future projects.

**Keywords:** leadership styles; SMEs; job performance.

## Resumo

A liderança é a arte de influenciar os outros para orientá-los para alcançar metas. Dada a relevância e importância que tem sobre o desempenho de uma organização, é um assunto estudado há várias décadas e ainda está sob investigação; ainda há uma falta de consenso entre os pesquisadores desde a definição, estilos de liderança e modo de execução. Este documento analisa, entre outros aspectos, as referências conceituais da liderança organizacional; bem como os seus construções, modelos, estudos de caso relacionados, que podem servir de base para a sua aplicação no contexto latino-americano, e especificamente no Equador. Entre as principais construções associadas à liderança organizacional estão a cultura, o capital humano, a segurança no emprego, a inovação, o desempenho organizacional, o gerenciamento de riscos e mudanças. A relação de liderança com o desempenho organizacional eficiente, o impacto que pode ter sobre as economias em desenvolvimento e a falta de consenso são oportunidades para o desenvolvimento de projetos futuros.

**Palavras chave:** estilos de liderança, PMEs, desempenho no trabalho.

## Introducción

El liderazgo es uno de los temas que ha recibido mucha atención en el área del comportamiento organizacional, por un lado Para los académicos han buscado un consensos respecto a su conceptualización, y los empresarios tratando de comprender qué modelos implementar a fin de mejorar su efectividad en sus organizaciones. Esto se lleva décadas que han dado un sin número de estudios e importantes análisis que amplían la temática, las cuales presentan una gran variedad de modelos, teorías y estrategias de intervención. Producto de todo esto, actualmente se afirma que el liderazgo es un constructo complejo y de múltiples dimensiones donde se evidencia la interacción entre variables como: las competencias y las diferencias individuales de los líderes, los aspectos socioculturales e históricos, las características de los seguidores y las condiciones contextuales en las que este se desarrolla, dejando de lado la idea de llegar a un concepto único (Esguerra & Contreras, 2016), (Aguiar-Bustamante & Correa-Chica, 2017),

Sin embargo, un líder es la persona que ejerce el liderazgo y el cual guía a sus seguidores. Los estilos de liderazgo más nombrados actualmente son los transaccionales y transformacionales, sin embargo al parecer están emergiendo otros que son combinaciones de los mismos. Lo que si parece cierto, es que la evolución muestra que hoy en día el liderazgo tradicional concentrado en pocas personas parece

inadecuado e insuficiente, debido a que los líderes requieren tomar decisiones rápidas para responder correctamente a las demandas del entorno cambiante y difícil de predecir. Por tanto, se requiere el uso adecuado de las potencialidades ofrecidas por los recursos tecnológicos y que pueden ser favorables al desarrollo y perdurabilidad de las empresas de hoy (Esguerra & Contreras, 2016).

Con estas consideraciones, este documento tiene la intención de mostrar aspectos de relevancia sobre la teoría de liderazgo y las pymes, analizar la influencia del tipo de liderazgo de las empresas y en especial sobre el desempeño, así la relación con otros aspectos organizacionales sobre los cuales tiene impacto el referido liderazgo.

El análisis de este proceso se enmarca en la metodología de una investigación documental, la búsqueda de la información se basó en los recursos de alto reconocimiento e impacto académico como ScienceDirect® y Google Academic®; combinando campos de búsqueda con conceptos como liderazgo, pymes, desempeño, clima organizacional y motivación, los cuales se utilizaron tanto en inglés como en español, durante el segundo Trimestre de 2017. Luego se elaboró una estructura para la presentación y discusión de los resultados que incluye aspectos teóricos sobre liderazgo, las pymes e investigaciones que contemplan los dos aspectos, así como experiencias en diferentes países, y la identificación de espacios emergentes, con especial interés en América latina.

