



**MANAGEMENT Y LIDERAZGO EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE MANTA –
ECUADOR**

**MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN SMES IN THE CITY OF MANTA -
ECUADOR**

Karen Gisela Pinargote Montenegro¹; Pablo Vidal Fernández²

Universidad de Castilla La Mancha¹, Toledo-España;
Universitat Jaume I², Castellon de la Plana-España;

karengisela.pinargote@alu.uclm.es¹; pvidal@uji.es²

Karen Gisela Pinargote Montenegro¹ <https://orcid.org/0000-0002-9992-323X>

Pablo Vidal Fernández² <https://orcid.org/0000-0002-8899-0250>

Recibido: 29/01/2021

Aceptado: 27/03/2021

Código Clasificación JEL: M10, M12, M19, M14, M15

RESUMEN

Actualmente, las PYMES indagan sobre las prácticas de liderazgo como parte de la gestión organizacional. El liderazgo ejerce influencia sobre los subalternos, y los líderes se convierten en responsables del éxito o fracaso empresarial. Por lo tanto, para generar cambios, fortalecer procesos, y lograr resultados, es necesario contar con líderes que gestionen adecuadamente el cambio.

El presente trabajo, luego de la revisión de la literatura relacionada, muestra un estudio sobre la incidencia que tiene el management y el liderazgo en la gestión de las PYMES de Manta, considerando una investigación de tipo exploratorio no experimental y de carácter transversal, mediante un estudio cuantitativo con la aplicación de encuestas.

Los resultados determinan que las pymes conocen la importancia del liderazgo en el rendimiento del personal, y el éxito en el cumplimiento de las metas. Las habilidades de comunicación, confianza, respeto, y motivación aumentan la garantía de lograr los resultados esperados.

Palabras Claves: Management, liderazgo, inteligencia emocional, cultura de innovación, comunicación corporativa.

ABSTRACT

SMEs are currently investigating leadership practices as part of organizational management. Leadership influences subordinates, and leaders become responsible for business success or failure. Therefore, in order to generate changes, strengthen processes, and achieve results, it is necessary to have leaders who adequately manage change.

This paper, after reviewing the related literature, shows a study on the incidence of management and leadership in the management of SMEs in Manta, considering an exploratory, non-experimental and cross-sectional research, through a quantitative study with the application of surveys.

The results determine that the SMEs know the importance of leadership in the performance of the personnel, and the success in meeting the goals. Communication skills, trust, respect, and motivation increase the guarantee of achieving the expected results.

Keywords: Management, leadership, emotional intelligence, culture of innovation, corporate communication.

INTRODUCCIÓN

Todo tipo de organización debe poseer una cultura innovadora para propiciar su éxito y mantenerse en continuo desarrollo para ser competitivas (Morris, 2007). En una sociedad tan compleja y competitiva en la que se vive actualmente, las organizaciones han convertido la innovación en su fuente duradera de ventaja competitiva.

Ruck (2016) agrega en un artículo, que los líderes que dan voz, y escuchan de forma activa a los trabajadores, verán traducidas esas acciones en una mayor contribución a generar mejores ideas y modelos con mayor grado de innovación.

La tendencia de la administración moderna está orientada a la estandarización, racionalización y simplificación, ya que esto permite un funcionamiento sin problemas y un proceso eficiente. Sin embargo, ninguno de estos factores favorece la innovación, de hecho, estos factores juntos podrían expulsar la innovación por completo (p.4).

Morris (2007) compara la cultura del status quo con la cultura innovadora. La comparación entre estas dos culturas debería ayudar a entender mejor que características son inherentes a la cultura innovadora:

Tabla 1

Interpretación de la tabla de la Cultura de la Innovación

No.	CULTURA DEL STATUS QUO	CULTURA DE INNOVACIÓN
1	Previsibilidad	No previsibilidad
2	Buscar estabilidad	Buscar novedades
3	Centrarse en competencias básicas	Centrarse en competencias arriesgadas o disruptivas
4	Alto índice de éxito	Alto índice de fracaso
5	Reforzar la jerarquía organizacional	Reforzar las redes y conexiones de la organización
6	Temor a la jerarquía	Centrarse en situaciones de tensión y generar ideas creativas
7	Evita sorpresas	Aceptar sorpresas
8	Centrarse en el conocimiento interno	Combinar conocimiento interno y externo
9	Fácil de sobrellevarlo e implementarlo	Difícil de sobrellevarlo e implementarlo
10	Políticas corporativas	Romper paradigmas

11	Eficiencia a través de la estandarización	Eficiencia a través de la innovación
12	Extiende el status quo	Abandona el status quo
13	Evita cambios	Busca cambios
14	Mide la estabilidad	Mide la innovación
15	Busca datos que confirmen que existen modelos de gestión	Busca datos que contradigan a los modelos de gestión existentes
16	Busca certeza	Busca ambigüedad

Fuente: Morris (2007)

El presente estudio parte de la problemática que ha supuesto, para las PYMES, la falta de gestión administrativa y de liderazgo. Por un lado estas pequeñas y medianas empresas conocen la importancia del liderazgo en la gestión organizacional; y por otra parte, se evidencian casos en los que no se ha generado esta relación, o tan siquiera forman parte de su plan de acción a corto o medio plazo. Por último, es importante mencionar que el hecho de que estas empresas tengan un responsable o una jefatura a diferentes niveles jerárquicos no implica que se esté realizando una adecuada gestión empresarial que involucre habilidades gerenciales y básicas de una comunicación efectiva en la gestión de equipos de trabajo. Todo esto tiene un impacto positivo, o negativo, en el rendimiento y en la gestión de estos negocios.

El objetivo de esta investigación es analizar las prácticas de liderazgo de los niveles jerárquicos de las PYMES de la ciudad de Manta, considerando la relación existente entre la gestión administrativa y el liderazgo, y así determinar el impacto que tienen en el logro de los resultados, y en el rendimiento de los trabajadores.

Factores como la confianza, y el respeto, son elementos claves de la relación entre un líder y su equipo de trabajo, y así crear un ambiente laboral adecuado que propicie la comunicación efectiva, la motivación, y la constante búsqueda del aprendizaje continuo en la mejora del desempeño del personal.

