

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017

Tema: Factores relacionados al liderazgo transformacional de los administradores de las empresas privadas del cantón Salcedo

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano

Modalidad de titulación: Proyecto de Investigación

Autora: Ingeniera Maira Paulina Sunta Vega

Director: Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA.

Ambato – Ecuador

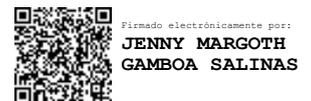
2021

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Doctora Jenny Margoth Gamboa Salinas, Magister, e Ingeniero César Andrés Guerrero Velástegui, Magíster, designados por Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: Factores relacionados al liderazgo transformacional de los administradores de las empresas privadas del cantón Salcedo, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Maira Paulina Sunta Vega, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.

Presidente y Miembro del Tribunal



Dra. Jenny Margoth Gamboa Salinas, Mg.

Miembro del Tribunal



Ing. César Andrés Guerrero Velástegui, Mg.

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: Factores relacionados al liderazgo transformacional de los administradores de las empresas privadas del cantón Salcedo, le corresponde exclusivamente a Ingeniera Maira Paulina Sunta Vega, Autora bajo la Dirección de Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA, Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Firmado electrónicamente por:
**MAIRA
PAULINA**

Ingeniera Maira Paulina Sunta Vega
c.c.: 0502870462
AUTORA



Firmado electrónicamente por:
**LEONARDO GABRIEL
BALLESTEROS LOPEZ**

Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA.
c.c.: 1802453629
DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ingeniera Maira Paulina Sunta Vega
c.c.: 0502870462

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A la Unidad Académica de Titulación	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN.....	1
1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	3
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO	3
2.1 Área de conocimiento.....	3
2.2 Líneas de investigación	3
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	3
3.1 Tiempo de ejecución.....	3
3.2 Financiamiento	3
3.3. Autores	4
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.....	4
4.1 Definición del problema de la investigación.....	4
4.3. Objetivos de la investigación	8
4.4. Justificación de la investigación.....	9
4.5. Marco teórico referencial	11
4.6. Metodología	48
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	57
6. CONCLUSIONES	92
7. RECOMENDACIONES	94
8. REFERENCIAS CITADAS.....	95
9. ANEXOS.....	102
9.1. Encuesta empleados	102
9.2. Encuesta gerentes	106
9.3. Ranking de las empresas del cantón Salcedo	110
9.4. Fotografías de las empresas.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de empresa	45
Tabla 2. Estratificación de la muestra	50
Tabla 3. Operacionalización Variable Independiente	53
Tabla 4. Operacionalización Variable Dependiente	55
Tabla 5. Conductas del líder	58
Tabla 6. El líder puede ser considerado como un modelo a seguir	59
Tabla 7. Comunicación entre el gerente y los empleados	60
Tabla 8. Interés por las necesidades laborales y personales de los empleados	62
Tabla 9. Desarrollo personal.....	63
Tabla 10. Desarrollo profesional	64
Tabla 11. El gerente cuenta con el apoyo de los empleados	66
Tabla 12. Estimulación intelectual	67
Tabla 13. Desarrollo del trabajo en equipo	69
Tabla 14. Integración del equipo de trabajo	70
Tabla 15. Resolución de conflictos	72
Tabla 16. Estimulación de la inteligencia y racionalidad del equipo de trabajo	73
Tabla 17. Toma de decisiones	75
Tabla 18. Cumplimiento de metas.....	76
Tabla 19. Personal productivo y eficiente	77
Tabla 20. Distribución de funciones.....	79
Tabla 21. Capital humano eficiente.....	80
Tabla 22. Bienestar y calidad de vida.....	81
Tabla 23. Incentivos	83
Tabla 24. Trabajo de calidad	84
Tabla 25. Procedimientos y políticas institucionales	85
Tabla 26. Capacitación	87
Tabla 27. Acciones correctivas.....	88
Tabla 28. Supervisión y control.....	89
Tabla 29. Participación en la toma de decisiones.....	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de problemas	7
Gráfico 2. Superordinación de las variables.....	12
Gráfico 3. Subescalas del liderazgo transaccional	27
Gráfico 4. Subescalas del liderazgo transformacional	32
Gráfico 5. Conductas del líder.....	58
Gráfico 6. El líder puede ser considerado como un modelo a seguir.....	59
Gráfico 7. Comunicación entre el gerente y los empleados	61
Gráfico 8. Interés por las necesidades laborales y personales de los empleados	62
Gráfico 9. Desarrollo personal	63
Gráfico 10. Desarrollo profesional.....	65
Gráfico 11. El gerente cuenta con el apoyo de los empleados	66
Gráfico 12. Estimulación intelectual.....	68
Gráfico 13. Desarrollo del trabajo en equipo	69
Gráfico 14. Integración del equipo de trabajo.....	71
Gráfico 15. Resolución de conflictos	72
Gráfico 16. Estimulación de la inteligencia y racionalidad del equipo de trabajo	74
Gráfico 17. Toma de decisiones	75
Gráfico 18. Cumplimiento de metas.....	76
Gráfico 19. Personal productivo y eficiente	78
Gráfico 20. Distribución de funciones	79
Gráfico 21. Capital humano eficiente.....	80
Gráfico 22. Bienestar y calidad de vida.....	82
Gráfico 23. Incentivos	83
Gráfico 24. Trabajo de calidad.....	84
Gráfico 25. Procedimientos y políticas institucionales	86
Gráfico 26. Capacitación	87
Gráfico 27. Acciones correctivas	88
Gráfico 28. Supervisión y control	90
Gráfico 29. Participación en la toma de decisiones.....	91

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme amar, vivir,
pensar, decidir, elegir y actuar.

A mi querido amigo Leito, por su apoyo
incondicional, eres una excelente persona y
profesional.

DEDICATORIA

Al ser que me abraza desde el cielo, a
ese corazón guerrero y valiente a quien le
debo todo lo que fui y lo que soy.

Al ser que más ame y a quien más me
amo en la vida.

Amora mía.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
COHORTE 2017

TEMA: FACTORES RELACIONADOS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ADMINISTRADORES DE LAS EMPRESAS PRIVADAS DEL CANTÓN SALCEDO

AUTORA: *Ingeniera Maira Paulina Sunta Vega*

DIRECTOR: *Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA.*

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: *Productividad y competitividad empresarial*

FECHA: *03 de diciembre de 2021*

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación denominada “Factores relacionados al liderazgo transformacional de los administradores de las empresas privadas del cantón Salcedo” se la realizó con el fin de dar a conocer a los administradores de las empresas que existen nuevos estilos de liderazgo, en donde las personas son la clave principal para el cambio. El líder debe involucrar y creer en su equipo de trabajo, preocuparse por su bienestar e inspirar a que lo sigan, es decir, debe tener la capacidad y habilidad de buscar la participación de los empleados para que sientan la visión empresarial como un beneficio personal. Por tal razón se estableció como objetivo general “Investigar los factores del liderazgo transformacional que se aplican en la administración de las empresas del cantón Salcedo”.

La metodología utilizada en el trabajo de investigación fue con un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, un nivel descriptivo y correlacional y un tipo de investigación de campo y documental. Se utilizó muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional y se aplicó la encuesta a una muestra a 138 empleados y 14 gerentes de las pequeñas, medianas y grandes empresas del cantón

Salcedo. De la misma manera se obtuvo la validación de expertos sobre el cuestionario y la confiabilidad del instrumento del alfa de Cronbach de 0.91.

Los resultados obtenidos demostraron dos situaciones: la primera es que los administradores presentan conductas de los factores de liderazgo transformacional, sin embargo, tienen mayor incidencia la escala de inspiración motivacional e influencia idealizada debiendo mejorar las escalas de consideración individual y estimulación intelectual; y la segunda, que de acuerdo al criterio de los gerentes los empleados a veces cumplen las metas empresariales pese a que poseen los recursos y el conocimiento necesarios para hacerlo. Finalmente, se sugiere a los administradores de las empresas del cantón Salcedo desarrollar estrategias que permitan motivar, mejorar el trabajo en equipo, el bienestar y el crecimiento profesional de sus empleados.

DESCRIPTORES: *LIDERAZGO, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, SEGUIDORES, LÍDER, INFLUENCIA IDEALIZADA, INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL, CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL, ESTIMULACIÓN INTELECTUAL, ADMINISTRACIÓN, EMPRESA.*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
COHORTE 2017

THEME: FACTORS RELATED TO THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE ADMINISTRATORS OF THE PRIVATE COMPANIES OF THE CANTÓN SALCEDO

AUTHOR: *Ingeniera, Maira Paulina Sunta Vega*

DIRECTED BY: *Ingeniero, Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA.*

LINE OF RESEARCH: *Productividad y competitividad empresarial*

DATE: *03 de diciembre de 2020*

EXECUTIVE SUMMARY

The present investigation called "Factors related to the transformational leadership of the administrators of the private companies of the canton Salcedo" was carried out in order to inform the administrators of the companies that there are new styles of leadership, where people are the primary key to change. The leader must involve and believe in his work team, care about their well-being and inspire them to follow him, that is, he must have the ability and ability to seek the participation of employees so that they feel the business vision as a personal benefit. For this reason, it was established as a general objective "To investigate the factors of transformational leadership that are applied in the administration of the companies of the Salcedo canton".

The methodology used in the research work was with a quantitative approach with a non-experimental design, a descriptive and correlational level and a type of field and documentary research. Stratified probability sampling with proportional allocation was used and the survey was applied to a sample of 138 employees and 14 managers of small, medium and large companies in the Salcedo canton. In the same way, the

validation of experts on the questionnaire and the reliability of the instrument was obtained from Cronbach's alpha of 0.91.

The results obtained showed two situations: the first is that the administrators present behaviors of the transformational leadership factors, however, the scale of motivational inspiration and idealized influence have a higher incidence, having to improve the scales of individual consideration and intellectual stimulation; and the second, that according to the criteria of managers, employees sometimes meet business goals despite having the resources and knowledge to do so. Finally, it is suggested to the administrators of the companies of the Salcedo canton to develop strategies that allow to motivate, improve teamwork, well-being and professional growth of their employees.

KEYWORDS: *LEADERSHIP, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, BUSINESS ADMINISTRATION, FOLLOWERS, LEADER, IDEALIZED INFLUENCE, MOTIVATIONAL INSPIRATION, INDIVIDUAL CONSIDERATION, INTELLECTUAL STIMULATION, ADMINISTRATION, COMPANY.*

INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido estudiado por varias décadas por diferentes autores y desde distintos ámbitos por el impacto que genera para las empresas públicas o privadas pues éstas se encuentran conformadas por personas quienes constituyen el activo más valioso e importante de cualquier organización.

Actualmente los gerentes o administradores deben conocer que existen nuevos estilos de liderazgo que se basan en la sostenibilidad y la gestión del talento humano, es por ello que se efectuó la siguiente investigación la cual se dividió en 8 capítulos.

En el primer capítulo, se plantea el tema de investigación objeto de la misma.

En el segundo capítulo, se determina la línea de investigación del programa de posgrado en las áreas del conocimiento y líneas de investigación.

En el tercer capítulo, se detalla información general del proyecto de investigación, el tiempo de ejecución, el financiamiento y sus autores.

En el cuarto capítulo, se define el planteamiento del problema, la prognosis, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación, el marco teórico referencial de las variables, la metodología a usar para el levantamiento de información. Se define la población, la muestra, la validez y la confiabilidad de los instrumentos y el procesamiento de datos.

En el quinto capítulo, se detallan los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a los empleados y gerentes de las empresas del cantón Salcedo con su respectivo análisis e interpretación de los datos.

Finalmente, se efectúan las conclusiones y recomendaciones, se detalla las fuentes de investigación bibliográfica y los anexos del presente proyecto.

1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Factores relacionados al liderazgo transformacional de los administradores de las empresas privadas del cantón Salcedo.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO

2.1 Área de conocimiento

De acuerdo a la Clasificación Internacional Normalizada de Educación (CINE 2011) el área de conocimiento de la presente investigación es el campo de la educación comercial y administración.

2.2 Líneas de investigación

La línea de investigación del programa en la que se enmarca la investigación es el desarrollo territorial y empresarial.

3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

3.1 Tiempo de ejecución

El proyecto de investigación se desarrollará del 01 de noviembre del 2019 hasta el 30 de diciembre del 2020.

3.2 Financiamiento

El presupuesto requerido para el trabajo de investigación es de \$1.998,75.

3.3. Autores

3.3.1. Investigador

Nombre: Sunta Vega Maira Paulina
Grado académico: Ingeniera Comercial
Teléfono: 0984384689
Correo electrónico: mayita734@hotmail.com

3.3.2. Tutor

Nombre: Leonardo Gabriel Ballesteros López
Grado académico: Ingeniero Comercial
Teléfono: 0998393784
Correo electrónico: leonardogballesteros@uta.edu.ec

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

4.1 Definición del problema de la investigación

El escenario actual es un mundo globalizado, en donde las empresas desarrollan estrategias agresivas para posesionar su marca y competir en el mercado nacional e internacional. Actualmente buscan crear mayor rentabilidad económica generando productividad en sus empleados para lograr la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones, sin embargo, en el Ecuador existen deficiencias en la adopción de culturas organizacionales diferentes enfocadas en la especialización del trabajo, capacitación, promoción y desarrollo profesional de sus empleados.