## **Desarrollo**

### **Pymes en América Latina**

Establecer un concepto uniforme de pequeñas y medianas empresas (pymes) en América Latina es cuesta arriba, al existir múltiples y divergentes definiciones en cada país que se analiza. Algunas variables consideradas en dicha definición son; las ventas o el patrimonio en moneda local (con la dificultad que está sujeta a obsolescencia rápida), la cantidad de trabajadores por empresa (parece la más estable, refleja mejor la realidad del país, es la una de las más usada), el sector económico y los activos totales (Urmeneta, 2016). En la tabla 1 se muestran algunos países latinoamericanos y los criterios usados para clasificar las micro, pyme, mediana y grandes empresas.

Tabla1. Países latinoamericanos y criterios de clasificación de empresas

País	Criterio	Tipo de empresa			
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
<b>Argentina</b>	Ventas (millones de pesos)	Hasta 0.5	Hasta 3	Hasta 24	Más de 24
<b>Bolivia</b>	Empleo (número de trabajadores)	Hasta 10	Hasta 19	Hasta 49	Más de 49
<b>Colombia</b>	Empleo (número de trabajadores)	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 200	Más de 200
<b>México</b>	Empleo (número de trabajadores)	Hasta 30	Hasta 100	Hasta 500	Más de 500
<b>Panamá</b>	Ingresos (en dólares)	Hasta 150.000	Hasta un millón	Hasta 2 millones	Más de 2 millones
<b>Ecuador</b>	Ventas (en dólares)	Hasta 100.000	Hasta un millón	Hasta 5 millones	Más de 5 millones
	Empleo (número de trabajadores)	Hasta 9	Hasta 49	Hasta 199	Más de 200
	Activos (en dólares)	Hasta 100.000	Hasta 750.000	Hasta 3.999.99	Más de 4 millones

Fuente: adaptado de (Zevallos, 2003) y (Urmeneta, 2016)

A pesar de la variedad de definiciones, en general se reconoce a las pymes como empresas independientes, que emplea hasta cierto número de empleados y/o tiene facturación menor que determinado valor. Es importante resaltar que los países establecen una definición operativa de pymes que se establece administrativamente para aplicar ciertas políticas públicas que beneficiarán a un grupo en función de la clasificación definida (FUNDACIÓN EU-LAC, 2015).

A pesar de la disparidad de medición y por ende de comparación, es incuestionable la relevancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en la región. Representando casi la totalidad de las empresas y con alto porcentaje de los empleos generados. En Europa y América Latina, este sector tiene en promedio el 99% de la red productiva y absorbe entre 40 y 80% de la fuerza laboral, por ese motivo afectan considerablemente los ingresos y las condiciones laborales de esta parte de la población, que depende de su desempeño. Como ejemplo, en la figura 1 se contrastan el porcentaje de empresas contra el porcentaje de empleo de algunos países (FUNDACIÓN EU-LAC, 2015).

Liderazgo en pymes latinoamericanas. Un acercamiento al contexto ecuatoriano

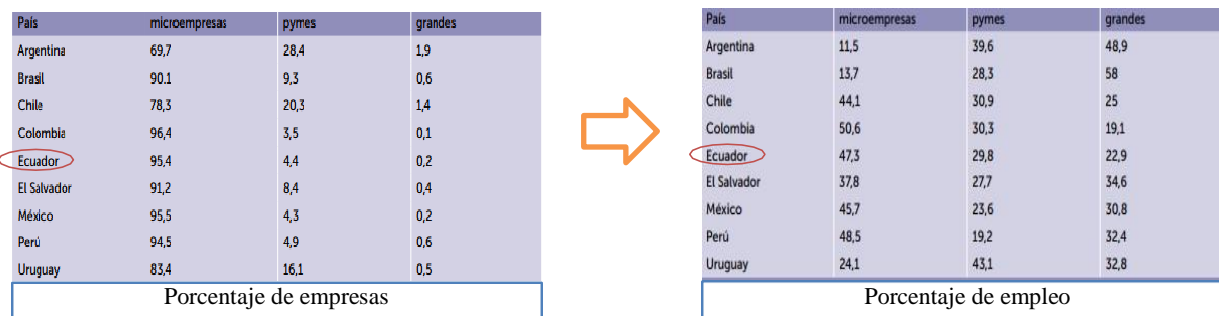


Figura 1. Empresas vs. Empleo

Fuente: adaptado de (FUNDACIÓN EU-LAC, 2015)

Considerando el impacto de las pymes en las economías regionales, los investigadores con frecuencia apuntan sus investigaciones hacia este sector, su comportamiento y sobre todo las condiciones que favorecerían su desempeño de tanto impacto para los países. En este sentido las ciencias administrativas evalúan aspectos que contribuyan a mejoras en este sentido, y el liderazgo es uno de ellos.