Este trabajo se sostiene a través de una investigación de campo, con el propósito de recopilar información veraz y directa desde las PYMES encuestadas, además del tipo bibliográfico que permitió obtener los sustentos teóricos que solventan el estudio.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Liderazgo y comunicación en el siglo XXI

McNamara (2008) en Ali et al., (2015), identifica a un líder como alguien que realiza un esfuerzo en dirigir e influir en las personas para que sigan unas determinadas instrucciones. Existen muchas definiciones de liderazgo, sin embargo, se puede decir que el liderazgo, es uno de los factores que pueden conducir al éxito de una organización (Ali et al., 2015). La responsabilidad de los líderes también recae en el nivel de compromiso que demuestran en el desempeño de su labor. La realidad de las organizaciones en

la actualidad genera la necesidad de migrar del modelo clásico de liderazgo transaccional, común en escenarios de estabilidad, a un liderazgo transformacional donde la incertidumbre y el clima de inestabilidad son una constante.

El liderazgo transaccional es propio de organizaciones con sistemas poco flexibles basados en predicciones y modelos que operan en escenarios y mercados poco fluctuantes. Implica que los trabajadores están de acuerdo con el líder, manejándose un sistema de recompensas con el fin de evitar cualquier acción disciplinaria. Los líderes transaccionales usan la disciplina para motivar a los empleados a rendir al máximo. Aga (2016), lo definía de la siguiente manera:

“El liderazgo transaccional se basa en el refuerzo continuo de acciones que propicien que los trabajadores estén motivados por los objetivos, recompensas y mensajes de sus líderes. Al proporcionar recompensas, los líderes transaccionales fomentan un mayor grado de participación, lealtad, compromiso y desempeño de los trabajadores”. (p.518)

Por otro lado, el liderazgo transformacional se concibe como un sistema resiliente, capaz de adaptarse a ambientes cada vez más inestables, y que persigue el intercambio de información entre líderes y trabajadores, con el objetivo de guiarlos, a través de una visión que induzca a un cambio (Bass, 1985). Los líderes ayudan a las personas a no pensar en el interés individual, y si a actuar en base al beneficio de la organización, al hacerlos conscientes de las implicaciones de su comportamiento. Estos líderes muestran optimismo y entusiasmo por los objetivos y el futuro de la organización. En general, influyen en los trabajadores para lograr objetivos, así como para aumentar la confianza, compromiso y el desempeño laboral (Ali et al., 2015).

Sanders y col. (2003), llegaron a la conclusión de que los líderes transaccionales tienden a tener menos confianza en su capacidad para controlar elementos externos a la organización, mientras que los líderes transformacionales tienen un fuerte enfoque interno y tienen fe en su capacidad para transformar la cultura organizacional. Esto requiere no solo una buena comunicación, sino también un fuerte ejercicio de escucha efectiva.

Los estudios han demostrado que el liderazgo transformacional y la innovación, tienen un efecto positivo en el rendimiento organizacional (Yildiz et al., 2014). Wang (2010) argumentó que, una vez que los líderes pueden ejecutar bien su liderazgo, los empleados se inspirarán para esforzarse activamente en el trabajo.

La efectividad del liderazgo se percibe cuando los líderes son capaces de influir en un grupo, para que realicen sus tareas con una mentalidad positiva enfocada a resultados. Madanchian (2017) resumió los resultados más significativos del efecto que tiene el liderazgo en los trabajadores de una organización:

- Alta satisfacción laboral
- Mayor rendimiento laboral
- Alto grado de compromiso con la organización
- Compromiso con los objetivos de la organización

- Mejor desempeño grupal

Liderazgo a través de la comunicación

Los líderes no pueden liderar sin reconocer la importancia de comunicarse y escuchar. La escucha a menudo se equipará con la audición, sin embargo, la capacidad de escuchar en sí no significa que la persona esté escuchando. La audición implica la recepción de sonidos, mientras que escuchar requiere una combinación de respuestas verbales y no verbales.

Escuchar es un conjunto de habilidades que se asumen en lugar de estudiarse, a pesar de ser una característica esencial en todo el proceso de comunicación. Zugaro (2017) implica cinco aspectos necesarios para convertirse en un líder de escucha:

1. Credibilidad: el líder que escucha tiene que ser creíble.
2. Gestionar conversaciones: debe ser capaz de manejar un diálogo con los stakeholders, a través de la comunicación.
3. Aprender y enseñar a aprender: capacitar a los interesados.
4. Capacidad de empoderar a los trabajadores.
5. Anticipación de cambios en el entorno que afecten a la organización.

Según Barrett (2006), el liderazgo puede hacer uso de toda la gama de habilidades de comunicación para guiar, motivar, inspirar o dirigir a los miembros de una organización. Además, agrega que este tipo de estrategias de comunicación se divide en capas que difunden, en diferentes ámbitos los objetivos de la estrategia corporativa hasta la parte operativa, permitiendo llegar e influir a un número mayor de personas.

A medida que se desarrolla un proyecto, la parte directiva de la organización debe mejorar su núcleo de habilidades de comunicación, para convertirse en comunicadores más efectivos, y para poder gestionar situaciones organizacionales complejas. Las demandas de comunicación se vuelven más complejas cuanto más alto se encuentra la persona en el organigrama funcional de la organización. Existen tres niveles de comunicación en este caso:

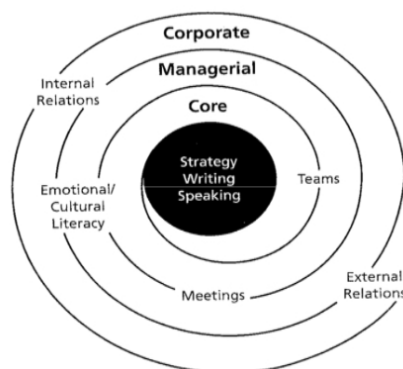


Figura 1: Comunicación a través del liderazgo

Fuente: Barrett (2006)

Las habilidades básicas de comunicación incluyen habilidades individuales como la estrategia, la escritura y la expresión oral, que se ven reflejadas en rutinas diarias como redactar documentos, escribir correos electrónicos, informes y hablar con los distintos integrantes de la organización. La comunicación efectiva depende de que estas habilidades básicas se optimicen en el centro de la espiral. Los líderes deben dominar además las habilidades gerenciales, entre las que se encuentran el escuchar o manejar equipos, para lo cual es necesaria, además, la inteligencia emocional.

Las habilidades de gestión son requeridas para interactuar con las personas, así como para gestionar equipos de trabajo. Para realizar una comunicación efectiva con los individuos, los líderes deben tener un conjunto de habilidades interpersonales e inteligencia emocional. Se demanda de la capacidad de escuchar porque para manejar e influir en los demás, se requiere previamente comprender sus necesidades.