La problemática se centra en que muchos administradores desconocen del proceso del desarrollo organizacional el cual implica cambiar la salud, la cultura y el desempeño de una empresa. Bajo este contexto es imperante el papel que desempeñan los líderes en cada organización porque de sus estrategias a ejecutar depende el comportamiento empresarial, el cumplimiento de los objetivos y el crecimiento de las empresas. Motivar e influir en sus colaboradores no es una práctica muy utilizada en las organizaciones del cantón Salcedo, pues los gerentes usan tipos de administración ambiguos, no invierten en capacitación, ni promoción del personal, no existe una adecuada segregación de funciones, los procesos son empíricos y repetitivos, usualmente las gerencias de las empresas son designadas por los propietarios de éstas.

Todos los aspectos anteriormente mencionados conllevan a que los empleados no rindan más de lo esperado porque se genera insatisfacción laboral, estrés y desmotivación lo cual afecta directamente al cumplimiento de los objetivos empresariales y por ende al crecimiento de las organizaciones; y es así que del 100% de las empresas que pertenecen al cantón Salcedo tan solo el 67% son consideradas como medianas y pequeñas empresas. Por tal razón la presente investigación tiene como finalidad, indagar como los factores relacionados al liderazgo transformacional influyen en la administración de las empresas del cantón Salcedo y su aporte para el crecimiento de las mismas considerando que al adoptar nuevas formas de liderazgo apoyan a la evolución de la economía.

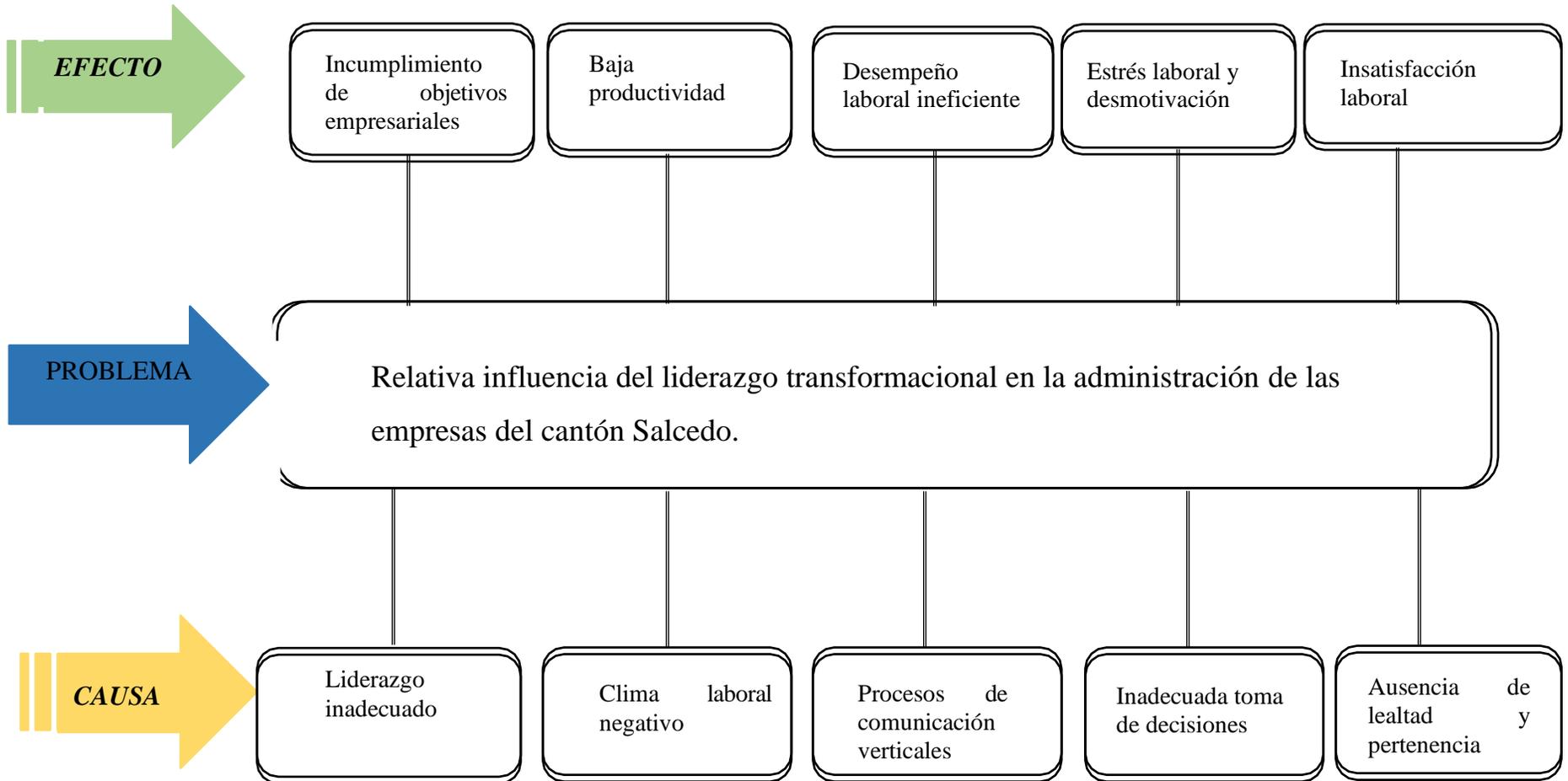
En Colombia, se realizó un estudio sobre el impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. Los resultados obtenidos demuestran que existen fallas en el estilo de liderazgo que utilizan éstas empresas las cuales repercuten en el mal direccionamiento a sus colaboradores, generando desorientación, confusión en sus labores, obteniendo resultados desfavorables, con un alto grado de desmotivación y con un clima organizacional tenso e inapropiado que no permite la cohesión ni la sinergia dentro del equipo de trabajadores (Cerpa & Tobón, 2016, pág. 63).

En el Ecuador, el liderazgo se aplica de forma empírica desde el inicio de los tiempos empresariales, como se demuestra en un estudio sobre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar el cual tuvo por objetivo determinar la influencia que tiene el estilo de liderazgo adoptado por sus gerentes y el desempeño laboral. Los resultados arrojados demuestran que los empleados se sienten insatisfechos con el estilo de liderazgo que manejan los gerentes de las cooperativas porque se enfocan en dar órdenes y no incentivar al logro de los objetivos y metas, generando insatisfacción laboral. Aducen que el bajo desempeño es por falta de capacitación, los gerentes no reconocen los logros alcanzados y tampoco fomentan el espíritu de equipo (Durán Delgado, 2020).

De la misma manera se realizó una investigación sobre la “Influencia del liderazgo ejercido por los directores de las escuelas urbanas del cantón Pujilí, en la toma de decisiones en el año lectivo 2005 – 2006”, en donde los docentes manifiestan que el estilo de liderazgo empleado por los directores es el autocrático, expresan que las autoridades carecen de ética para ejecutar sus funciones e inclusive indican que muchos de ellos han perdido la autoridad debido a los largos periodos de tiempo que permanecen en sus cargos cayendo en la rutina (Corrales Quinatoa, Chicaiza Soria, & Chicaiza Soria, 2006).

Es importante para las empresas a través del liderazgo de sus administradores considerar que motivar es propender en el trabajador aspiraciones de superación lo que se revierte en beneficios para la empresa, un personal motivado se siente comprometido con la organización, desarrolla un clima laboral positivo y aporta al trabajo en equipo; el personal es altamente productivo y trabaja en reciprocidad con los objetivos organizacionales; lo cual a su vez genera ganancias para la compañía.

Gráfico 1. Árbol de problemas



Elaborado por: Maira Sunta

4.2. Prognosis

Los administradores de las empresas del cantón Salcedo deben adoptar nuevos estilos de liderazgo que se enfoquen en el desarrollo del talento humano, propiciando un clima laboral saludable, segregando sus funciones de manera correcta para evitar la duplicidad y el trabajo monótono.

Los líderes deben buscar la participación activa de los empleados para el logro de la visión empresarial la cual permita generar motivación y satisfacción en sus colaboradores quienes mejorarán su rendimiento y coadyuvarán al crecimiento de las organizaciones. La no aplicación de estas nuevas formas de liderazgo propiciará el estancamiento de las mismas porque causa en el empleado estrés, desmotivación, desconocimiento y sobrecarga laboral, es decir, indirectamente se crea un mal ambiente laboral provocando un desempeño ineficiente, disminuyendo sus niveles de producción e incumpliendo los objetivos y metas empresariales.

4.3. Objetivos de la investigación

4.3.1. Objetivo General

Investigar los factores del liderazgo transformacional que se aplican en la administración de las empresas del cantón Salcedo.

4.3.2. Objetivos Específicos

- a. Fundamentar teórica y metodológicamente los factores del liderazgo transformacional y de administración de empresas.
- b. Identificar los factores del liderazgo transformacional que se presentan en los administradores de las empresas del cantón Salcedo.

- c. Analizar los factores del liderazgo transformacional que aportan a mejorar la administración de las empresas del cantón Salcedo.

4.4. Justificación de la investigación

La presente investigación se debe ejecutar porque se necesita conocer los estilos de administración y la cultura organizacional que usan los administradores de las empresas del cantón Salcedo y su influencia en los niveles de productividad. Cuál es el impacto que se genera en las organizaciones al utilizar estilos de administración ambiguos, sin especialización del trabajo, con repetitividad y duplicidad de funciones que crean insatisfacción en los empleados, baja productividad y limitado crecimiento de las empresas en la localidad.

Es conveniente realizar la investigación porque los administradores deben entender que existen nuevos estilos de liderazgo, en donde las personas son la clave principal para el cambio. El líder debe involucrar y creer en su equipo de trabajo, preocuparse por su bienestar e inspirar a que lo sigan, es decir, debe tener la capacidad y habilidad de buscar la participación de los empleados para que sientan la visión empresarial como un beneficio personal. Cuando la administración y las personas se encuentran alineadas en un mismo sentido es fácil alcanzar las metas organizacionales por más retadoras que éstas sean. Adoptar este estilo de liderazgo fomenta el aprendizaje, la motivación y disminuye la rotación del personal lo que permite generar mayor rentabilidad en las empresas. Por lo tanto, es importante que los administradores conozcan de las nuevas modalidades de administración, prácticas que desconocen y que en otros países han sido implementadas y hoy en día son emporios mundiales.

Los beneficios que se obtienen al aplicar este tipo de liderazgo son trascendentales por dos situaciones: la primera porque permite a los empleados mejorar su calidad de vida, desarrollar sus competencias y fortalecer su conocimiento. Propender por su bienestar

conlleva mantener su salud mental, tranquilidad y satisfacción humana. Estudios han demostrado a lo largo de los años que una persona motivada tiende a generar mejores resultados porque indirectamente efectúa su trabajo de manera eficiente y a la vez satisface sus necesidades personales y profesionales; y la segunda, porque permite a las empresas obtener mejores índices de rentabilidad en sus negocios, por ende se alcanza el crecimiento de las organizaciones en la localidad, las cuales se convierten en generadores de empleo y dinamizadores de la economía y tal es el caso que en el cantón Salcedo tan solo el 7% son consideradas grandes empresas lo que evidencia claramente las razones por las cuales las organizaciones no alcanzan un posicionamiento importante dentro del sector. Por ello es primordial adoptar nuevas formas de administración que permita crear ventajas competitivas y diferenciadoras en las cuales el capital intelectual sea su mayor fortaleza.

Los administradores al conocer sobre este tipo de liderazgo adoptarán nuevos modelos de gestión basados en el mejoramiento continuo, prácticas que son utilizadas por las organizaciones a nivel mundial y que lo evidencian a través de sus resultados. En la era del conocimiento se requieren líderes con habilidades especiales capaces de diseñar e implementar nuevas ideas empresariales, líderes que rompan sus esquemas mentales ambiguos y que utilicen su experiencia para enfrentarse a las situaciones cotidianas, se necesitan líderes que conozca del entorno interno y externo, líderes que sean dinámicos, creativos y que como único fin tengan el desarrollo humano sustentable.

El liderazgo ha sido estudiado durante varias décadas y por varios autores. Como manifestó Lewin (1951) “El comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización”, por ello es importante determinar la realidad que perciben los empleados sobre el estilo de liderazgo que predomina en las empresas del sector industrial del cantón Salcedo y los niveles de satisfacción que éstos poseen para ser impulsores del cambio al proponer nuevas formas de administración enfocadas en la gente con mejores condiciones de vida.

4.5. Marco teórico referencial

4.5.1. Antecedentes investigativos

Para sustentar la presente investigación se revisó bibliografía de varios estudios realizados con respecto al liderazgo transformacional y su influencia en la productividad de las empresas. Éstas a su vez fueron utilizadas en el marco teórico. A mencionar se encuentran las siguientes:

El estudio realizado sobre “Liderazgo transformacional y su influencia en la productividad de los colaboradores del almacén de la empresa Lucky S.A.C.”, en el distrito La Victoria, en Lima - Perú, cuyo propósito era determinar el impacto que existe entre las dos variables. Se usó un tipo de investigación aplicada – correlacional con diseño no experimental. Para la obtención de los datos se utilizó la encuesta con un cuestionario de 20 preguntas a los colaboradores del área 07. Los resultados mostraron que la variable liderazgo transformacional repercute significativamente en el desempeño de los colaboradores, porque se necesita contar con capital humano que se encuentre conforme en su puesto de trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa. Así también se determinó que de los factores de éste estilo de liderazgo, la motivación inspiracional no influye en la productividad, mientras que, la consideración individual si altera los resultados del desempeño de los trabajadores (Martínez Oscanoa & Yampufé Valdivieso, 2019).