### Liderazgo organizacional

En el proceso administrativo, el liderazgo es una variable ampliamente investigada desde hace varias décadas y aún sin una definición consensuada entre los investigadores (Aldape, Pedrozo, Castillo, & Moguel, 2011), sin embargo se tiende a considerar el liderazgo como la habilidad humana de intentar influir sobre otras personas para que trabajen con entusiasmo en una determinada dirección (Korman, Greenhaus, & Badin, 1977).

Tal como la define (Rodríguez Vera, 2017) liderazgo es “capacidad de la persona emprendedora de influir en los demás y hacer que otros crean en ella y le sigan, y que las personas trabajen en equipo de forma cooperativa y con entusiasmo hacia el logro de objetivos”. Es el proceso de ejercer predominio en los demás para lograr las metas del grupo o de la organización (Williams, 2013). De acuerdo con (Griffin, 2011), es tanto un proceso como una propiedad: como proceso se refiere al uso de influencia no coercitiva para moldear un grupo, motivar al cumplimiento de las metas y ayudar a definir la cultura organizacional; y como propiedad son las características atribuidas a las personas percibidas como líderes. De aquí un líder es quien, sin uso de la fuerza, incide en la conducta de los demás y son aceptadas como tal.

Los elementos clave del liderazgo son influencia-apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas, sin este una organización sería una confusión de personas y máquinas. Es por ello que en el ámbito industrial, un líder dirige a un grupo a lograr los objetivos; el cual respetando cierta autonomía, los coordina e impulsa convenientemente, brindándole la información, los presupuestos, programas y sistemas necesarios, controlando los resultados como responsable de los mismos. En este sentido un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades (técnicas, humanas y conceptuales) y acciones apropiadas (Soto, 2001).

No se puede obviar la influencia actual de la tecnología en todas las áreas de la administración, en este sentido, estudios como el de (Esguerra & Contreras, 2016) donde refiere al liderazgo electrónico como una nueva forma de relación para los líderes actuales. Este se presenta como una forma de liderar grupos de forma virtual a través de diversas formas de interacción aprovechando las ventajas de las nuevas tecnologías. Este es un campo emergente del conocimiento, debido al que el liderazgo electrónico en un constructo que va más allá de líderes que usan tecnología, es un concepto acorde con la realidad de las organizaciones en el cual la información es la base para construirlo.

Así como definiciones varias, se encuentran diversas clasificaciones del liderazgo, de acuerdo a las teorías de Fiedler, camino-meta y liderazgo visionario. Presentándose, entre otras, las siguientes maneras de que un líder se puede comportar con sus seguidores (Williams, 2013):

- Liderazgo situacional: para maximizar el desempeño del trabajo, el líder se ajusta a la situación adecuada.
- Liderazgo directivo: el líder hace saber de manera precisa a los empleados lo que espera de ellos y se asegura que cumplan las normas.
- Liderazgo de apoyo: líder amable y accesible a los empleados, los trata por igual y se preocupa por crear clima amistoso.
- Liderazgo participativo: el líder consulta y escucha las sugerencias de los empleados antes de tomar decisiones.
- Liderazgo orientado a logros: se establecen metas desafiantes, con altas expectativas mostrando confianza de que los empleados asuman responsabilidades y se esfuercen en lograr lo establecido.