La comunicación corporativa implica subir un escalón más y adquirir aquellas habilidades necesarias para dirigir una organización y dirigirse a una comunidad más amplia. La estrategia y la buena comunicación se vuelven más complicadas a medida que el público se vuelve más extenso y diverso.

Según Zugaro (2017), la comunicación corporativa se divide en cuatro pasos:

1. Monitorear a la audiencia interna y externa: monitorear, analizar y crear un mapa de prioridades de los stakeholders.
2. Posibilitar el management: los públicos internos están facultados y empoderados para asimilar directrices y practicar una buena comunicación.
3. Procurar una buena escucha: para comprender y apoyar a las personas.
4. Impulsar el cambio: asegurar que la organización escucha de forma activa y adapta, si es preciso, su estrategia en consecuencia.

Cultura innovadora

Como se ha mencionado anteriormente, la dirección actual tiene una serie de características más estratégicas que operacionales, y que llevan implícitas habilidades interpersonales, funciones reflexivas, labor de capacitación y un componente fuerte de liderazgo.

Un líder debe estimular a los trabajadores a motivarse y sentirse parte fundamental de la organización. Con esto aumenta su nivel de compromiso y se fomenta su contribución a generar investigaciones, o que compartan información que ayude a optimizar los procesos de la organización y sean, incluso defensores de la reputación de la empresa, en sus círculos sociales. Todo esto, debe trabajarse en equipo con el departamento de recursos humanos, en lo que Quaglino (1999), denominó las cinco configuraciones de la inversión motivacional:

1. Sentido de pertenencia,
2. Participación
3. Compromiso
4. Engagement o vínculo

5. Empoderamiento

Se debe dedicar tiempo y estar dispuesto a capacitar constantemente al personal de la organización, asumiendo el rol de mentor, y así enseñar a las personas que se vean a sí mismas y a los demás, de manera diferente. Al estar dispuesto a escuchar atentamente y sin prejuicios, se crea una atmósfera positiva y reflexiva que alienta a los colaboradores a presentar mejores propuestas y de alta calidad, generando un equilibrio entre creatividad y pragmatismo (Aguiari, 2016).

El nuevo director, incorpora rasgos característicos del liderazgo, como la visión estratégica, valores prácticos, conciencia, uso del tiempo, motivación, empoderamiento, objetividad y juicio (Dilenschneider, 1992). La alta dirección de la organización es consciente muchas veces, que pese a tener un buen enfoque estratégico, si este no está bien comunicado a la fuerza de trabajo de la organización, perderá validez. Para ello, el líder debe apelar a las emociones y a los sentimientos, sin olvidarse del componente racional para apoyar esa visión, y empoderar a los trabajadores, implementando una cultura corporativa capaz de crear un verdadero sentido de pertenencia.

Esto solo es posible mediante una campaña de comunicación estratégica, que se ajuste continuamente a las necesidades que vayan surgiendo, mediante la retroalimentación y los juicios críticos (de manera asertiva), que construyan una identidad sólida desde dentro.

La eficiencia, la satisfacción y la productividad en el trabajo están fuertemente vinculadas a la forma en que se comunica la información sobre cualquier problema desagradable (Goleman, 2012). Es por ello, que las críticas expresadas de manera incorrecta y poco constructiva, son la causa de resentimientos, desmotivación, o frustración, que afectarán en el rendimiento de los trabajadores.

La crítica constructiva, debe ser clara, concisa y específica, expresando con exactitud cuál es el problema, qué se puede mejorar y cómo hacerlo. Esa competencia de la comunicación asertiva será útil para el departamento encargado de la comunicación en la gestión de las relaciones con personas con diferentes puntos de vista sobre los procesos operacionales y estratégicos de la organización.

Además, en todo este proceso de liderazgo, debe sumarse el proteger y salvaguardar la cultura corporativa, garantizando que los valores y los principios organizacionales, estén en consonancia con los objetivos de comunicación y se respeten durante la difusión de mensajes internos y externos.

Y por último, evita en la medida que sea posible, el ejercer el poder coercitivo por parte de la gerencia y dirección de la organización, pero también involucrando a los trabajadores en el compromiso diario de respetar los valores de la empresa. Además, se pretende fomentar la comunicación horizontal, con el fin de compartir ideas y visiones que enriquezcan mucho más, si cabe, la identidad y la cultura corporativa.

Rol integrador de la organización

El comportamiento organizacional se ha convertido en una variable muy importante en los últimos años. Es clave para la organización impulsar el proceso de mejora de las relaciones entre los miembros que la componen, con el propósito de lograr un alto grado de cohesión en su núcleo interno. Si la fuerza laboral está desmotivada, no existirá compromiso con la empresa y se generarán sentimientos de indiferencia o rechazo, socavando el trabajo realizado hasta el momento y ofreciendo un nivel bajo de rendimiento.

Por lo tanto, el líder debe contribuir a la alineación entre los objetivos y la visión compartida, que serán necesarios para coordinar los esfuerzos de todos los trabajadores y lograr mejores resultados. En la creación de una identidad organizacional, esta debe contener elementos que ayuden a cohesionar al equipo y asegurar la correcta difusión de los valores de la marca.

Todo esto se logra, a través del desarrollo de relaciones de confianza y colaboración y el bienestar organizacional, a través del tratamiento de variables psicológicas, para, entre otras cosas, mantener los niveles de estrés bajo control (Mazzei, 2011).

Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es otro factor importante para el desarrollo de tareas por parte de la gerencia y la alta dirección de las empresas. Robbins et al., (2011), establece cinco dimensiones para este concepto:

1. Autoconciencia
2. Autogestión
3. Automotivación
4. Empatía
5. Habilidades sociales

La gestión de equipos de trabajo y capital humano implica necesariamente la gestión de las emociones, pues las acciones de las personas se basan principalmente en emociones e impulsos que hay que saber manejar. El verdadero líder debe demostrar tener la capacidad de controlar la auto emoción, así como las emociones de los demás.

Cualquier deficiencia en las habilidades emocionales, repercutiría directamente en un aumento de los costos del trabajo, incluyendo una disminución de la productividad, malentendidos entre compañeros y descoordinación de actividades corporativas, estrés laboral y éxodo de talento humano hacia otros lugares de trabajo.