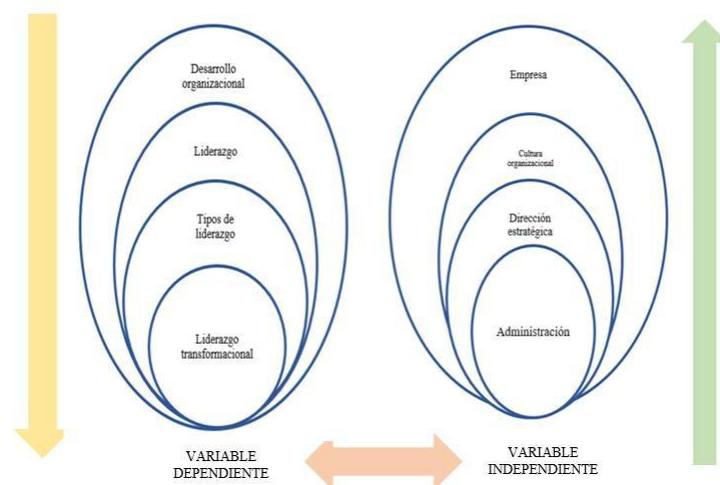
En México se efectuó una investigación sobre “Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados” (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca), tenía como fin observar los factores y cualidades que intervienen en la productividad de los empleados para el desempeño de sus actividades utilizando el liderazgo transformacional para el logro de los objetivos. El tipo de investigación aplicado fue el cualitativo con un nivel descriptivo y un diseño no experimental transversal. Una vez que se ejecutaron las encuestas los autores concluyeron que los empleados necesitan fortalecer aspectos para llegar a ser líderes transformadores, por tal razón previo al análisis de los resultados obtenidos realizaron sugerencias las cuales tienen como objetivos:

“Ayudar a los empleados a reforzar y aplicar los elementos del liderazgo transformacional mediante las sugerencias que se harán” y “Dar a conocer a los trabajadores el beneficio mutuo empresa-empleado que se obtiene cuando se efectúe su aplicación” (Cruz Avila & Rodea Velázquez, 2014).

De la misma manera en el Ecuador se realizó un estudio sobre “Liderazgo transformacional y productividad en los docentes de la escuela fiscal Antonio José de Sucre de la provincia de Guayas, Ecuador” con el fin de establecer la relación entre liderazgo transformacional y productividad de los docentes de esa institución. El alcance de la investigación fue descriptiva correlacional con diseño no experimental de corte transversal. La encuesta fue aplicada a 50 docentes de la escuela. Del análisis de los resultados el autor concluyo que el 54% de los docentes poseen éste tipo de liderazgo y el 60% consideraron que tienen un nivel de productividad alto, por lo tanto, existe relación directa entre las dos variables. Además afirmó que hay una correlación significativa entre el compromiso prospectivo, reconocimiento laboral, responsabilidad funcional, motivación institucional y productividad (Mora, 2018).

4.5.2. Superordinación de las variables

Gráfico 2. *Superordinación de las variables*



Elaborado por: Maira Sunta

4.5.3. Marco Conceptual Liderazgo Transformacional

4.5.3.1. Liderazgo

“El liderazgo se refiere a la capacidad de influir sobre grupos o individuos, al interior de una organización, con la finalidad de generar una determinada actuación o comportamiento para alcanzar los objetivos o metas institucionales” (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2017, pág. 634). De acuerdo con (Fernández-Fonseca & Cardona-Sánchez, 2017) se puede manifestar que el liderazgo “Es la capacidad de motivar e influir a los demás para llevar a cabo una serie de objetivos, es un potencial que se puede aprovechar, en diferentes ambientes y de maneras distintas, sin recurrir a la figura de autoridad” (pág. 199).

Los planteamientos y hallazgos que exhibe el enfoque teórico propuesto por Bass (1985) ayudan a comprender una manera de observar las prácticas, desempeños y comportamientos que los directivos o líderes asumen, para generar un proceso de transformación y desafíos globales en los seguidores y en la organización. (Ganga-Contreras, 2016, pág. 598).

De acuerdo al criterio de los autores se puede manifestar que el liderazgo es la habilidad que tiene el líder para persuadir a sus seguidores al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, quien a través de su comportamiento adopta nuevos modelos de administración e influye en las personas para que la visión empresarial sea compartida. Los líderes además deben tener la capacidad de asumir retos, romper esquemas mentales ambiguos e implementar nuevas culturas organizacionales basadas en el mejoramiento continuo y en el desarrollo del talento humano.

En términos generales, el liderazgo puede ser abordado desde diferentes perspectivas: como un rasgo o cualidad innata de los seres humanos; como una estrategia en el cual el intercambio de intereses se enfoca en la recompensa o; como un proceso de adaptación a

los cambios que se deben generar en un grupo para cumplir o superar los estándares requeridos por el líder, siendo la reflexión la realidad inmediata (Fernández-Fonseca & Cardona-Sánchez, 2017).

“El concepto de liderazgo se ha estudiado a lo largo de muchos años y su enfoque ha ido evolucionando, debido a que ha sido un tema a tratar de gran relevancia” (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016, pág. 138). Peiró (1991) (como se citó en María & Correa, Chica, (2017) muestra que no existe una teoría universal de liderazgo y para él son importantes tres variables: 1) el líder, con elementos particulares como los procesos psicológicos básicos (personalidad, sensaciones, percepciones y sus recursos); 2) los seguidores (características individuales y grupales) y 3) el contexto relacional que es donde surge y sucede el liderazgo. El liderazgo se distingue del poder, de las creencias y de sus paradigmas y se enfoca en las capacidades que se presentan en los individuos.

Según Godoy & Bresó (2013), el liderazgo es una habilidad que puede ser entrenada y le compete orientar e impulsar a los seguidores hacia la meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía en las que la influencia del líder sea capaz de infundir un sentido a la misión entre los seguidores, catalizando su potencial, distinguiendo las recompensas valoradas por los seguidores y siendo capaz de desencadenar procesos auto-motivacionales que trasciendan incluso el interés individual en aras del interés colectivo (pág. 59).

En consecuencia, el liderazgo es la habilidad que presentan las personas para motivar, proteger, enseñar y entrenar a sus seguidores ante los retos del mundo actual enfocándose en las nuevas tendencias y estilos de administración, con una cultura organizacional basada en la gente, un clima laboral adecuado y medios de comunicación efectivos los cuales permitan alcanzar los objetivos institucionales.

4.5.3.2.Líder

La organización o empresa, tiene como uno de sus componentes principales a los recursos humanos, trabajadores o colaboradores, y estos a la vez requieren seguir a líderes con visión global en el actual escenario competitivo, donde el cambio constante, se ha convertido en algo cotidiano, siendo importante que los líderes operen adecuadamente la gestión del cambio en sus organizaciones. (Pérez, 2019, pág. 23).

Torres & Araujo, W., (2019) señalan que: entre las habilidades que un gerente debe dominar, en primer lugar, está la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser líder, saber manejar el tiempo y, sobre todo, ser asertivo. (pág. 11). Las organizaciones necesitan realizar cambios en sus estructuras organizacionales, adoptar nuevos estilos de liderazgo que permitan persuadir a las personas para impulsarlos al logro de objetivos.

La palabra líder proviene de la voz inglesa “leader”. Según Pérez (2019) define al líder como “Toda persona con cualidades nítidamente distinguibles que lo hacen o configuran como caudillo, jefe o guía de cualquier agrupación o colectividad” (pág. 22). Bass (1985-1990) manifiesta que “Cuando un líder logra adecuarse e identificarse con su equipo de trabajo, éste impulsa a sus seguidores para que satisfagan sus necesidades personales, de crecimiento, desarrollo y realización, los cuales se enlazan a los objetivos y metas institucionales”. En otras palabras, el líder figura como un individuo que tiene la capacidad de influir en un grupo, modifica su comportamiento y su conducta. Lupano (como se citó en Fernández-Fonseca & Cardona-Sánchez, 2017) piensa que el estatus de “líder”, “dirigente”, “jefe”, “tutor”, etc., recae la configuración de un sujeto que tiene la capacidad de movilizar o influir en el comportamiento de los demás miembros del grupo.

Los líderes juegan un papel imperante dentro de las organizaciones porque son los encargados de motivar y animar a sus colaboradores a cumplir las tareas asignadas. Bennis (como se citó en Bolívar, 2011) piensa que el reto actual es llegar a ser un líder de líderes, promoviendo una arquitectura social que posibilite que los miembros de una organización desarrollen creativamente sus competencias, trabajando en un proyecto conjunto de acción. En lugar de controlar, ordenar y predecir, en una era postburocrática, se impone implicar, motivar y animar a las personas a desarrollar lo mejor de sí mismas en las tareas asignadas.

Los líderes deben presentar cualidades, conductas o comportamientos, deben generar confianza, mantener un carácter íntegro e inspirador. Antiguamente los líderes eran considerados como “jefes” quienes se dedicaban a dictar órdenes a sus empleados para que éstas sean ejecutadas. Hoy en día existe otra concepción acerca de un “líder” porque debe reunir varias cualidades y habilidades para generar en sus seguidores empoderamiento. El líder debe tener la capacidad de influir y persuadir en la gente para que las metas organizacionales sean consideradas como objetivos personales.

Drucker (como se citó en Sarell & Sierralta, 2015) manifiesta que las posibles características que puede tener un buen líder serían: inspirar confianza a sus seguidores; poseer carácter e integridad que permita a sus subordinados verlo como fuente de inspiración; ser una persona comprometida con la ética organizacional. Según Bass (2000, 1999, 1998, 1988, 1985) (como se citó en Alarcón-Henríquez, Ganga-Contreras, & Pedraja-Rejas, 2018) los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo. “La conducta adecuada del líder también depende de la “madurez” de los subordinados” (Beramendi, Muratori, & Zubieta, 2015, pág. 107).

Los líderes deben poseer otras características como: “Inteligencia, carisma, carácter decidido, entusiasmo, fuerza, valentía, integridad y confianza en sí mismo. Si todos los líderes tuvieran esas características, serían prácticamente similares” (Mendez, Muñoz, & Muñoz, 2018, pág. 41). Adicionalmente se debe estudiar el enfoque conductual de un líder

porque desarrollan habilidades y marcan su personalidad en función a sus comportamientos. “No importa si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que las personas líderes son valoradas en las empresas por ser impulsores y generadores de valor agregado en ellas” (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016, pág. 138). “Todo líder a partir de su conocimiento y experiencia condiciona un modelo de liderazgo propio que utiliza para dirigir a las personas con el propósito de poder llegar a construir equipos de alto desempeño” (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016, pág. 138).

Desde el punto de vista de los autores el líder debe reunir varias habilidades, las mismas que se encuentran determinadas por su tipo de personalidad, es decir, de su comportamiento y actitudes depende desarrollar equipos de alto rendimiento dentro de las organizaciones. Los líderes se enfocan en sus seguidores, los motivan, inspiran, se interesan por sus necesidades personales y profesionales, los promueven al trabajo en equipo y a la resolución de conflictos logrando desarrollar cualidades que modifiquen sus actitudes para alcanzar los objetivos empresariales.

El “liderazgo” y el “líder” como categorías de análisis surgen en la modernidad de la mano de los estudios sobre el sujeto y la constitución de subjetividades, y de su relación con los grupos. En la especie humana existe la tendencia a la formación de colectividades, sin las cuales el individuo, como tal, simplemente no sobreviviría. (Fernández-Fonseca & Cardona-Sánchez, 2017, pág. 198).

Es importante para las empresas poseer líderes organizacionales integrales que puedan enfrentar el actual escenario competitivo de constante cambio, y brindar seguridad y confianza a los colaboradores de una organización, y que esto a la vez refleje en una adecuada productividad de todos los recursos humanos de una organización económica o empresa. (Pérez, 2019, pág. 23).

Es crucial el rol de los jefes de equipo, gerentes, coordinadores, presidentes, entre otros, porque están en contacto directo con las personas y de ellos depende la consecución de los resultados por parte de los colaboradores y por ende el desarrollo y sostenibilidad de las compañías (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016, pág. 138). Actualmente el talento humano es considerado como la fuerza para impulsar el crecimiento de cualquier empresa; a través de su trabajo se genera productividad y por ende rentabilidad.

El liderazgo ha sido estudiado durante varios años por el impacto que genera en las empresas porque éstas se encuentran conformadas por personas, quienes constituyen el activo más fuerte de cualquier organización. Estudios demuestran que la gente tiende a hacer más productiva cuando se encuentra motivada pues los objetivos de la empresa pasan del plano laboral al plano personal. Por ello es importante conocer sobre los nuevos estilos de administración que directamente apoyan a la sostenibilidad y desarrollo de las empresas.

4.5.3.3. Seguidores

Los empleados de una empresa de manera contable representan un gasto, sin embargo de manera estratégica, hoy son considerados un activo valioso y las organizaciones están obligadas a realizar esfuerzos para que se sientan bien tratados y estén conscientes de que ellos son lo más importante que la empresa posee, como verdaderos artífices del logro de las metas corporativas (Alava Rade & Vega Chica, 2017).

Las organizaciones están conformadas por personas que pretenden conseguir y cumplir unos objetivos comunes, establecidos de forma explícita y específica, y para ellos todos los colaboradores aportan lo mejor de su desempeño, en función de la estructura, de los procesos y procedimientos que se desarrollan en la organización. (María & Correa-Chica, 2017).