- Liderazgo estratégico: capacidad de anticiparse, pensar y trabajar estratégicamente para iniciar cambios que crearan un futuro positivo para la organización.
- Liderazgo visionario: crea una imagen positiva del futuro organizacional para motivar a los miembros, proporcionando orientación para la planificación y definición de metas.
- Liderazgo carismático: el líder tiene un comportamiento y características personales para crear relaciones excepcionalmente estrecha con los seguidores. Aquí se tienen los carismáticos éticos que ofrecen oportunidades de desarrollo y están abiertos a la retroalimentación, y los no éticos que controlan y manipulan a su favor a los seguidores.
- Liderazgo transformacional: es un liderazgo que genera conocimiento y aceptación de objetivos y misión del grupo. Considera las necesidades grupales más allá de las individuales.
- Liderazgo transaccional: se basa en un proceso de intercambio con los seguidos, donde son recompensados por el buen desempeño y penalizados en caso contrario. Los líderes administran las recompensas con justicia para ser correspondidos con esfuerzo de los miembros.

En este orden de ideas, (Aguar-Bustamante & Correa-Chica, 2017) indican elementos actuales de investigación que tratan de caracterizar el liderazgo, considerando su análisis como multidimensional y relacionado con: a) elementos particulares del líder (autenticidad, capacidad de servicio, motivación, atención, compromiso, bienestar emocional y entrenamiento), elementos grupales en relación con sus seguidores (cohesión, retroalimentación, rendimiento); b) cuando este se estudia con énfasis en factores del contexto se asocia a la confianza, clima organizacional e innovación, estilo y congruencia del líder; c) sigue inminente abordar el estudio de factores individuales del líder y factores del contexto (estilo de liderazgo transaccional y transformacional, la toma de decisiones, los valores, la confianza en el supervisor, la responsabilidad social, la calidad de vida, la cultura organizacional y el riesgo psicosocial).

### **Liderazgo vs. Pymes**

La economía del siglo XXI está obligando a reestructurar las estrategias empresariales. Los acontecimientos mundiales vinculados a la crisis financiera y económica generan preocupación y debate sobre el futuro de los negocios, en especial para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)



de América Latina y el Caribe. En las pymes, el desconocimiento del funcionamiento de los mercados, la dificultad para anticiparse a los problemas y la lenta reacción para buscar soluciones, son limitaciones frecuentes. Uno de los elementos centrales para que las PYMES puedan adecuarse al modelo de negocios que requiere la nueva economía, es el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, pero esto no es suficiente; la capacidad de gestión, la definición de nuevas estrategias para el acceso a los mercados, la sustitución de las tecnologías de procesos y productos en estado de obsolescencia, la participación del personal en el diseño e implementación de las estrategias de negocios, la capacidad para responder adecuadamente a las recomendaciones de los proveedores y la opinión de los clientes, son todos factores que están en la base de un modelo nuevo de pequeñas y medianas empresas que sea capaz de priorizar y garantizar la mejora continua de la competitividad y productividad. En este contexto, los activos intangibles constituyen los de mayor valor en las empresas y con incidencia directamente en el nuevo enfoque de gestión empresarial (Secretaría Permanente del SELA, 2010).

De aquí se evidencia los líderes de un proceso empresarial son piezas clave en el desempeño del negocio, y necesitan alinearse al factor humano, alrededor de objetivos compartidos que sean merecedores de su apoyo y dedicación. El elemento más importante del comportamiento organizacional en una pequeña y mediana empresa es el liderazgo ya que en la mayoría de las PYMES el empresario es muchas veces director, accionista, gerente y hasta tiene que realizar tareas operativas.

### **Liderazgo y las pymes. Relación con otros constructos**

De lo referido, se desprende que el liderazgo influye en todas las áreas empresariales, por tanto, las investigaciones indican relación con otros aspectos organizacionales, como se refiere en los casos mostrados enseguida.

(Sánchez Montiel, 2013). En la gestión de seguridad, higiene y ambiente en empresas venezolanas, el liderazgo se presenta como uno de los determinantes clave en el bienestar de los empleados desde el punto de vista jurídico, ético y de salud de la empresa; se considera como motor emocional, moral y de reconocimiento dentro de las organizaciones, estimulando el trabajo armónico y el alcance de los objetivos establecidos. Así los líderes para ser transformacionales en esta área deben ser tolerantes y comprensivos, considerar la importancia de las personas y su contacto con ellas para estimular el desarrollo intelectual, motivar al personal y fomentar el respeto intra e interpersonal.