Goleman (2012) define la inteligencia emocional como: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”. Capacidad para la auto reflexión: identificar las propias emociones y regularlas de forma apropiada. Aguiari (2016), incluye las siguientes habilidades:

- Autoconciencia, como el conocimiento de las emociones;
- Facilita la elección de decisiones sabias en las relaciones y estrategias;
- Autocontrol, entendido como la capacidad de controlar los impulsos;
- Entusiasmo, al centrarse en las emociones positivas de esperanza y confiar;
- Empatía, comprender partes interesadas y las necesidades de la organización;
- Automotivación, necesaria para centrar la atención y perseverar en persecución de un objetivo a pesar de las frustraciones.

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación

Con el fin de efectuar un análisis de las prácticas de liderazgo y conocer su incidencia en la gestión de las PYMES de la ciudad de Manta, se desarrolla una investigación de tipo **exploratorio** que permitirá identificar la relación entre gestión y liderazgo.

Diseño de Investigación

En la presente investigación, el diseño a utilizar es **no experimental**, por cuanto la recopilación de información corresponde a situaciones ya existentes donde no se genera manipulación de variables, **transversal** debido a que los datos son reunidos en un momento único y no se conservan los mismos sujetos para repetidos estudios, y de tipo **exploratorio** ya que este tipo de estudios permiten analizar las incidencias considerando el estado de una o más variables o elementos en uno o más grupos de personas, considerando que como objetivo es finalizar con una propuesta de hipótesis.

Fuente de Datos

La información a utilizar para la presente investigación proviene de fuentes primarias a través de estudios cuantitativos: encuestas; así como de fuentes secundarias, de tipo bibliográfico para obtener sustentos teóricos que solventan el estudio.

Fuentes Primarias

En el presente estudio, las fuentes primarias corresponden a la información recolectada directamente a través del uso de técnicas cuantitativas.

Los datos primarios según Malhotra (2008), se obtienen con el fin de afrontar un problema específico, además de que son más baratos de aplicar en un tiempo corto en relación a los métodos cualitativos.

El tipo de técnica a utilizar para la recolección de información dentro de la presente investigación, serán **encuestas con preguntas de elección múltiple**, por cuanto el objetivo es recopilar y contrastar la información a través de un análisis de la incidencia del liderazgo en la gestión organizacional de las PYMES de la ciudad de Manta.

Fuentes Secundarias

De acuerdo con Bernal & Augusto (2006), las fuentes secundarias son aquellas que ofrecen información ya existente en relación a un tema.

Para el efecto en la presente investigación, se consideró como fuente secundaria la información de tipo bibliográfica, con el fin de generar sustentos teóricos de la investigación; y la aplicación de un cuestionario con preguntas estructuradas y dirigidas al personal que labora en las PYMES de la ciudad de Manta.

El cuestionario busca conocer la percepción de los colaboradores de diferentes departamentos y áreas en las PYMES de Manta, en relación al tipo de liderazgo y gestión que desarrollan sus líneas jerárquicas. Para el efecto se ha considerado el análisis de trece elementos a saber:

1. Relación Jefe – Líder
2. Factores que potencian el liderazgo
3. Delegación de funciones
4. Estilo de liderazgo
5. Participación en la toma de decisiones
6. El trato del líder
7. Ambiente de aprendizaje
8. Nivel de comunicación
9. Métodos de motivación
10. Nivel de desempeño
11. Nivel de obediencia
12. Evaluación de desempeño
13. Rol del líder

Unidad de Análisis

De acuerdo con Azcona, Manzini & Dorati (2013), la unidad de análisis se constituye delimitando del universo de entidades pasibles de abordaje aquellas entidades que se van a investigar.

Según datos estadísticos generado en base a los resultados del Censo Nacional Económico del Instituto Nacional de Estadística y Censo (2010), en la ciudad de Manta existían a julio de 2011 un total de 9.271 comercios, y un total de 39.529 empleados, datos que para efectos de la presente investigación se toma como unidad de análisis.

Población de Estudio

En la presente investigación, la población de estudio está conformada por las unidades de negocio consideradas como Pequeñas, y Medianas Empresas A y B. El Directorio de Empresas y Establecimientos del INEC (2018) refleja en sus datos publicados que el 8.72% del total de empresas registradas corresponden a dicha clasificación, por lo que en dicho sentido se considera un total de 808 PYMES, y un total de 3.445 empleados ubicados en la ciudad de Manta.

De acuerdo con lo manifestado por Nogales (2004), la población del presente estudio es finita compuesta por 800 empresas PYMES y 3.445 empleados.

Tamaño de la Muestra

De acuerdo con lo expresado por Walpole & Myers (1996), una muestra puede ser obtenida de dos tipos: probabilística y no probabilística. La muestra probabilística permite conocer la probabilidad que cada uno de los elementos de la población tiene de ser incluido a través de una selección al azar. En la muestra de tipo no probabilístico, la selección del sujeto de estudio dependerá del criterio del investigador.

Para el presente estudio, el diseño de la muestra es de tipo **probabilístico y aleatorio simple** para poblaciones finita, considerando el hecho de que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra.

Cálculo de la Muestra

Considerando que la población de estudio son las empresas PYMES de Manta, y que para este caso el universo es finito y el total de la población es conocido, se efectúa el cálculo de la muestra considerando la fórmula para poblaciones finitas tanto para empresas como para empleados:

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

Donde:

N = Total de la población

Z = 1.96 al cuadrado (considerando nivel de confianza 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1-p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (se considera para PYMES un 9.17% y para empleados un 4.61%)

El cálculo de la muestra finita refleja un resultado de **100 PYMES y 400 empleados** a ser considerados para la aplicación de las encuestas. En ese sentido, durante los meses de abril a junio 2019, periodo en el cual se realizó la presente investigación, en cada empresa se realizaron cuatro encuestas a cada una de las 100 PYMES totalizando 400 encuestas.

Técnica de Recolección de Datos - Encuestas

De acuerdo con Casas, Repullo y Donado (2002) la técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, por cuanto permite obtener y elaborar datos de forma rápida y eficaz.