“Un líder requiere de seguidores” (Pérez, 2019, pág. 23). Los seguidores constituyen las personas que ejecutarán o desarrollarán las actividades impuestas por el líder. Contreras & Espinosa (como se citó en MG, Anel, & López-Hernández, 2015) dice que: hoy el liderazgo no se centra solo en el líder, sino también de los seguidores, los compañeros, supervisores. Para Lussier y Achua (2002) (como se citó en Solarte, Salas-Arbeláez, & Martínez, 2017), un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder, y puede ser administrado o subordinado, a la vez que brinda la categoría de reconocimiento del líder.

De acuerdo con autores como Avolio y colaboradores (2005), muchas de estas variables tienen una directa relación entre lo que el líder ha de hacer, para que los colaboradores lo sigan. Así, se constituyen en variables emocionales y/o afectivas (María & Correa-Chica, 2017). “Los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes, para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización” (Rodríguez-Guaiza, Juárez-Montes, & Rivera-Cruz, 2015, pág. 97). En otras palabras, los nuevos estilos de liderazgo requieren de sus seguidores porque establecen un intercambio de intereses entre lo que desea alcanzar el líder y lo que estos están dispuestos a entregar a cambio.

Son considerados como seguidores los empleados, trabajadores o subordinados quienes ejecutan las actividades impartidas por los líderes y quienes representan la fuerza de trabajo de cualquier organización, a través de su desempeño laboral aportan al crecimiento de las empresas, por ello, es importante la presencia del líder porque necesitan ser influenciados por alguien que los ayude a satisfacer sus necesidades personales y profesionales.

Autores como Chaleff (1995) manifiesta que un seguidor no es un sinónimo de subordinado. Un subordinado se reporta a un individuo de mayor rango y puede, en la práctica, ser un defensor, un antagonista o un indiferente. El seguidor comparte un propósito común con el líder, cree en lo que la organización está tratando de llevar a

cabo y quiere que tanto el líder como la organización triunfen (Solarte, Salas-Arbeláez, & Martínez, 2017, pág. 163).

Los seguidores figuran entonces como los receptores de los deseos y comportamientos del líder, pues son ellos quienes perciben la energía, el entusiasmo o la negatividad y la frustración de quienes los dirigen.

Los líderes sólo pueden otorgar a los seguidores recompensas extrínsecas, estimulándoles con elogios, reconocimiento o dinero, entre otros, siendo incapaces de dar recompensas intrínsecas, que forman parte exclusiva del dominio psicológico de los seguidores. La satisfacción intrínseca surge espontáneamente cuando el esfuerzo realizado en un trabajo bien hecho se refleja en el desempeño logrado. (Godoy & Bresó, 2013, pág. 59).

Finalmente, Can & Akta (como se citó en Solarte, Salas-Arbeláez, & Martínez, 2017) aseguran que los tipos de seguidores son: alienado, ejemplar, pasivo y conformista.

Como mencionan los autores el enfoque de las recompensas extrínsecas e intrínsecas se encuentra directamente relacionado porque el líder estimula a sus subordinados para que cumplan los objetivos y entrega un beneficio por el logro alcanzado, por ende, se genera un estímulo intrínseco cuando se crea satisfacción por parte del empleado ante el desempeño ejecutado. En otras palabras, los seguidores son el reflejo de los deseos del líder porque ellos ejecutan las acciones requeridas por estos.

4.5.3.4. Tipos de liderazgo

Las organizaciones deben conocer los estilos de liderazgo contemporáneos y las nuevas formas de administración. Los líderes deben desarrollar habilidades para persuadir a sus seguidores. Madrigal (como se citó en Torres & Araujo, W., 2019) considera que las

habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas. “Al hablar de los estilos de liderazgo se menciona que resultan de la combinación de habilidades, creencias y actitudes que demuestran el carácter y la forma de comportarse de un individuo” (Solarte, Salas-Arbeláez, & Martínez, 2017, pág. 28).

La manera en la que se gestiona el liderazgo es muy importante, un liderazgo de carácter fuerte, autoritario actualmente en las organizaciones no ayuda a mantener a los trabajadores motivados, sintiéndose cómodo en su lugar de trabajo y esto se ve reflejado en el desempeño de sus actividades, pero un liderazgo comprensible, flexible ayuda a transformar, a querer ser una empresa que no solo se preocupa por los resultados sino como esos son conseguidos. (Asencio-Cedeño, 2019, pág. 2). El estilo de liderazgo que se manejan en las organizaciones depende en gran parte de la cultura y creencias de las personas.

Los trabajos empíricos muestran poca evidencia sobre la forma como los líderes crean organizaciones eficaces. Estos autores han desarrollado algunos trabajos que muestran la importancia del liderazgo en la formación de equipos y a su efectividad en el tiempo y también reseñan algunos aspectos de lo colectivo frente a la individualidad (María & Correa-Chica, 2017).

Durante varios años las empresas emplearon modos de administración tradicionales, su estructura organizacional, la toma de decisiones y el recurso económico eran considerados como la base para el crecimiento de la organización, sin embargo, éste enfoque ha ido cambiando con el paso del tiempo, pues el escenario es un mundo globalizado, sin fronteras, con un avance tecnológico acelerado y con el recurso humano como fuerza para el desarrollo y crecimiento de una nación.

Para la presente investigación se analizarán los siguientes estilos de liderazgo:

4.5.3.4.1. Liderazgo autocrático

“Estilo de liderazgo en el que el poder, la fuerza y el gobierno residen en una única figura, la del líder quien manda y gobierna a sus subordinados” (Castillo Sevilla, 2016, pág. 60). “El líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados” (Lainez Valencia, 2019, pág. 11). “El líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones” (Collante & Flores, 2018, pág. 186). Según Lucas Caicedo (2019), “Este estilo se enfoca en supervisar el cumplimiento de las disposiciones de manera lineal y estricta y de ese mismo modo restringe u otorga recompensas y castigos. (pág. 21)

Lainez Valencia (2019), manifiesta que las personas que por lo general tienden a emplear liderazgo autocrático son las que se caracterizan por tener una rigidez en su estilo de pensamiento; quieren o están controlando todo constantemente de una manera inadecuada con el deseo de imponer la propia voluntad sobre la de otros. (pág. 6)

“Los grupos sometidos a liderazgo autocrático, presentan mayor volumen de trabajo producido, y evidentes señales de tensión, frustración y agresividad. El líder autocrático es temido por el grupo, que solo trabaja cuando aquel está presente” (Mio Alipazaga, 2019, pág. 18).

En síntesis, el estilo de liderazgo autocrático es aquel en el cual la toma de decisiones y actividades las dirige el líder de manera autoritaria, los empleados no tienen ninguna libertad para elegir, simplemente deben obedecer las instrucciones impartidas por el jefe, la

comunicación es vertical descendente, existe poca confianza en el equipo de trabajo y se aplican castigos o recompensas de acuerdo a los resultados obtenidos.

4.5.3.4.2. Liderazgo democrático

El estilo de liderazgo democrático también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir (Fierro & Villalba, 2017, pág. 158).

“El poder del líder reside en la interacción con los subordinados, dado que el grupo le otorga el poder y el líder como respuesta asume la responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar el poder” (Escandon Barbosa & Hurtado Ayala, 2016, pág. 139).

Adams y Yoder (1985) (como se citó en Fierro & Villalba, 2017) describe al líder democrático como un instrumento para promover el bienestar del grupo, está abierto a la opinión es de sus seguidores, permite participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto.

Para Collante & Flores (2018) el líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones. El líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador. (pág. 186)

Como lo mencionan los autores el liderazgo democrático es la habilidad que tiene el líder para influir en las personas, busca mejorar el desempeño de sus seguidores, los hace participes en la toma de decisiones, involucra al equipo de trabajo, delega, motiva, inspira y

gestiona para que su seguidor ejecute el trabajo con entusiasmo para alcanzar las metas organizacionales.

4.5.3.4.3. Liderazgo laissez faire

“En el estilo de liderazgo denominado laissez faire, o ‘permisivo’, el líder evita tomar responsabilidades a su cargo” (Pedraja-Rejas, 2016, pág. 749). Las personas que mantienen este tipo de liderazgo eluden responsabilidades en la toma de decisiones y en la ejecución de sus acciones por consiguiente sus subordinados son más propensos a cometer errores, muchas veces carecen de autoridad debido a su carácter demasiado pasivo. “Un líder laissez faire, que de forma pasiva deja que todo pase a partir de las dinámicas del grupo” (Fernández-Fonseca & Cardona-Sánchez, 2017, pág. 199). “El superior no ejerce influencia en sus subordinados, los deja libremente” (Melo, Verástegui, Rivas, & González, 2015, pág. 255).

La palabra laissez faire (expresión en francés que significa, literalmente, “deja hacer”). Éste implica, de alguna manera, la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Se considera el tipo de liderazgo más ineficaz (Rodríguez-Guaiza, Juárez-Montes, & Rivera-Cruz, 2015, pág. 97).

El no liderazgo o laissez – faire representa la forma de dirección más inactiva o pasiva. Se evita la toma de decisiones adecuadas, con ello se presenta un retraso en todos los procesos. Bajo este enfoque no existe responsabilidad alguna respecto a la función del liderazgo. (MG, Anel, & López-Hernández, 2015, pág. 151).

Según Herrera, Hernández, Castillo, & Arriola, 2019, manifiestan que en el liderazgo laissez – faire “Los propios colaboradores establecen sus objetivos con el simple hecho de

lograr la aplicación del plan estratégico, por tal puede tomarse como aquel líder que evade la toma directa de decisiones y no hace uso de su autoridad” (pág. 71). Finalmente, como menciona Avolio, & Bass, (2004) (como se citó en Yamila, 2016) el liderazgo laissez-faire representa la ausencia de liderazgo o la evitación de intervenir por parte del líder.

Como mencionan los autores los líderes laissez – faire son personas pasivas que no ejercen presión en sus equipos de trabajo, evaden responsabilidades, no toman las acciones correctivas necesarias provocando que sus decisiones sean ignoradas por sus seguidores. Comúnmente este tipo de líderes pierden autoridad ante sus subordinados porque no representan un modelo de comportamiento a seguir, por ello los empleados se encuentran propensos a cometer errores e incumplir sus objetivos.

4.5.3.4.4. Liderazgo transaccional

“Los líderes transaccionales basan su influencia en el intercambio mutuo y beneficioso entre líder y seguidor” (Alarcón-Henríquez, Ganga-Contreras, & Pedraja-Rejas, 2018, pág. 824). La característica principal de este tipo de líderes es que los intereses tanto de la organización como las del subordinado concuerden, Según Bass (1999) (como se citó en MG, Anel, & López-Hernández, 2015) señala que el liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan, es decir, realizan una serie de transacciones bajo una connotación de costo–beneficio.

“Los líderes transaccionales por lo general no buscan cambios a nivel cultural dentro de la organización, sino que trabajan sobre la cultura existente, mientras que los líderes transformacionales intentan cambiar la cultura organizacional” (Fernández & Quintero, 2017, pág. 59). “Intervienen sólo cuando se producen errores o desviaciones de lo esperado, y se centran en los aspectos impersonales del desempeño y la relación laboral” (Rotundo, Paparella, & Martínez, 2016, pág. 41). Desde esta perspectiva los líderes transaccionales se

basan en establecer recompensas para sus seguidores como compensación al trabajo realizado, no se enfocan en fortalecer el clima laboral, al contrario, utilizan las estrategias comúnmente conocidas como “dar para recibir”, es decir, establecen un acuerdo que beneficie a las dos partes. “Lleva a cabo un intercambio entre beneficio y recompensa con el seguidor y motiva las metas de la organización en función de ello (Sánchez, Salas Arbeláez, & Solarte, 2017, pág. 29).

“El liderazgo transaccional suele darse en líderes que premian o que intervienen negativamente en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado” (Rodríguez-Guaiza, Juárez-Montes, & Rivera-Cruz, 2015, pág. 97). Este tipo de liderazgo maneja dos alternativas, la primera: entrega recompensas cuando los seguidores han cumplido con las metas planteadas; y la segunda: no reconoce el trabajo ni el esfuerzo de sus subordinados cuando con se ha alcanzado lo propuesto.

“En resumen, se observa entonces que dentro del marco de la teoría de diseño organizativo, el líder transaccional o directivo tiene un comportamiento orientado hacia la formalización de los procesos administrativos y a la centralización en la toma de decisiones” (Rotundo, Paparella, & Martínez, 2016, pág. 41). Se puede considerar que su estructura se basa en la típica administración en donde se imparten órdenes, no se involucra al personal en la toma de decisiones y se indican directrices a nivel operativo y administrativo porque su función principal es ejecutarla para alcanzar las metas planteadas por la organización.

Este tipo de liderazgo es aquel que se basa en la estructura organizacional que posee la empresa, la finalidad es que los seguidores obtengan beneficios o castigos acorde a su rendimiento, el líder no tiende a motivar e inspirar o mucho menos a generar cambios en la cultura organizacional, más bien se enfoca en entregar incentivos cuando el trabajo ha sido bien realizado o sancionar cuando las metas no se han cumplido.

La diferencia con el liderazgo *laissez-faire* es que los líderes intervienen cuando se presenta desviaciones en su equipo de trabajo con el fin de tomar acciones correctivas necesarias y direccionarlos al cumplimiento de los objetivos.

El liderazgo transaccional utiliza tres subescalas en su estilo que son: dirección por excepción pasiva, premio contingente y dirección por excepción activa.