Por otra parte, los estilos de liderazgo tienen influencia fuerte y directa en el clima organizacional. Si se considera que los propósitos de tener un buen clima en las empresas son el incremento de la productividad, la disminución del ausentismo, la reducción de costos y el aumento en el desempeño; un buen líder es el primer generador de calidad del referido clima. Este fue el resultado de la investigación documental de (Serrano Orellana & Portalanza, 2014). Esta investigación está alienada con la de (Ferrer Dávalos, 2015), el cual analiza, de qué manera el factor humano y el liderazgo, además de la cultura propia de una organización, influyen en la gestión y en la implementación del cambio organizacional, presentando a la innovación como medio de supervivencia de las organizaciones.

Así también, (De la Garza, Ruiz, & Hernández, 2013) en una empresa metal-mecánica en Coahuila-México, encontraron correlación entre la motivación que el líder proyecta y el clima organizacional satisfactorio, demostrando que cuando un líder incentiva a mejorar la calidad del desempeño contribuye a que los empleados sientan que su trabajo contribuye a mejorar la calidad de la organización.

En el área de innovación organizacional, (Pons Verdú & Ramos López, 2012) identifican relación importante entre liderazgo y conductas de innovación, con mayor peso la inspiración motivacional entre las dimensiones del liderazgo transformacional y la recompensa entre las transaccionales. Pero independientemente del estilo, el clima de innovación se percibe cuando la organización desarrolle la inspiración, permite la participación activa y capacite para desarrollar nuevas competencias a sus miembros.

En la misma temática del factor humano, (NASTASE, 2009), trata de un mecanismo diseñado para delinear una metodología de resolución de conflictos, tanto a nivel individual como de grupo en las pymes. Considerando la resolución de conflictos como una habilidad clave para los líderes modernos al tener en cuenta los innumerables desafíos que enfrentan y la diversidad de la fuerza de trabajo: sobre todo en entornos de alto dinamismo donde los líderes deben prestar atención a los factores que podrían determinar el éxito o el fracaso en la resolución de conflictos, debido al impacto a corto y largo plazo que tal acción podría determinar sobre la funcionalidad y los resultados de las PYMES. Recomienda equilibrar la influencia positiva del conflicto sobre la funcionabilidad y los resultados, con la cara negativa del mismo. Este equilibrio debe tener en cuenta tanto los objetivos

estratégicos de las PYMES como los objetivos individuales, para alcanzar un alto nivel de desafío y motivación para el empresario y su personal, asegurando así una posición competitiva en su mercado particular.

Por otra parte, (Szczepańska-Woszczyzna & Kurowska-Pysz, 2016), presentan una investigación donde el liderazgo resulta un aspecto clave para la sostenibilidad en estudio a 138 gerentes de pymes en Polonia, resalta que los gerentes pueden beneficiarse de la capacidad de la organización para lograr desarrollo. Los resultados de la investigación indican que el liderazgo competente y sincero es identificado como uno de los factores clave que determinan la implementación del desarrollo sostenible. Entre los factores que determinan el desarrollo sostenible de las PYMES están la concienciación y motivación del propietario o gerente, según los directivos, el desarrollo sostenible puede ser la clave para el éxito futuro de la empresa. Sin embargo, una condición importante de la aplicación práctica del concepto de desarrollo empresarial sostenible es la habilidad mental de los directivos para percibir las oportunidades que se derivan de ella y persuadir a todos los interesados a introducir los cambios necesarios.