Con el fin de obtener información veraz y directa, se consideró la aplicación de un cuestionario estructurado basado en 13 preguntas cerradas de selección múltiple, que plantea interrogantes con relación a la evaluación del liderazgo en la gestión de las PYMES de Manta, con el objetivo de:

1. Diagnosticar la forma cómo el empleado considera a la autoridad de su empresa o departamento, si como jefe o líder.
2. Determinar los factores más importantes en la relación entre un líder y su equipo de trabajo.
3. Establecer la forma de delegación de cargo del líder/jefe cuando se ausenta de su cargo.
4. Definir el estilo de liderazgo del jefe.
5. Valorar la inclusión de la opinión del equipo de trabajo en la toma de decisiones.
6. Evaluar el trato del líder/jefe hacia el personal bajo su cargo.
7. Diagnosticar la manera en que los líderes crean ambientes de aprendizaje en el personal.
8. Calificar la relación y nivel de comunicación entre el líder/jefe y el personal subalterno.
9. Establecer los métodos del líder/jefe para la motivación del personal.
10. Valorar el nivel de desempeño del jefe/líder.
11. Calificar el nivel de obediencia por parte de los empleados ante líderes/jefes amistosos.
12. Determinar la forma idónea de evaluación hacia el líder/jefe.
13. Definir el principal rol que cumple un líder.

Proposiciones de Investigación

Para Cortés & Iglesias (2004), las proposiciones de investigación son suposiciones de carácter afirmativo, en su gran mayoría, que el investigador plantea con el propósito de llegar a explicar hechos o fenómenos que caracterizan o identifican el objeto del conocimiento. Para el efecto se establecen las siguientes hipótesis:

General

- El management y el liderazgo influyen en la gestión organizacional de las PYMES de la ciudad de Manta.

Específicas

- El rendimiento de los trabajadores se ve influenciado por el liderazgo y la gestión administrativa de sus niveles jerárquicos superiores.
- La comunicación efectiva, la confianza, el respeto, y la motivación son los factores más valorados de un líder y afectan el clima organizacional.

RESULTADOS

El manejo de datos incluyó un proceso de organización, análisis e interpretación de la información, donde la presentación de resultados se realiza de manera escrita y gráfica con el fin de facilitar la comprensión de las conclusiones de la investigación, tal como se expone a continuación:

En respuesta a la forma en que los encuestados consideran a la autoridad máxima del departamento/empresa, se determinó que el 51% manifestaron percibir a su inmediato superior como jefe, y el 49% como líder. Esto demuestra que la percepción en los encuestados está dividida en porciones muy similares.

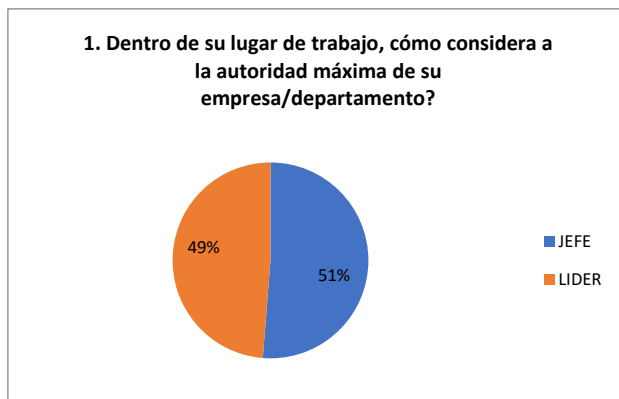


Figura 2: Autoridad Departamental

En cuanto al factor más importante en la relación entre un líder y su equipo de trabajo, los resultados evidenciaron que el 36% de los encuestados manifestaron que la confianza es el elemento clave en dicha relación, mientras que el 33% consideró al respeto como el factor más relevante, el 25% indicó ser la responsabilidad y el 6% el orden (véase figura 3). Es decir que la confianza y el respeto representan elementos necesarios en la relación entre el líder y su equipo.

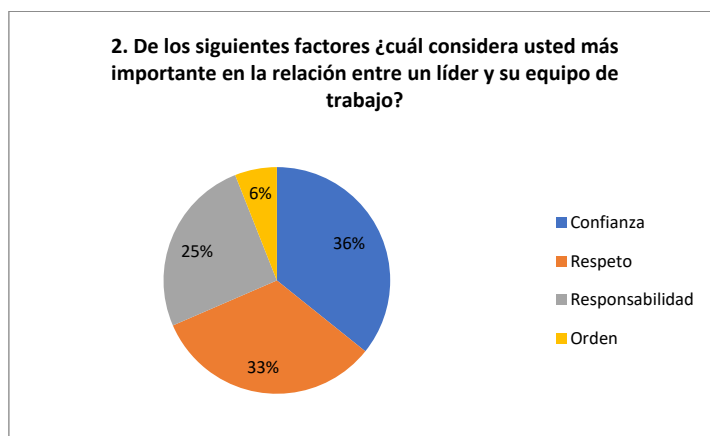


Figura 3: Líder y Equipo de Trabajo

De acuerdo a los datos de las encuestas respecto a la subrogación del puesto del líder/jefe, el 44% de la muestra indicó que cuando el líder/jefe de su empresa o departamento se ausenta quien reemplaza su cargo es un compañero del área o departamento. En porcentajes similares esto es 23% en cada caso, los

encuestados manifestaron que el reemplazo es el Gerente de la empresa o el Jefe de otro departamento, mientras que el 10% manifestó que no se deja a nadie encargado (véase figura 4).

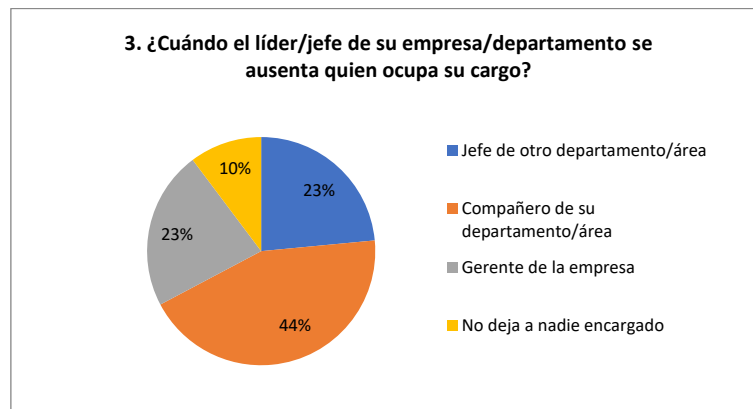


Figura 4: Ausencia del líder/jefe

En función al estilo de liderazgo que el mando superior aplica, se constató que el 30% de los empleados encuestados indicaron que el estilo de liderazgo de su jefe es empresarial, el 26% lo definió como autoritario, el 23% como democrático, y el 21% como carismático (véase figura 5). Desde este punto de vista existe una percepción dividida sobre la forma de liderar en los departamentos y empresas.