Gráfico 3. *Subescalas del liderazgo transaccional*



Elaborado por: Maira Sunta

Premio contingente: “El líder premia a los seguidores por lograr los estándares de actuación establecidos. El premio se encuentra en función del esfuerzo y el logro” (MG, Anel, & López-Hernández, 2015, pág. 152). Bajo este contexto el líder determina las recompensas que entregará a sus subordinados por el trabajo entregado en función a su desempeño a “mayor esfuerzo, mayor recompensa”. “Premia a los seguidores por lograr

niveles de actuación específicos; el premio depende del esfuerzo y el nivel de actuación logrado” (Yamila, 2016, pág. 150)

Remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos (Rodríguez-Guaiza, Juárez-Montes, & Rivera-Cruz, 2015, pág. 97).

En consecuencia, el premio contingente representa el beneficio que perciben los seguidores ante el trabajo bien realizado lo que induce al empleado a entregar mayor esfuerzo para mejorar su incentivo. Esta acción genera que tanto la empresa como el subordinado cumplan sus metas trazadas.

Dirección por excepción activa: “El líder especifica las normas para su cumplimiento y lo que se considera un rendimiento insuficiente” (MG, Anel, & López-Hernández, 2015, pág. 152). Los líderes realizan un seguimiento y monitoreo a sus seguidores sobre su desempeño con la finalidad de retroalimentar o redireccionar sus estrategias cuando existen desviaciones al logro de los objetivos. En otras palabras “El líder interviene sólo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general, las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso” (Rodríguez-Guaiza, Juárez-Montes, & Rivera-Cruz, 2015, pág. 97). Yamila, (2016) manifiesta que el líder “Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas y si las hay, se toman medidas correctivas” (pág. 150).

Los autores son claros en manifestar que la dirección por excepción pasiva se presenta cuando el equipo de trabajo necesita la guía del líder para tomar las acciones correctivas necesarias en caso de desviaciones que causen el incumplimiento de las metas trazadas.

Normalmente este tipo de líderes juzgan el desempeño del trabajador a través de la retroalimentación para direccionarlo al objetivo principal.

Dirección por excepción pasiva: “Alude a los líderes que intervienen sólo cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido” (MG, Anel, & López-Hernández, 2015, pág. 152). Esta subescala “Sólo se acciona cuando las desviaciones e irregularidades ya han ocurrido; aparece cuando no se satisfacen los estándares que se esperan” (Yamila, 2016, pág. 150).

En consecuencia, la dirección por excepción pasiva se da cuando los problemas ya se han suscitado y a partir de ello se deben tomar las acciones necesarias, es decir, el líder espera que los resultados se den antes de actuar.

4.5.3.4.5. Liderazgo transformacional

Las empresas deben contar con líderes transformacionales, quienes se enfoquen en su equipo de trabajo y los induzcan a ser sus seguidores. Damanpour (como se citó en Becerra, L., 2019) piensa que las actitudes de los directivos frente al cambio determinan la participación de los empleados y el éxito del desarrollo del programa de cambios, lo que indica que el proceso cognitivo de los individuos es un factor determinante de los procesos de cambio organizacional.

“Los líderes transformacionales logran que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización” (Sánchez, Salas Arbeláez, & Solarte, 2017, pág. 29). La función del líder bajo este contexto es lograr que sus subordinados entreguen más de lo esperado y que superen el límite de lo requerido, sintiendo las necesidades de la organización como si fuesen propias. “El líder influye sobre sus subordinados al modificar las bases motivacionales sobre las que trabajan, identificar las necesidades de los mismos y estimular en ellos nuevas y más altas necesidades” (MG, Anel, & López-Hernández, 2015, pág. 152).

Los líderes transformacionales manejan el grupo, promueven la motivación de manera general. “Amplía y cambia los intereses de los seguidores, y genera una visión, propósitos y una misión compartida” (Alarcón-Henríquez, Ganga-Contreras, & Pedraja-Rejas, 2018, pág. 824). Según Bass (1985) (como se citó en Solarte, Salas-Arbeláez, & Martínez, 2017) en el estilo transformacional los líderes transforman a sus seguidores y, a su vez, están plenamente conscientes de la importancia que sus puestos tienen para la organización.

Los líderes transformacionales son sinónimo de cambio porque éstos se enfocan en adoptar nuevos estilos de administración basados en la gente, en el desarrollo de las personas, en el mejoramiento continuo, en la capacitación, en ofrecer planes de carrera para sus colaboradores. La función principal del líder es identificar las necesidades personales y profesionales de sus subordinados para motivarlos a la consecución de los objetivos. Las personas que desarrollan este tipo de liderazgo tienen un alto grado de empoderamiento y generan en sus seguidores lealtad y sentido de pertenencia pues comparten la visión empresarial como una sola.

Según Fernández, & Quintero, (2017) “Los líderes transformacionales son idealizados en el sentido que son un ejemplo moral del significado del trabajo orientado al beneficio del equipo, la organización o la comunidad” (pág. 59). Las personas que aplican este tipo de liderazgo deben tener la capacidad de generar cambios en el comportamiento de sus seguidores, motivarlos a cumplir metas retadoras e inyectarles actitud positiva y energizante.

El hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez. El liderazgo transformacional, bajo esta lógica de análisis, podría estar relacionado con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder (Alarcón-Henríquez, Ganga-Contreras, & Pedraja-Rejas, 2018, pág. 824).

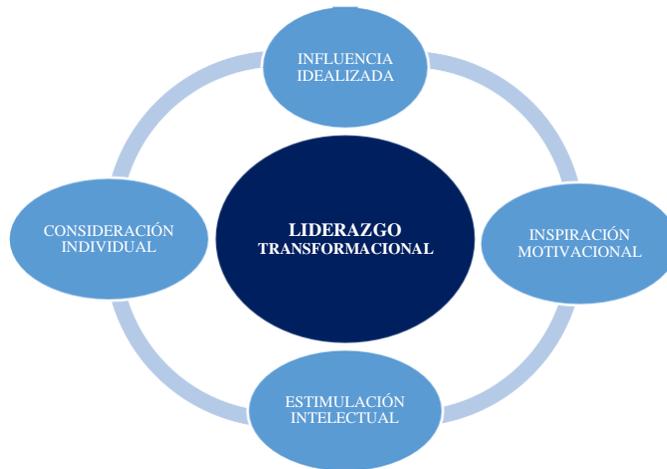
Bass (1985, 1998) (como se citó Fernández-Fonseca & Cardona-Sánchez, 2017) manifiesta que el líder transformacional debe girar en torno a tres pilares fundamentales: 1) elevar el nivel de expectativas de sus seguidores, 2) formular una misión de grupo, y 3) poner atención en el desarrollo de las necesidades asociadas al logro, la autonomía y la afiliación de sus colaboradores.

Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los intereses de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de lo originalmente esperado (Rodríguez-Guaiza, Juárez-Montes, & Rivera-Cruz, 2015, pág. 97).

De acuerdo a la literatura revisada en la presente investigación se puede determinar la importancia y el rol que juegan los líderes en las organizaciones, la capacidad que cada uno de ellos posee para persuadirlos y el impacto que puede generar si son orientados de manera correcta pues se pueden obtener empresas rentables con gente productiva. El liderazgo es definido como el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo u organización, quienes siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de las metas. Se han realizado extensos estudios sobre la materia y los investigadores han diferenciado varios tipos de liderazgo, siendo el transformacional uno de los que más atención ha recibido.

El liderazgo transformacional se encuentra conformado por cuatro subescalas que son: influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individual.

Gráfico 4. *Subescalas del liderazgo transformacional*



Elaborado por: Maira Sunta

Influencia idealizada: “En ésta se considera, por una parte, los atributos del líder y por otra, su conducta. El líder proporciona el sentido de la visión y la misión, genera respeto y confianza, motiva e inspira a sus seguidores e incrementa el optimismo” (MG, Anel, & López-Hernández, 2015, pág. 152). Según Rodríguez-Guaiza, Juárez-Montes, & Rivera-Cruz, (2015), “Los líderes se comportan de manera que son tomados como modelos por sus seguidores, quienes quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conducta ética y moral” (pág. 97). Esta subescala “Hace referencia a un modelo de rol capaz de articular una visión y misión a compartir junto a los seguidores” (Godoy & Bresó, 2013, pág. 60). Dentro de esta perspectiva se habla de conductas porque el líder desarrolla comportamientos que pueden ser considerados como ejemplares y de atributos porque son rasgos que los seguidores implantan en el líder como cualidades a seguir. Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2017, sostienen que “La influencia idealizada se basa, en definitiva, en el carisma del líder que le hace ser respetado, admirado y finalmente imitado por sus seguidores” (pág. 634).

La Influencia Idealizada como Atributo se refiere a la inspiración de orgullo, respeto y seguridad que promueve el líder (al ser tomado por sus seguidores como un modelo a

seguir). Por otro lado, la Influencia Idealizada como Comportamiento se centra en comportamientos éticos, consistentes, íntegros del líder, quien transmite valores congruentes con sus acciones y promueve la importancia de una misión colectiva (Yamila, 2016, pág. 150).

De acuerdo al criterio de los autores la influencia idealizada es aquella en la cual el líder a través de su conducta motiva a sus seguidores al cumplimiento de la misión y visión empresarial. Además, éste se convierte en el ejemplo a seguir para todos sus colaboradores, inspira respeto y admiración, es decir, es considerado un modelo a seguir por su conducta intachable, por ello la importancia de su comportamiento y de las acciones que ejecuta.

Inspiración motivacional: “Los líderes motivan e inspiran, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro” (Rodríguez-Guaiza, Juárez-Montes, & Rivera-Cruz, 2015, pág. 97). “Donde se intenta comunicar una visión, expresando con sencillez los propósitos a alcanzar, donde se utilizan símbolos para orientar esfuerzos y se representa al líder como un modelo para los seguidores” (MG, Anel, & López-Hernández, 2015, pág. 152). “Los líderes tienen la capacidad de movilizar a los seguidores en búsqueda de objetivos trascendentales, en la realización de hazañas u otras acciones relevantes” (Godoy & Bresó, 2013, pág. 60). La finalidad de esta subescala es que los seguidores se identifiquen con la visión de la organización la cual se puede ejecutar con la participación de todo el equipo. Su único fin es lograr que los seguidores entiendan que la planificación estratégica es alcanzable en un futuro.

Cheng et al. (2016) (como se citó en Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2017) sostienen que la motivación inspiracional va de la mano con que el líder proporciona un significado y valor en sí mismo al trabajo de las personas, quienes se sienten esenciales para alcanzar el futuro diseñado y esperado, y trabajan en un clima de colaboración y respeto. “Desarrollan visión compartida y espíritu de grupo” (Yamila, 2016, pág. 150).

Esta teoría se fundamenta en que el líder debe promover el trabajo en equipo, debe generar en cada uno de sus seguidores el sentido de pertenencia hacia la organización hasta el punto que se crean indispensables para cumplir con la visión empresarial. Bajo este contexto los colaboradores deben seguir el mismo patrón de comportamiento que el líder porque sus intereses personales van más allá que un simple beneficio económico, implica crear espíritu y la participación de todo el grupo.

Estimulación intelectual: “El líder provee un flujo de ideas novedosas que permiten despertar entre sus seguidores nuevas formas de concebir los problemas y pensamientos, a partir del reconocimiento de nuevas creencias y valores” (MG, Anel, & López-Hernández, 2015, pág. 152).

Los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieren de las del líder (Rodríguez-Guaiza, Juárez-Montes, & Rivera-Cruz, 2015, pág. 97).

Los líderes “Promueven la solución de problemas y la innovación” (Yamila, 2016, pág. 150). Es decir, “Distingue la capacidad de promover y estimular la inteligencia, la racionalidad y la lógica para enfrentar problemas” (Godoy & Bresó, 2013, pág. 60). Su enfoque se basa en la creatividad para la resolución de conflictos y evitar soluciones habituales y tradicionales por parte de sus seguidores, bajo esta perspectiva obtienen independencia y autonomía en la toma de decisiones lo cual genera una satisfacción intrínseca.

Como lo manifiestan los autores en las citas anteriores, la estimulación intelectual es la capacidad que tiene el líder para desarrollar ideas novedosas que lo conlleven a la resolución de problemas. De la misma manera estimula a sus seguidores para que se involucren y formulen interrogantes que aporten de manera positiva a la solución de

conflictos. En este sentido los colaboradores participan de manera directa y asumen autonomía en la toma de decisiones.

Consideración individual: “El líder se caracteriza por prestar atención personal a sus seguidores, los dirige pero también los aconseja y busca el equilibrio entre las necesidades del individuo y de la organización” (MG, Anel, & López-Hernández, 2015, pág. 152). “Los líderes prestan atención especial a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado, pero no es visto como un control. Los líderes cumplen una función orientadora” (Rodríguez-Guaiza, Juárez-Montes, & Rivera-Cruz, 2015, pág. 97). “Tratan de forma cuidadosa y personal a los miembros del grupo” (Yamila, 2016, pág. 150).

Fernet et al. (2015) (como se citó en Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2017) proponen que la consideración individual implica que el líder debe apoyar y orientar a sus seguidores en una expresión de respeto y aprecio personal e individual. El líder debe tratar a cada uno de sus subordinados de manera individual pues esto generará que cada uno de ellos se sienta valorado e importante.

Además de estas cuatro subescalas, Mendoza (2005), adiciona una quinta, que representa la tolerancia psicológica, en la cual, el líder debe ser capaz de utilizar la paciencia y el sentido del humor como estrategia para afrontar momentos duros y difíciles. Según Godoy & Bresó, 2013, “Destaca cómo el líder presta atención a las diferencias individuales” (pág. 60).