(Yanney, 2014), investigó el impacto de los estilos de liderazgo y la estrategia empresarial en el desempeño organizacional de pymes en el sector manufacturero de Ghana. Se realizó una encuesta, en la que participaron 60 directores generales y altos directivos de 10 organizaciones. Además, se recopilaron datos de series temporales de 2008 a 2013 sobre las ventas, los beneficios antes de impuestos y el empleo de las 10 organizaciones para desarrollar índices de desempeño para las organizaciones. A través de la regresión y el análisis de varianza se examinó la relación entre liderazgo, estrategia y desempeño organizacional. Revelándose que el liderazgo y la estrategia empresarial impactaron estadísticamente y significativamente en el desempeño organizacional (la estrategia con mayor influencia). El estilo de liderazgo transformacional y el liderazgo de costos influyeron significativamente en el comportamiento organizacional, pero el estilo de liderazgo transaccional, la diferenciación y las estrategias de enfoque no lo hicieron. Se recomendó a las PYMES deben aprovechar el estilo de liderazgo transformacional y el liderazgo en costos para mejorar el crecimiento e promover un mayor desempeño organizacional.

En el exploratorio-descriptivo de (Naranjo, 2015), aplicado a 786 líderes de medianas empresas se las regiones pacíficas, Caribe y Andina; se identificaron las características de los líderes, su

comportamiento y conducta. Las variables del comportamiento gerencial estudiadas fueron: liderazgo, comunicación, manejo de estrés y manejo del tiempo. Concluyendo que tienen un estilo de liderazgo relacional, prefieren comunicación oral por el intercambio rápido de información, son reactivos, muy ocupados y con altos niveles de estrés.

En relación con el emprendimiento, (Sopó, Salazar, Guzmán, & Vera, 2017) relacionan el liderazgo emprendedor con el liderazgo transformacional. En su estudio documental, estos autores resaltan que el liderazgo y el emprendimiento han sido estudiados desde diferentes enfoques, encontrando semejanzas importantes de resaltar como la incidencia de variables demográficas, sociales y aspectos educativos que son las más frecuentes estudiadas como influyentes tanto en emprendedores como en líderes. En este sentido se han relacionado las dos derivando en la aparición de término liderazgo emprendedor. Otro aspecto que resaltan estos investigadores es que al analizar las pymes se deben considerar elementos diferenciadores de negocios familiares y empresas ya que al evaluar el desempeño los aspectos familiares, del entorno y comunitarios tienen incidencia relevante. Finalmente detectan la oportunidad de estudiar el tipo de liderazgo presente en las pymes de los diversos sectores del Ecuador para poder determinar si en el país se está aplicando el liderazgo emprendedor como forma de participación activa de los colaboradores generando ideas y propuestas innovadoras.

Un estudio relevante es esta temática es el de (Garavan, Watson, Carbery, & O'Brien, 2015), donde se explora el desarrollo del liderazgo en 350 pymes en Irlanda y Escocia en funcionamiento durante un mínimo de 5 años. Se evidenció entre otros aspectos, una moderada presencia de prácticas de liderazgo, así también el tamaño de la empresa, el número de gerentes están significativamente relacionados con la presencia y la intensidad de las prácticas de desarrollo del liderazgo; consistentemente, la experiencia en desarrollo de recursos humanos/ liderazgo y las actitudes de propietario-gestor están también positiva y significativamente relacionadas con la presencia y la intensidad de las prácticas de desarrollo del liderazgo. Dada la evidencia se sugiere dedicar esfuerzos considerables a la selección de prácticas formales y la creación de condiciones donde las prácticas informales puedan florecer. Las PYME deben adaptar las prácticas de desarrollo del liderazgo para reflejar la singularidad del entorno de trabajo; debe ser selectivo el uso de las prácticas de desarrollo de liderazgo para asegurar una buena cobertura o intensidad de implementación. El poder predictivo del déficit de habilidades de liderazgo indican que los profesionales de recursos humanos deben utilizar métodos que ayuden a aclarar la naturaleza de las brechas de habilidades. Por último, el papel

mediador de las actitudes de los propietarios-administradores respecto del desarrollo sugiere políticas encaminadas a alentar a las PYME a adoptar prácticas formales. Es importante que se hagan esfuerzos para influir y cambiar las actitudes de los propietarios-gerentes y hacer el caso de la adopción de las prácticas de desarrollo de liderazgo, incluyendo su valor al rendimiento de la empresa.