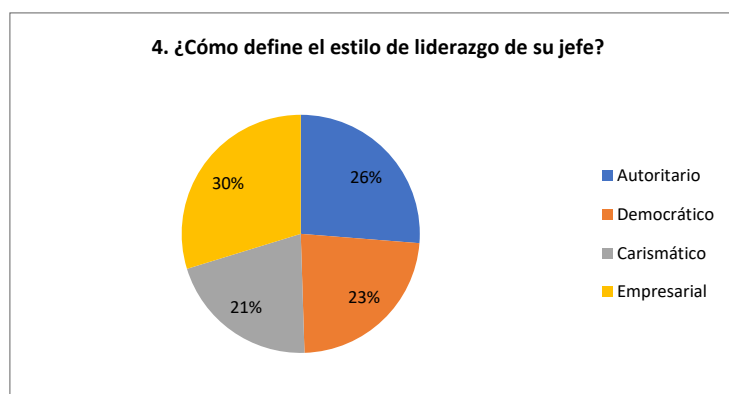


Figura 5: Estilo de Liderazgo

En relación a si el líder/jefe considera la opinión del equipo de trabajo en la toma de decisiones, los resultados demostraron que el 50% de los encuestados consideran que siempre el jefe/líder toma en cuenta sus aportes, el 40% indicó que solo a veces, el 7% manifestó que casi nunca consideran su opinión, y el 3% indicó que nunca lo hacen (véase figura 6). En virtud de lo expuesto, se observó que la mayor proporción de la muestra afirma que se considera en varios casos su aportación en la toma de decisiones.

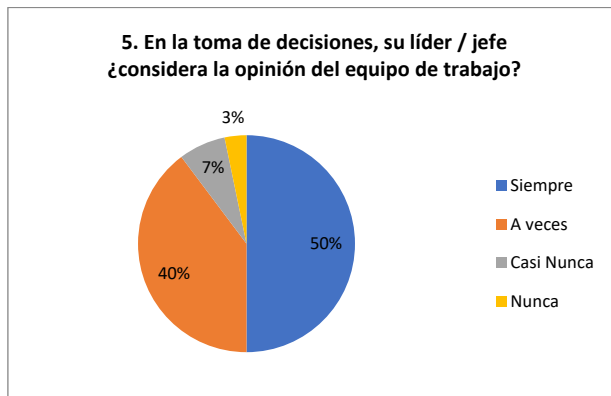


Figura 6: Opinión del equipo de trabajo

Considerando el trato del líder/jefe hacia sus subalternos como aspecto a ser valorado por la muestra, se estableció que un poco más de la mitad de los empleados que fueron encuestados, manifestaron que el trato que reciben es bueno, el 43% lo consideró excelente, el 3% malo, y el 1% pésimo (véase figura 7). De esta manera, se visualiza que la mayor cantidad de personas perciben un trato aceptable por parte de sus mandos superiores.

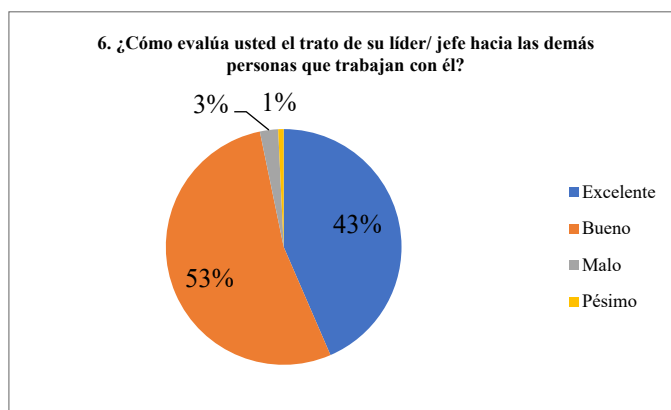


Figura 7: Trato del líder/jefe

En cuanto a las formas en la que los líderes pueden crear un ambiente de aprendizaje continuo en su personal, siete de cada diez encuestados indicaron que una de las formas es mediante capacitación continua; no obstante el 20% considera que se lo debe hacer asignando funciones en diferentes áreas, y el 8% mediante la promoción de empleados (véase figura 8). Desde esta perspectiva las capacitaciones de manera constante representan la prioridad en la construcción de conocimiento.

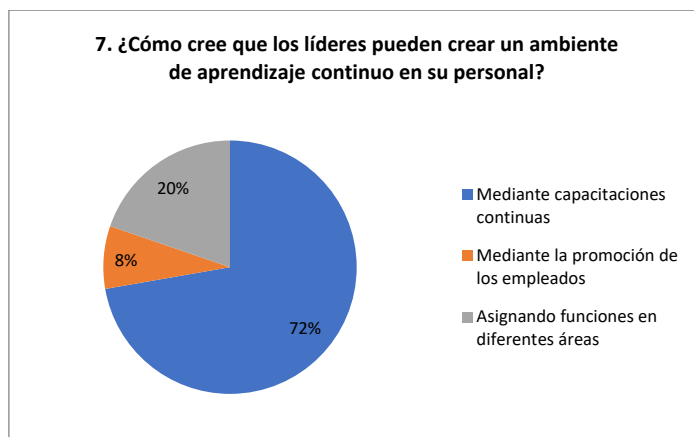


Figura 8: Ambiente de aprendizaje para el personal

Respecto a la relación y el nivel de comunicación que tiene el subalterno con el líder/jefe, los resultados demostraron que el 53% de los encuestados creen que son buenas, el 45% manifestó que son excelentes, y el 2% consideró como malo el nivel de comunicación y la relación interpersonal con su superior (véase figura 9). Es decir casi en su totalidad se describe una relación y comunicación armoniosa entre el empleado y su jefe.



Figura 9: Relación y Nivel de Comunicación

En relación al método utilizado por el jefe/líder para motivar al personal, el 35% de las personas encuestadas manifestaron que las charlas motivacionales son aplicadas como un factor motivacional, el 28% indicó que los incentivos verbales es una de las formas de motivación, el 24% indicó que la motivación se genera a través de incentivos económicos, mientras que el 13% indicó no existir alguna forma de motivación (véase figura 10). De este punto de vista, son las capacitaciones, e incentivos verbales y económicos los métodos de motivación más utilizados por los niveles de mando.