La última subescala del liderazgo transformacional es la consideración individual y como lo mencionan varios autores esta es la capacidad que tiene el líder para realizar un seguimiento personalizado a sus seguidores, conocer sus inquietudes y necesidades, orientarlo, guiarlo y apoyarlo cuando se le presenten situaciones difíciles, es decir, el

colaborador se siente valorado como persona porque sabe que existe alguien que se interesa por su bienestar personal.

Definitivamente el liderazgo transformacional busca motivar a las personas con el único propósito de crear un modelo empresarial basado en el trabajo en equipo y en la participación de todos para el logro de resultados exitosos.

4.5.3.5.Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (Gutiérrez & Molinares, 2017, pág. 7).

El desarrollo organizacional se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio que busca el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual (Castrillón , 2005). Factores como un adecuado clima laboral determinan el rendimiento, la productividad y la satisfacción de los empleados.

Quiñones, Otarla, Ramos, Aguilera, (2008) (como se citó en Garbanzo & Vargas, 2016) consideran que el desarrollo organizacional considera la organización como un todo, no es posible concebir un cambio sin considerar cada una de sus partes, todas tienen una función estratégica, concebida desde la posición que ocupe: es la única forma de alcanzar con mayores posibilidades de efectividad los cambios requeridos. Las organizaciones tienen que ejecutar acciones que promuevan el desarrollo de una organización, diseñar una planificación estratégica en la cual la misión y visión sean entendidas y compartidas por el gerente y sus colaboradores.

Como lo mencionan los autores el desarrollo organizacional se encuentra relacionado con la palabra “cambio” conforme a las necesidades y exigencias de la empresa y sus colaboradores, es decir, engloba las modificaciones que se deben realizar a sus recursos económicos, materiales y humanos procurando ante todo el bienestar de los empleados sobre las estructuras y técnicas de la organización.

4.5.4. Marco Conceptual Administración

4.5.4.1. Administración

“Para el autor George Terry la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de los seres humanos y de otros recursos” (Ricalde, Proceso Administrativo, 2016).

Según Sergio Hernández y Rodríguez (como se citó en Cueva, Hernández, & Gutiérrez, 2018) la administración es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos del sector público y privado. Este concepto está inmerso dentro de las organizaciones y brinda el éxito a cualquier organismo social porque es esencial para lograr los objetivos establecidos. Su importancia radica en la efectividad y el mejoramiento continuo que se deben destacar como cualidades en los gerentes, directivos o jefes. Existen 4 sistemas de administración de Likert, estos son: 1). Explorador autoritario (gerentes autócratas, que no poseen confianza en los subordinados, motivan mediante el temor o el castigo). 2). Benevolente autoritario (los gerentes tienen seguridad y confianza en el subordinado, existe algo de temor, castigo y comunicación ascendente). 3). Consultor (existe bastante seguridad y confianza en el subordinado, utilizan incentivos para motivar al personal o castigos esporádicos, la comunicación es ascendente y descendente). 4). Grupo

participativo (los gerentes tienen total confianza en su personal, la comunicación es fluida y se obtiene la participación de todo el equipo de trabajo).

Para Henry Fayol (como se citó en Ortega, 2019), administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. Según Ricalde (2016) “El éxito de las organizaciones dependerá de la efectividad de una buena administración, ya que esta favorece a la integración de los equipos de trabajo y buenas relaciones humanas”.

Es un acto administrativo que entiende todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo, con arreglo a fines por los cuales se ha procurado el bienestar y el progreso de las sociedades a través de la historia de la humanidad (Ortega, 2019, pág. 13).

Como lo manifiestan los autores la administración consiste en convertir una actividad planteada en una realidad positiva, es decir, es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y económicos con el objetivo de alcanzar las metas organizacionales a través del esfuerzo de las personas.

4.5.4.1.1. Administrador

El escenario actual es un mundo globalizado en donde las empresas deben adoptar estrategias agresivas para poder posesionar su marca y competir en el mercado nacional e internacional.

Según Ordoñez, Bustamante, & Campos, (2017) manifiesta que “Las organizaciones deben diseñar estrategias innovadoras, establecer políticas de incentivos adecuadas y eficientes que promuevan el desarrollo de competencias en el personal para convertirse en gigantes empresariales”. Conocer y adoptar nuevos estilos de liderazgo les permitirá a los administradores estructurar sus organizaciones y adoptar culturas diferentes. Un

administrador es aquella persona encargada de aplicar las etapas de la administración: planificar, organizar, dirigir y controlar operativa y financieramente a la empresa.

Dextre y Del Pozo, (2013) manifiestan que “La administración posee como funciones fundamentales al planeamiento, la organización, la dirección y control. La cohesión y la coherencia de ambas partes crean una administración eficiente, económica y efectiva de los recursos que se utilizan para la consecución de las metas y objetivos trazados”.

Bajo éste contexto es importante enfatizar el papel que juega el administrador en las empresas porque debe desarrollar habilidades que le permitan anticiparse a los acontecimientos futuros y a los desafíos del mundo globalizado, sin olvidar que deberá desarrollar la gestión organizacional. “Los administradores se deben preparar para asumir la constante y creciente necesidad de información y los cambios en su propia preparación, para estar en el progreso de las decisiones de competencia económica y productiva” (Reséndiz, Munjía, López, & Lugo, 2019, pág. 10).

Un administrador es aquella persona que conduce de manera eficiente y racional las actividades de una organización o empresa. Esta puede o no tener fines lucrativos. Es el eje principal y líder de la compañía. Su función es ejecutar las fases de la administración como: planificar, las actividades hacia dónde quiere llegar; organizar, qué y cómo se van a realizar las tareas; dirigir, cómo va a influir en su personal para cumplir las metas trazadas y; controlar, midiendo el desempeño obtenido con el propuesto.

Según (Reséndiz, Munjía, López, & Lugo, 2019) el administrador es la persona que representa al empresario frente a los trabajadores. Por tanto, si el administrador sule en sus funciones al empresario o dueño de la organización, para que su trabajo sea eficaz requiere de un conocimiento vasto de la visión y las necesidades empresariales. La diferencia principal para distinguir entre el administrador y el empresario es la posesión del capital, pero en cuanto a conocimientos, el administrador demanda tener los mismos

o más conocimientos que el empresario, para colaborar o sustituirle en la dirección de las organizaciones. (pág. 11)

Del mismo modo, para Albarracín et al. (2017), la Administración se encarga de: conocer el funcionamiento de la empresa tanto interna como externa para la toma de decisiones empresariales. Es la ciencia la técnica y el arte de hacer las cosas a través de la gente a partir de las funciones de planeación, organización, dirección, control y principios administrativos, los cuales buscan el aprovechamiento de los recursos de la organización (pág. 43).

Por tal razón “el administrador” es la persona responsable de dirigir operativa y financieramente a la empresa, establece actividades que deben ser ejecutadas, coordina su ejecución y supervisa su cumplimiento, toma decisiones y las acciones correctivas necesarias cuando existen desviaciones con respecto a las metas empresariales. Responde por el bienestar de su personal pues constituye el representante de todos los empleados frente a los propietarios o empresarios.

4.5.4.2. Dirección estratégica

La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders (Martín , López, & Sáez, 2015, pág. 4).

La dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación. Se trata de un gran reto para los directivos que están acostumbrados a gestionar los recursos de que disponen en el día a día. El directivo que

aspire a dirigir o influir sobre la estrategia tiene que desarrollar la capacidad para adoptar un planteamiento general para concebir a la organización como un todo. Dentro de la dirección estratégica existen 3 elementos que la conforman: 1). La posición estratégica de una organización (identifica el efecto que tiene la estrategia sobre el entorno externo, su capacidad como organización, recursos, competencias y las expectativas e influencia de las partes interesadas. 2). Las elecciones estratégicas para el futuro (implican la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura, tanto desde el punto de vista de la unidad de negocio como desde el punto de vista corporativo) y, 3). La conversión de la estrategia en acción (se ocupa de garantizar que las estrategias están funcionando en la práctica) (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 16).

“La preocupación más sobresaliente de la dirección estratégica es el futuro, cuyo sondeo se hace necesario no solo con el fin de predecir los efectos de los sucesos venideros, sino además capacitarse para planearlos con cierto grado de éxito” (Acero, 2010, pág. 2). La dirección estratégica trata de las metas y objetivos a largo plazo de la organización, es decir, justifican la existencia y las operaciones de la empresa (misión) (Martín , López, & Sáez, 2015, pág. 5).

En consecuencia, se entiende por dirección estratégica al conjunto de actividades a corto, mediano y largo plazo que los administradores desarrollan para ocupar una posición en el mercado, es decir, es la perspectiva que deciden adoptar las organizaciones con la finalidad de alcanzar las metas trazadas, las mismas que deben satisfacer las necesidades de la empresa y deben implementarse considerando el entorno interno y externo que las rodea.

4.5.4.2.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización y las estrategias que orientarán la

adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos” (Ramírez Rojas, 2017, pág. 54).

Ésta comprende una planeación de contingencias preparación para cambios inesperados, graves y rápidos positivos o negativos del entorno que ejerzan un efecto significativo en la organización y que exigen respuestas inmediatas. Este proceso comienza cuando los gerentes previenen los sucesos que podrían ocurrir en el medio, podrían idear un plan de contingencias ante un acontecimiento negativo que destruyan el área operativa principal de la organización. Normalmente los administradores utilizan como un instrumento de análisis situacional al FODA. Ramírez Rojas, (2017) manifiesta que ésta “Es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio” (pág. 55).

Un plan estratégico es prevenirse a futuras posibilidades que representen un riesgo para la organización mediante el establecimiento de posibles acciones a seguir en caso de que esto suceda, el estudio del entorno es importante para poder minimizar los posibles peligros. Además, esto se realiza para la utilización óptima de recursos y el establecimiento oportuno de pasos a seguir para alcanzar las metas de la empresa con menos posibilidades de fracaso (Pincay, Silva y León, 2016).

La planeación posibilita que las organizaciones diseñen su futuro, permitiéndoles emprender todas aquellas actividades que le garanticen controlar su destino, es así como de manera ordenada y sistemática encuentran una herramienta que les permite seguir adelante con la ejecución de todas aquellas tareas que fortalecerán y enfocaran sus esfuerzos en la consecución de sus metas (Vargas, Ramírez, Roldán , & Cardona, 2016, pág. 118). Cuando las empresas desarrollan un plan de acción pueden ejecutar ventajas competitivas que promuevan la expansión de la empresa las cuales conjugadas con las

estrategias pueden enlazar sus habilidades con las oportunidades y amenazas que propicie el entorno externo.

En otras palabras, la planeación estratégica no es otra cosa que el análisis situacional del entorno interno y externo de la empresa para identificar de manera sistemática las oportunidades y peligros a los que se encuentra expuesta la organización. Además, constituye un instrumento importante para los administradores porque en función a ello se toman las decisiones y se diseñan planes de acción encaminados al logro de la visión empresarial.

4.5.4.3. Cultura organizacional

Los autores Pérez, Milian, Cabrera, & Victoria, (2016) manifiestan que la cultura organizacional son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la manera en que actúan los miembros de la organización. Mientras más arraigados se encuentren mayor influencia tienen sobre los empleados y al estar asociadas ejercen un alto o bajo desempeño organizacional. (pág. 91)

Anzola, (2003) manifiesta que “la cultura organizacional es el conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido” (Rivera Porras, Castillo Sierra, Forgiony Santos, Nuván Hurtado, & Roza Sánchez, 2018). En otras palabras “la cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras” (Llanos Encalada, Pacheco Rodríguez, Romero Vélez, Coello Arrata, & Armas Ortega, 2016, pág. 3).

Chiavenato (2007) (como se citó en Carro Suárez, Sarmiento Paredes, & Rosano Ortega, 2017) para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura, ya que formar

parte de ella significa asimilarla. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera es participar íntimamente de su cultura.

Dentro de la cultura organizacional se consideran los siguientes elementos: los valores y creencias esenciales (afirmaciones acerca de lo que está bien o mal y percepciones de las personas entre una acción y sus consecuencias), la cultura compartida (valores y creencias sostenidos por la mayoría de los miembros de la organización), imagen integrada (es la configuración de la identidad de la empresa) y el fenómeno persistente (es resistente al cambio). Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente (Pérez, Milian, Cabrera, & Victoria, 2016, pág. 93).

La cultura se la va asimilando en forma continua y sistemática y en un momento dado se impregna en los miembros de un grupo en forma natural y espontánea, en este proceso, juega mucho el inconsciente de las personas, puesto que a muchos quizá les ha sucedido que conscientemente rechazan o juzgan ciertas costumbres o comportamientos de su grupo de origen y se proponen no hacer uso de ellos, sin embargo, terminan inconscientemente repitiendo los mismos patrones (Llanos Encalada, Pacheco Rodríguez, Romero Vélez, Coello Arrata, & Armas Ortega, 2016, pág. 9).

Tal como lo manifiestan los autores la cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y persuasiones básicas que comparten los miembros de una organización, éste a su vez, se constituye en el referente sobre los productos y servicios que una empresa presta a sus clientes internos y externos. Entendiéndose por clientes internos a los colaboradores de la organización y por clientes externos a los clientes propiamente dichos, a sus proveedores y a la comunidad. La cultura organizacional puede contener características positivas o negativas las cuales se convierten en la personalidad de la empresa y pueden convertirse en ventajas competitivas las cuales coadyuven a generar productividad.