La investigación de (Escandón-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016), parte de la teoría de rasgos de liderazgo para analizar la influencia del tipo de liderazgo de las empresas colombianas sobre su desempeño exportador. El análisis se corresponde con 306 empresas exportadoras colombianas y por medio de un análisis de conglomerados se analizan los tipos de liderazgo democrático, autocrático y liberal. Las variables que se incluyen en el estudio son los tipos de liderazgo y el desempeño exportador (financiero, estratégico, y nivel de satisfacción). Los resultados muestran la existencia de un conglomerado de empresas con alto desempeño exportador (han logrado un alto volumen de ventas, han mejorado su posición estratégica y consideran que el nivel de exportaciones ha logrado satisfacer las expectativas de sus dirigentes) en el cual se combina el liderazgo liberal y el democrático; mientras que las de bajo desempeño presentan un liderazgo liberal, por tanto se concluye que para alcanzar niveles de desempeño superior los gerentes colombianos deben ejercer el liderazgo como un equilibrio entre libertad y control.

El trabajo de (Aguirre & Nugra, 2016), mide la influencia del liderazgo en el desarrollo comercial de 80 pymes de la ciudad de Machala-Ecuador, exponen los diferentes enfoques de liderazgo que tienen, buscan diferencias y similitudes en sus prácticas, y analizan cómo desarrollan su actividad comercial gracias a un buen liderazgo. Los resultados dieron a conocer que, desde la percepción de los colaboradores, los valores y el trabajo en equipo han tenido la mayor puntuación para definir un buen liderazgo, es decir los líderes priorizan estos factores para un óptimo desarrollo comercial de las pymes. Por otro lado, los líderes no le dan la importancia adecuada a la motivación y comunicación. La tecnología, innovación y riesgo, deben tomarse en cuenta por presentar la calificación más baja y esto no permite que el desarrollo comercial de la empresa se enmarque competitivamente en el contexto de las demás compañías. Por último de acuerdo a esta investigación, en mayoría de la pymes de Machala, los colaboradores denominan a un liderazgo positivo de influir en su desarrollo comercial como aquel que hace trabajar en equipo e influir los valores personales y asignados por las organizaciones.

## Conclusiones

El comportamiento y las acciones de un líder incluye aspectos personales y profesionales, este debe ser auténtico y confiable. Debe definir reglas claras y hacerlas cumplir y saber equilibrar positivamente los intereses de su grupo. También debe prevenir situaciones en las que los empleados están expuestos a tentaciones y dilemas morales al establecer principios éticos claros.

Liderazgo no es sinónimo de autoridad. Un líder eficaz es aquel que es reconocido como tal, esto se logra al escuchar seriamente las ideas de los seguidores y valorar sus sugerencias. Lo que hace a un líder no es el cargo, sino una serie de atributos, actitudes y hábitos que no lo separa del resto de personas en la organización. Un líder debe gestionar dinámica, eficiente y estratégicamente su organización y el personal que la integra, para influir positivamente en la consecución de las metas, logrando armonía en el grupo y a la vez minimizar el estrés que puedan generar la actividad laboral.

En diversas investigaciones asociadas a las Pymes latinoamericanas, se presentan el liderazgo transformacional y transaccional como los de mejor contribución en el desempeño organizacional, sin embargo se evidencia que en la actualidad emergen estilos de liderazgo como combinaciones de las mismas.

El liderazgo en las pymes es un tema donde las investigaciones tienen mucho campo para su ejecución, sobre todo en los países en desarrollo y en las economías deprimidas, al ser este un camino para el aprovechamiento de los activos intangibles que han demostrado ser los que pueden contribuir en el resurgimiento de las empresas.

Un liderazgo que incentiva la innovación puede contribuir a la creación de una capacidad fundamental para la supervivencia de las organizaciones, debido a los recursos humanos son indispensables para reforzar e incentivar actitudes y conductas. Para permanecer en el tiempo, las organizaciones deben aprender a adaptarse a los cambios del entorno y el líder es quien orienta este proceso.