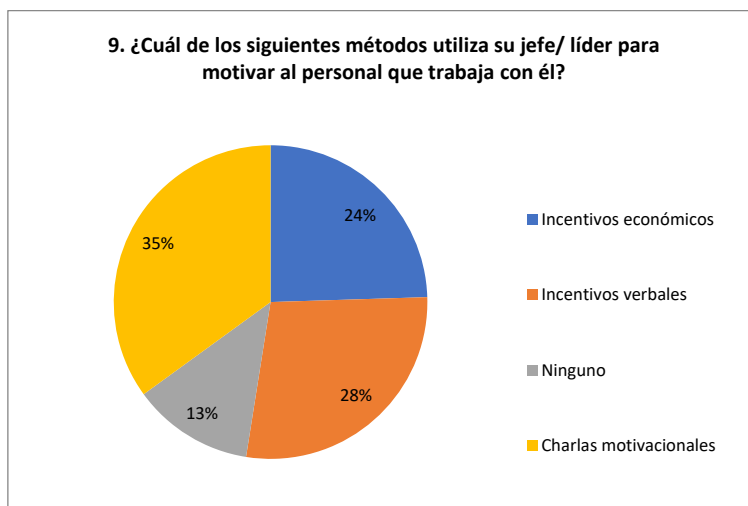


Figura 10: Métodos de motivación del personal

Los resultados en cuanto al nivel de desempeño del jefe/líder dentro de una empresa, denotaron que más de la mitad de los encuestados catalogaron al desempeño de su superior como bueno, un 48% lo calificó como excelente, y solo el 1% consideró como malo el desempeño de su jefe (véase figura 11).

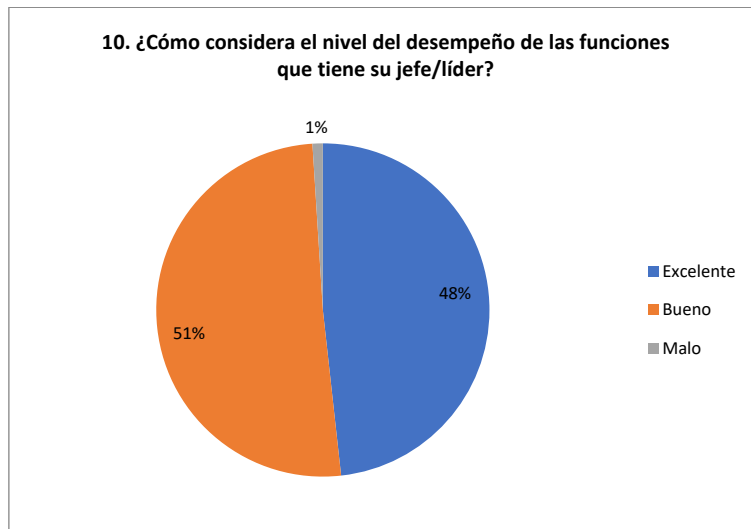


Figura 11: Nivel desempeño jefe/líder

Aproximadamente 7 de cada 10 personas que respondieron las encuestas, manifestaron estar totalmente de acuerdo en considerar que los empleados obedecen mejor a un líder/jefe amistoso, sin embargo 3 de cada 10 encuestados no tenían una posición clara sobre este aspecto, mientras que solo un 4% manifestaron no estar de acuerdo en la obediencia en función del nivel de amistad que tengan con su superior (véase figura 12). Esto denota que un clima laboral amistoso entre el jefe y el empleado en la mayoría de casos, determina un mejor nivel de obediencia.

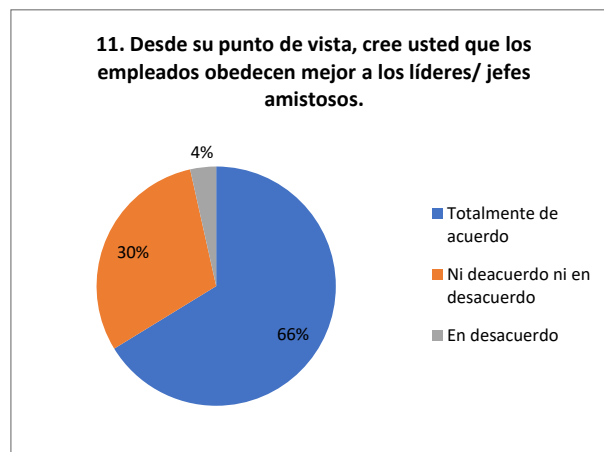


Figura 12: Obediencia lideres/jefes amistosos

Respecto a la idoneidad de evaluar a un mando superior, se conoció que el 45% de los empleados encuestados, indicaron que las encuestas a los subalternos es la mejor manera de efectuar un proceso de evaluación del desempeño del jefe/líder, sin embargo, un 39% de la muestra manifestó que la evaluación debe ser efectuada por otro mando de nivel superior, mientras que el 16% de las personas a las que se aplicó la encuesta consideró que la evaluación deber ser efectuada por mandos pares (véase figura 12).

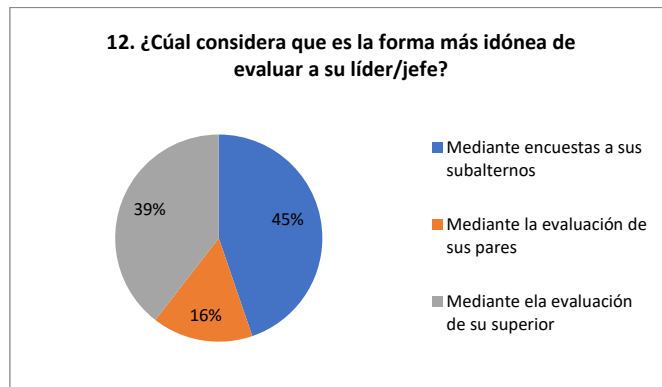


Figura 13: Evaluación Jefe/Lider

Finalmente, en respuesta al rol principal que cumple un líder, se conoció que el 56% de los empleados encuestados indicaron que es motivar al personal, el 29% manifestó que es crear estrategias, el 8% indicó que el rol está enfocado a la comunicación, y el 7% manifestó que la función del líder está direccionada en lograr y mantener el orden (véase figura 14).