4.5.4.4. Empresa

Argandoña (2007) afirma que la organización es un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir objetivos que interesan a todos, aunque sus intereses pueden ser distintos. Se consideran 3 elementos: el primero la pluralidad de personas, quienes forman parte de la organización para satisfacer sus necesidades personales; segundo, la existencia de objetivos comunes que se consiguen mediante la acción coordinada de sus miembros; y, el tercero la ejecución de las acciones que incluye la formulación de los objetivos empresariales. Existen diferentes modelos de empresas, a mencionar tenemos las siguientes: 1). El modelo mecanista (ordenan sus preferencias de acuerdo a la utilidad que obtienen y su motivación los lleva a actuar en función de la satisfacción que obtienen). 2). El modelo psicosociológico (los trabajadores se sienten satisfechos por su tarea o por el deber cumplido porque cubren sus necesidades extrínsecas e intrínsecas). 3). El modelo antropológico (son las acciones inconscientes que afectan a la salud física y mental de los trabajadores y que a largo plazo representan un peligro para la organización).

Existen algunos criterios sobre las definiciones de “empresa” citado por varios autores como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 1. *Definiciones de empresa*

AUTOR	LIBRO	CONCEPTO
Ricardo Romero	Marketing	Es el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela.

Julio García y Cristóbal Casanueva	Prácticas de gestión empresarial	Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.
Simón Andrade	Diccionario de economía	Entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios.
Idalberto Chiavenato	Iniciación a la Organización y Técnica Comercial	Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos.

Elaborado por: Maira Sunta

Por lo tanto, la empresa es una entidad conformada por un conjunto de personas que a través de su trabajo y de la utilización de los recursos materiales y económicos transforman productos y/o prestan servicios para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y a cambio obtienen un rédito económico. Estas organizaciones permiten el desarrollo de la sociedad porque promueven la economía y a su vez impulsan los valores sociales y personales.

4.5.4.5. Productividad

La productividad permite calcular cuántos productos o servicios fueron realizados utilizando los recursos materiales, económicos y humanos de una empresa. Se enlaza directamente con la palabra “eficiencia” porque a través de la optimización de éstos recursos generan mayor rendimiento. Según Loayza, (2016) “La productividad es el valor del producto por unidad de insumo” (pág. 31).

“La productividad presenta cuatro componentes principales: la innovación, la educación, la eficiencia y la infraestructura física e institucional” (Loayza, 2016, pág. 32).

En consecuencia, productividad no es sinónimo de producción porque no implica generar más productos empleando más recursos, al contrario, está relacionado directamente con la mejora continua al utilizar al máximo los recursos económicos, materiales y humanos en menos tiempo y con menos errores. “No es una medida de la cantidad de producción. Es una relación entre producción e insumos” (Gómez , Juset, Sánchez Marchand, & Sánchez Ramírez, 2018, pág. 67). “Es el resultado de la articulación armónica entre la tecnología, la organización y el talento humano, combinando en forma óptima o equilibrada los recursos para la obtención de los objetivos” (Cequea & Rodríguez Monroy, 2012).

Se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, y más así la productividad que se genera en los empleados cuando estos se sienten motivados. Actualmente existen investigaciones relacionadas con la productividad laboral que se define “Como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final” (Gómez , Juset, Sánchez Marchand, & Sánchez Ramírez, 2018, pág. 65).

Según Gómez, Juset, Sánchez Marchand, & Sánchez Ramírez, (2018) “Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos” (pág. 37).

“Una de las principales características de la productividad es el valor agregado que contiene cada producto elaborado porque se basan en estándares de producción al ahorrar recursos e incrementar la utilidad” (Gómez , Juset, Sánchez Marchand, & Sánchez Ramírez, 2018).

El éxito de toda organización radica en las decisiones que toma el líder, cabe precisar que abarca muchos aspectos, entre ellos la investigación de elementos necesarios para la

toma de decisiones, precisas y certeras al momento de querer encaminar un negocio (Ferrer De La Cruz, 2017, pág. 4).

Como lo mencionan los autores los administradores deben plantear estrategias que permitan mejorar sus flujos de producción, organizar sus tareas y transformar ideas innovadoras en procesos que creen productos que generen de manera directa rentabilidad para las organizaciones. Además, deben enfocarse en promover y desarrollar habilidades en su talento humano para incrementar su rendimiento, pues éste afecta directamente a la productividad de las empresas.

4.6. Metodología

La presente investigación se sustentó en el enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, y un tipo de investigación de campo y documental. El enfoque cuantitativo permitirá mediante la tabulación de los datos, obtener resultados estadísticos que a su vez ayudarán a analizar la situación generada en la organización, por ende, el diseño es no experimental porque determina el comportamiento de las variables tal y como son. En el tipo de investigación se aplicará la encuesta dirigida a los trabajadores de las pequeñas, medianas y grandes empresas privadas del cantón Salcedo; y, una encuesta formulada para los gerentes y propietarios de éstas empresas.

De la misma manera se sustenta la investigación bibliográfica con la recolección de la información referente a “liderazgo transformacional” y “administración de empresas” obtenida de distintos libros, revistas científicas y proyectos de investigación realizada en los últimos cinco años de varios autores para respaldar los aspectos teóricos conceptuales con las teorías actuales.

Se aplicó el nivel de investigación descriptivo y correlacional. Descriptivo porque se analiza cómo es y cómo se manifiesta el problema, sus causas y consecuencias, a través de la conceptualización del objeto de estudio, identificando los elementos y características

específicas al problema que se está investigando; y correlacional porque busca asociar la relación existente entre los factores del liderazgo transformacional utilizado por los administradores de las empresas del cantón Salcedo y su impacto en la productividad de las organizaciones.

Según Santa Palella Stracuzzi & Feliberto Martins Pestana, (2012) “El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (pág. 92). Así también el nivel correlacional “Permite medir el grado de relación entre dos o más conceptos o variables” (Santa Palella Stracuzzi & Feliberto Martins Pestana, 2012, pág. 94).

4.6.1. Población

“Definimos como población al conjunto de individuos sobre los que se desea información”. (Lorenzo, 2019, pág. 3).

Para determinar la población se obtuvo información proporcionada por la Superintendencia de Compañías y se estableció que en el cantón Salcedo existen 14 empresas legalmente constituidas con 214 empleados registrados de acuerdo al “Ranking empresarial de los entes controlados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros”. Por tal razón constituye una población finita debido a que los integrantes se encuentran claramente identificados por el investigador.

4.6.2. Muestra

“La muestra es un subconjunto de la población al que se tiene acceso y debe ser representativa de esta porque sobre ella se hacen las mediciones pertinentes” (Graus , 2018, pág. 6). Partiendo de una población de 214 empleados registrados en las empresas que pertenecen al cantón Salcedo se procede a realizar el cálculo de la muestra:

N =	Total de la población	214
e =	Margen de error de estimación	5%
Z =	1,96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)	1,96
p =	proporción esperada (en este caso 50%=0,50)	0,50
q =	1-p (en este caso 1-0,50=0,50)	0,50

$$= \frac{214}{1,55}$$

$$\underline{\underline{\mathbf{n= 138}}}$$

El tipo de muestreo que se utilizó para la investigación es el probabilístico estratificado con afijación proporcional. Para obtener el porcentaje del estrato se dividió la fracción de la muestra para el total de la población. El resultado de esta operación equivale al 64%.

Tabla 2. *Estratificación de la muestra*

EMPRESA	POBLACIÓN	% DE CADA ESTRATO (MUESTRA)	TAMAÑO
PASTEURIZADORA EL RANCHITO CIA. LTDA	117	75	GRANDE
COMPAÑIA ALIMENTICIA AGUA SANTA ALIAGUASANTA CIA. LTDA.	18	12	MEDIANA
FYM INPLASS CIA.LTDA.	7	5	PEQUEÑA

GARCES VELASCO SOLUAKABADOS CIA.LTDA.	3	2	PEQUEÑA
GRUPOSURCAPACITACIONES CIA.LTDA.	9	6	PEQUEÑA
IS&MAS SEGURIDAD CIA. LTDA.	3	2	MEDIANA
ROADBOSS TRANSPORTE EXTRAPESADO S.A.	8	5	PEQUEÑA
FRIGOTRANSEXPRESS S.A.	24	15	PEQUEÑA
INSUMOS DE FERRETERIA Y MADERAS DIMADERAS S.A.	4	3	PEQUEÑA
SOSCOTOPAXI CIA. LTDA.	4	3	PEQUEÑA
GRUPOSURSECURITY COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	6	4	PEQUEÑA
COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO Y EXTRAPESADO INTERNACIONAL TRANSINTERMARG C.A.	2	1	PEQUEÑA
COMPANIA SUBREGIONAL DE TRANSPORTE EXTRAPESADO COSUTREX S.A.	5	3	PEQUEÑA
COMPAÑIA DE TRANSPORTES DE CARGA EN VEHICULOS TIPO LIVIANOS TRANS MULLIQUINDIL S.A.	4	3	PEQUEÑA
TOTAL	214	138	

Elaborado por: Maira Sunta

Fuente: Ranking empresarial de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

4.6.3. Técnica de recolección de datos

Con el fin de determinar los factores del liderazgo transformacional que aplican en la administración de las empresas del cantón Salcedo se utilizó la encuesta a los empleados y a los administradores, gerentes o propietarios de éstas.

Según Puente, (2016) como se citó en Durán Delgado, (2020) la encuesta es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de las personas tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.

4.6.4. Instrumentos de recolección de datos

El cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar. Las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa; pueden ser cerradas, abiertas o semiabiertas, procurando que la respuesta no sea ambigua (Santa Paella Stracuzzi & Feliberto Martins Pestana, 2012, pág. 131).

El instrumento empleado para obtener los datos y medir las variables objeto de estudio de la presente investigación es el cuestionario con formato escala de Likert, el cual es planteado en base a los indicadores relacionados con el liderazgo transformacional y administradores de las empresas privadas del Cantón Salcedo con la intención de relacionar las variables del proyecto de investigación y encontrar resultados que encaminen a una solución idónea del problema.

4.6.5. Operacionalización de Variables

Tabla 3. Operacionalización Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>Liderazgo transformacional: es la capacidad que tiene una persona para influir, guiar, dirigir y motivar al cambio a sus seguidores con el fin de cumplir con los objetivos institucionales.</p>	Influencia idealizada	Respeto	¿El estilo de liderazgo que aplica el gerente propicia conductas o comportamientos ejemplares dignos de ser imitados?	Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario	
			¿El gerente puede ser considerado como un modelo a seguir porque inspira confianza y respeto?		
	Consideración individual	Comunicación	¿El gerente propicia una buena comunicación con los empleados especialmente cuando se presentan problemas en el equipo de trabajo?		
			Empatía		¿El gerente considera sus necesidades laborales y personales de manera individual?
			Desarrollo personal		¿El gerente de la empresa estimula intelectualmente a sus empleados para ayudarlos a desarrollar sus competencias?
			Desarrollo profesional		¿La empresa diseña planes de carrera para sus empleados considerando sus necesidades personales y laborales?
	Inspiración motivacional	Confianza	¿El gerente cuenta con el apoyo y el respeto de los empleados constantemente y esto le ha permitido cumplir con las metas planteadas por la empresa?		

		Entusiasmo	¿El gerente tiene la capacidad de involucrar y estimular al grupo para compartir la visión empresarial como una sola?
		Trabajo en equipo	¿El gerente tiene la capacidad de captar las emociones del grupo y desarrollarlas para fomentar el trabajo en equipo entre todos los empleados?
			¿La empresa y el gerente propician actividades que permitan la integración de los empleados y el trabajo en equipo?
	Estimulación intelectual	Resolución de conflictos	¿El gerente desarrolla ideas novedosas para la resolución de conflictos e involucra al grupo para que se planteen interrogantes que aporten de manera positiva?
		Creatividad	¿El gerente tiene la capacidad de promover y estimular la inteligencia y racionalidad del equipo de trabajo cuando se presentan problemas?
			¿El gerente propicia al equipo de trabajo independencia en la toma de decisiones para que puedan desarrollar sus habilidades?

Elaborado por: Maira Sunta

Tabla 4. Operacionalización Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Administración de empresas: es una ciencia social y económica que tiene por objetivo principal maximizar los recursos estratégicos de una empresa para alcanzar los objetivos empresariales a través de la planificación, organización, ejecución y control.</p>	Objetivos empresariales	Metas organizacionales	¿El personal a su cargo cumple con las metas propuestas dentro de los tiempos previstos y en ocasiones tienden a superarlas?	<p>Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>
		Productividad	¿El personal a su cargo es eficiente y capaz de lograr mayores niveles de productividad?	
	Recursos estratégicos	Eficiencia del capital humano	¿Los empleados tienen claramente definidas las tareas, tiempos y recursos que deben ejecutar para alcanzar los objetivos planteados?	
		Competitividad	¿El personal a su cargo representa una ventaja competitiva con respecto al capital humano de otras empresas del sector?	
		Incentivos	¿La empresa propone estrategias para mejorar la calidad de vida de sus empleados?	
			¿La empresa reconoce el trabajo bien ejecutado por los empleados a través de incentivos?	
		Recursos materiales	¿Los empleados a su cargo realizan un trabajo de calidad demostrando todas sus capacidades y optimizando recursos?	
	Funciones básicas de la administración	Planificación	¿Los empleados cuentan con planes operativos anuales o con lineamientos básicos que permitan alcanzar las metas planteadas por la empresa?	