Este trabajo puede constituir un punto de partida para futuras investigaciones que decidan seguir con el estudio del liderazgo en las empresas de Ecuador como promotor del desempeño superior en la pymes como pilar fundamental en la economía del país, mediante el uso de modelos estadísticos que permitan contrastar resultados e incluso obtener información adicional sobre las características de los líderes de las empresas ecuatorianas.

## Referencias bibliográficas

Aguiar-Bustamante, M., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. ISSN 1657-9267 - DOI: <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.ups>

Aguirre, M., & Nugra, M. (2016). Medición del liderazgo en las pymes de la ciudad de machala y su influencia en el desarrollo comercial. *Revista Ciencia UNEMI*. ISSN 2528-7737

Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V., & Moguel, M. (2011). Liderazgo y Satisfacción en el Trabajo ¿Vale la. *Pretium Revista de Ecomonía, Finanzas y negocios*, 2(1), 35-42. ISSN: 11994488-447788X

De la Garza, S., Ruiz, F., & Hernández, R. (2013). Diagnóstico del liderazgo gerencial y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8, pp. 1857-1862. San José, Costa Rica: The Institute for Business and Finance Research. ISSN 1941-9589.

Escandon-Barbosa, D., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 137-145. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>

Esguerra, G., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios gerenciales*, 262-268.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>

Ferrer Dávalos, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114. ISSN: 2226-4000.

FUNDACIÓN EU-LAC. (2015). Espacios de diálogo y cooperación productiva: el rol de las pymes. Hamburgo, Alemania: CELAC-Unión Europea.

DOI: <http://dx.medra.org/10.12858/0615ES4>.



Garavan, T., Watson, S., Carbery, R., & O'Brien, F. (2015). The antecedents of leadership development practices in SMEs: The influence of HRM strategy and practice. *International Small Business Journal*. DOI: 10.1177/0266242615594215.

Griffin, R. (2011). *Administración* (Décima ed.). México, D.F.: Cengage Learning.

Korman, A., Greenhaus, J., & Badin, I. (1977). Personal attitudes an motivation. En M. Resenzweing, & L. Portes, *Annual Review of psychology* (pp. 178). Palo Alto.

Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*(38), 119-146. ISSN: 1657-6276.

NĂSTASE, M. (2009). Leadership Development within SME's: Solving the Organizational Conflict. *Review of International Comparative Management*, 10(5), 1035-1042. ISSN: 1582-3458

Pons Verdú, F., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98. ISSN: 1576-5962 -

DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>.

Rodríguez Vera, V. (2017). *Empresas y administración*. Editex.

Sánchez Montiel, L. (2013). Importancia del liderazgo en la gestión de seguridad, higiene y ambiente. *Coeptum. revista Electrónica de Gerencia Empresarial*, 4(2), 118-124. ISSN: 1856-9706.

Secretaría Permanente del SELA. (2010). *Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo*. Caraca, Venezuela: Selac, Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe.

Serrano Orellana, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. (F. U. Lorenz, Ed.) *Suma de negocios*, 5(11), 117-125. ISSN: 2215-910X; e-ISSN: 2027-5692.

Sopó, G., Salazar, M., Guzman, E., & Vera, L. (2017). Liderazgo como competencia emprendedora. *Espacios*, 38(24), 24. ISSN 0798 1015



Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional. El impacto de la emociones*. México: Thomson Editores, S.A. de C.V.

Szczepańska-Woszczyzna, K., & Kurowska-Pysz, J. (2016). Sustainable business development through leadership in SMEs. *Economic and management*, 8(3), 57-69.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1515/emj-2016-0024>.

Urmeneta, R. (2016). *Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina. El aporte de las pymes*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Williams, C. (2013). *ADMON. Administración (Sexta ed.)*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Yanney, J. P. (2014). Business Strategy and Leadership Style: Impact on Organizational Performance in the Manufacturing Sector of Ghana. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 767-775. DOI: <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2014.412083>

Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista Cepal* (79), 53-70. ISSN: 02520257191