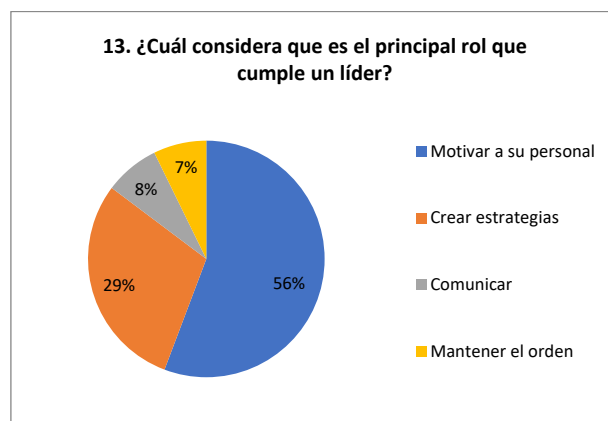


Figura 14: Rol del Líder

DISCUSIÓN

El desempeño y la actitud de un gerente, constituyen factores que permiten lograr la perdurabilidad, calidad y el éxito organizacional. En virtud de lo cual, es imprescindible contar con líderes que faciliten, gestionen, estimulen, y coordinen los procesos al interior de una empresa, si se busca lograr cambios, generar procesos eficientes, y provocar la motivación del personal en el logro de los resultados organizacionales.

Los estudios realizados por diferentes investigadores, han denotado que las buenas prácticas de liderazgo en la gestión organizacional, aumenta la garantía de lograr lo esperado. Es así que las investigaciones de autores como Ruck (2016), Yildiz et al. (2014) y Ali et al. (2015), manifiestan que el liderazgo transaccional y transformacional y la innovación, generan un efecto positivo en el rendimiento, al gestionar el cambio de procesos e innovar de forma eficiente. Los líderes con un alto compromiso, y con habilidad de escuchar activamente, provocan mayor contribución a los resultados, y conducen al éxito de una organización. Ayudan a los trabajadores a pensar en base al beneficio colectivo y hacerlos conscientes de los alcances de su comportamiento, que contribuyen a su satisfacción laboral.

De acuerdo con Barrett (2006), un líder con sentido de pertinencia empresarial puede aplicar una gama de habilidades de comunicación para guiar, motivar, inspirar y dirigir acertadamente a los miembros de un equipo, pudiendo adoptar diferentes roles. En el mismo sentido Madanchian (2017), resume como resultados de dicha gestión un alto grado de compromiso con la empresa, y un mejor desempeño grupal. Ante lo cual, es importante considerar la gestión y el liderazgo como factores de impacto sobre el desempeño laboral del personal, y sobre los resultados de las PYMES.

Desde esta perspectiva, las organizaciones en la búsqueda de lograr crecimiento y el logro de sus metas y objetivos, deben aplicar estrategias direccionadas a generar entusiasmo, empoderamiento y un alto desempeño de sus colaboradores, donde el liderazgo provocará una influencia positiva en el trabajo en equipo y en el comportamiento de sus integrantes. Por lo tanto, afianzar los elementos que tributan a la mejora de prácticas de liderazgo en los gerentes y mandos de dirección, mejora la posibilidad de lograr lo pensado.

CONCLUSIONES

Los resultados generados en la presente investigación, denotan una percepción muy similar de calificar a la persona que dirige la empresa o departamento como jefe y como líder, lo que refleja que a pesar de que un importante número de PYMES de Manta en su interior conocen la importancia de la gestión de un líder, aún existen casos en los que no se ha completado esta relación de forma exitosa. En ese sentido, se define el liderazgo bajo un estilo empresarial y de simpatía, donde la confianza, el respeto, el trato, y la comunicación son elementales en la relación entre el líder y su equipo de trabajo; y producto de esta confianza es el hecho de que el líder genera un proceso participativo y cooperativo en la toma de decisiones, además de la seguridad que genera al delegar sus funciones a un colaborador de la misma área cuanto tiene que ausentarse, lo cual es apreciado en la evaluación de desempeño que los subalternos realizan de sus superiores.

De la misma forma, el presente estudio ha permitido valorar la importancia que tienen para el personal la generación de ambientes de aprendizaje continuos, mediante actividades formativas con el fin de mejorar sus aptitudes; lo que se traduce en una fuente importante de motivación, que propicia un clima organizacional adecuado, y sobre todo el compromiso del recurso humano para lograr los resultados empresariales.

En cuanto a las proposiciones de investigación planteadas en esta investigación, se determina que efectivamente el management y el liderazgo ejercen influencia en la gestión organizacional de las PYMES de la ciudad de Manta, al observar que la eficiencia y efectividad en el rendimiento del empleado, dependen de la dirección, guía, y gestión de un líder que cuente con una serie de habilidades (comunicación efectiva-confianza- respeto-motivación), y competencias para generar el éxito en el cumplimiento de la metas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aga, D., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.
- Aguiari, L. (2016). Le competenze e le abilità relazionali e di leadership del nuovo Chief Communication Officer.
- Ali, N., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S., & Ali, M. (2015). Influence of leadership styles in creating quality work culture. *Procedia Economics and Finance*, 31, 161-169.
- Azcona, M., Manzini, F., & Dorati, J. (2013). Precisiones Metodológicas sobre la Unidad de Análisis y la Unidad de Observación. Aplicación a la Investigación en Psicología. *Instituto de Investigaciones en Psicología (IniPsi)*, 67-76.
- Barrett, D. (2006). *Leadership communication: A communication approach for senior-level managers*.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. *Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos*. Sinesio Delgado, 527.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Dilenschneider, R. (2003), “Comunicazione come decisivo esercizio del potere. Il manuale del leader in azienda, in politica, in società”, Bompiani.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Hatch, T., & Gardner, H. (1993). Finding cognition in the classroom: An expanded view of human intelligence. *Distributed cognitions: Psychological and educational considerations*, 164-187.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). *Leadership*
- Malhotra, J. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Mazzei, A. (2011). “Percorsi di ricerca in comunicazione d’impresa. Tendenze, contesti, gestione”, Francoangeli, Milano.
- Morris, L. (2007). *Creating the Innovation Culture: Genuises, Champions, and Leaders*.
- Nogales, A. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid: ESIC.
- Quaglino, G. (1999). *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*. Guerini e Associati Editore.
- Robbins, S., & Hunsaker, P. (2011). *Training in interpersonal skills: Tips for managing people at work*. Pearson Higher Ed.
- Ruck, K. (2016). *Informed employee voice: The synthesis of internal corporate communication and employee voice and the associations with organisational engagement*. Doctoral dissertation, University of Central Lancashire.
- Sanders, J., Hopkins, W., & Geroy, G. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
- Walpole, R. & Myers, R. (1996). *Probabilidad y Estadística*. 4ª. ed. Ciudad de México, McGraw-Hill.
- Wang, X., & Howell, J. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of applied psychology*, 95(6), 1134.

Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-793.

Zugaro, E., & Zugaro, C. (2017). *The Listening Leader: How to drive performance by using communicative leadership*. Pearson UK.