		Organización	¿El personal a su cargo posee el conocimiento y cuenta con los recursos necesarios para ejecutar correctamente sus actividades?	
		Dirección	¿Los empleados se involucran en la toma de decisiones o proponen estrategias para tomar las acciones correctivas necesarias cuando existen desviaciones sobre el cumplimiento de los objetivos?	
		Control	¿Los empleados necesitan constantemente de supervisión para ejecutar sus actividades?	
			¿Los empleados se sienten parte del equipo y toman decisiones cuando se presentan conflictos?	

Elaborado por: Maira Sunta

4.6.6. Validez del Instrumento

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. De ahí que un instrumento de medición pueda ser confiable pero no necesariamente válido. Por ello se solicitó apoyo a profesionales expertos quienes emitieron sus criterios y sugerencias antes de proceder con su aplicación.

4.6.7. Confiabilidad del Instrumento

“La confiabilidad es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (Santa Paella Stracuzzi & Feliberto Martins Pestana, 2012, pág. 164). Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó el coeficiente del alfa de Cronbach. En los resultados obtenidos se terminó que existe una fiabilidad del instrumento del 0,91 lo cual implica que existe similitud en las respuestas del estrato de la muestra a la cual se aplicó el cuestionario.

K(número de ítems)=	13,00
Vi(varianza de cada ítem)=	13,62
Vt(varianza total)=	84,92
_____	_____

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas realizadas a los empleados.

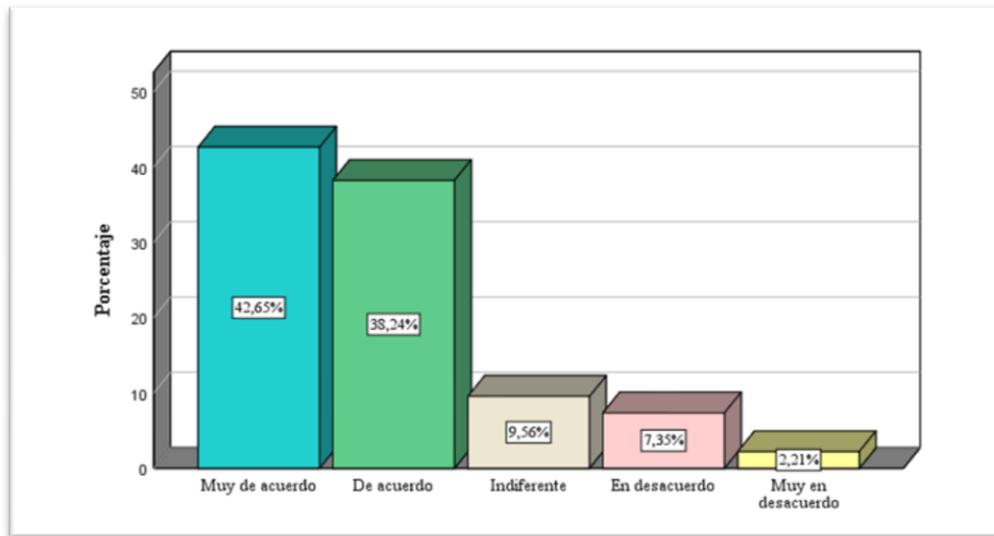
1. ¿El estilo de liderazgo que aplica el gerente propicia conductas o comportamientos ejemplares dignos de ser imitados?

Tabla 5. Conductas del líder

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	58	42,0	42,6	42,6
	De acuerdo	52	37,7	38,2	80,9
	Indiferente	13	9,4	9,6	90,4
	En desacuerdo	10	7,2	7,4	97,8
	Muy en desacuerdo	3	2,2	2,2	100,0
	Total	136	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
	Total	138	100,0		

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 5. Conductas del líder



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

El 42.65% de los empleados encuestados manifiestan que se encuentran muy de acuerdo con el estilo de liderazgo que manejan los gerentes, mientras que el 2.21% dicen que se no están muy de acuerdo con éstas conductas.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en la estratificación de la muestra se aplicó la encuesta en mayor proporción a los empleados de una de las empresas más grandes del cantón Salcedo, por lo tanto, se considera como una organización mejor estructurada en donde las conductas que presenta el gerente se cree son dignas de ser imitadas por los colaboradores.

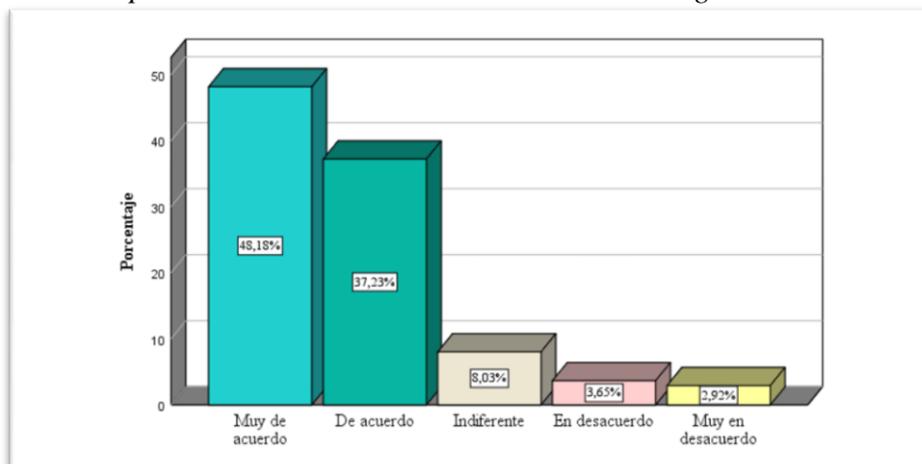
2. ¿El gerente puede ser considerado como un modelo a seguir porque inspira confianza y respeto?

Tabla 6. *El líder puede ser considerado como un modelo a seguir*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Muy de acuerdo	66	47,8	48,2	48,2
	De acuerdo	51	37,0	37,2	85,4
	Indiferente	11	8,0	8,0	93,4
	En desacuerdo	5	3,6	3,6	97,1
	Muy en desacuerdo	4	2,9	2,9	100,0
	Total	137	99,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	0,7		
	Total	138	100,0		

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 6. *El líder puede ser considerado como un modelo a seguir*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

De las personas encuestadas el 48.18% consideran que el gerente es considerado como un modelo a seguir porque inspira confianza y respeto a los empleados, frente al 2.92% que mencionan que se encuentran muy en desacuerdo con este tipo de comportamiento.

INTERPRETACIÓN

Esta pregunta se puede relacionar directamente con la pregunta anterior ya que los empleados consideran que las conductas que presenta el gerente son dignas de ser imitadas y por ende representan un modelo a seguir.

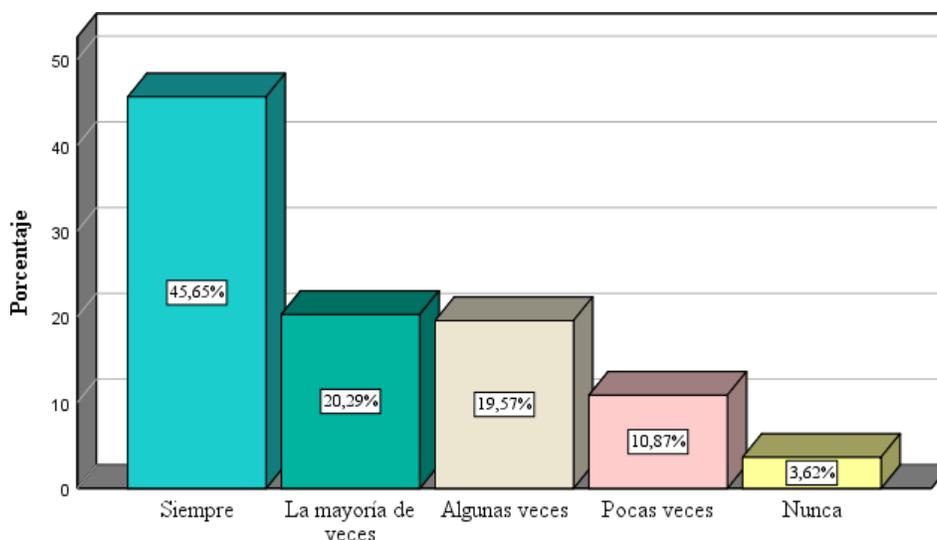
3. ¿El gerente propicia una buena comunicación con los empleados especialmente cuando se presentan problemas en el equipo de trabajo?

Tabla 7. *Comunicación entre el gerente y los empleados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	63	45,7	45,7	45,7
	La mayoría de veces	28	20,3	20,3	65,9
	Algunas veces	27	19,6	19,6	85,5
	Pocas veces	15	10,9	10,9	96,4
	Nunca	5	3,6	3,6	100,0
	Total		138	100,0	100,0

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 7. *Comunicación entre el gerente y los empleados*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

El 45,67% de los empleados de las empresas del cantón Salcedo mencionan que el gerente siempre propicia una buena comunicación con los colaboradores cuando se presentan problemas y tan solo el 3.62% manifiestan que nunca se comunica con ellos.

INTERPRETACIÓN

Se debería mejorar éste indicador involucrando al personal en la toma de decisiones o en el diseño de planes de acción cuando existen problemas ya que usualmente estas estrategias son establecidas por los mandos medios o la gerencia y se omite la participación de los empleados, quienes pueden establecer soluciones viables y directas porque son los ejecutores del proceso.

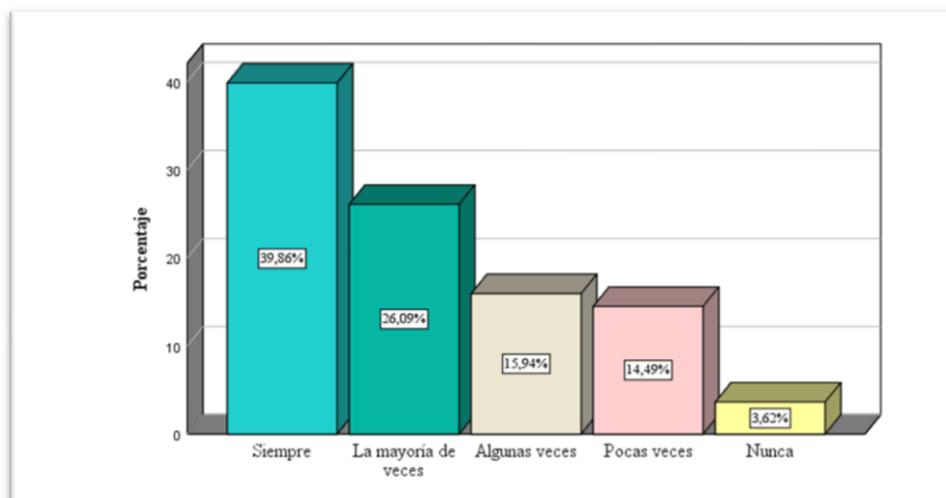
4. ¿El gerente considera sus necesidades laborales y personales de manera individual?

Tabla 8. *Interés por las necesidades laborales y personales de los empleados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	55	39,9	39,9	39,9
	La mayoría de veces	36	26,1	26,1	65,9
	Algunas veces	22	15,9	15,9	81,9
	Pocas veces	20	14,5	14,5	96,4
	Nunca	5	3,6	3,6	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 8. *Interés por las necesidades laborales y personales de los empleados*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

Tan solo el 39.86% de los empleados encuestados sienten que el gerente se interesa por sus necesidades laborales y personales, el 26.08% manifiesta que la mayoría de veces y el 3.62% dice que nunca han sentido este tipo de interés por ellos.

INTERPRETACIÓN

Muchos gerentes omiten las necesidades personales de los empleados y se enfocan únicamente en los resultados que cada uno poseen y las ganancias que pueden obtener a través de su fuerza de trabajo. Los colaboradores no son considerados como el activo más importante, al contrario, representan para el empleador un gasto y es allí en donde se olvidan de procurar por su bienestar.

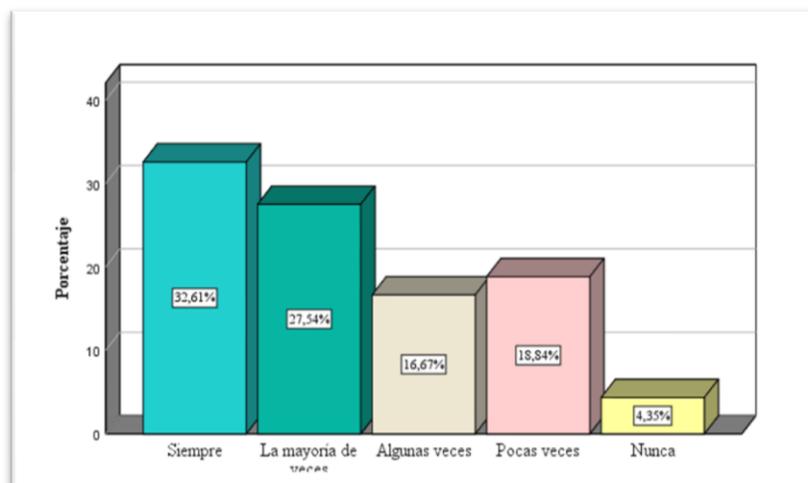
5. ¿El gerente de la empresa estimula intelectualmente a sus empleados para ayudarlos a desarrollar sus competencias?

Tabla 9. *Desarrollo personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	45	32,6	32,6
	La mayoría de veces	38	27,5	60,1
	Algunas veces	23	16,7	76,8
	Pocas veces	26	18,8	95,7
	Nunca	6	4,3	100,0
	Total	138	100,0	100,0

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 9. *Desarrollo personal*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

El 32.61% de los empleados piensa que el gerente siempre estimula intelectualmente a sus empleados para ayudarlos a desarrollar sus competencias, mientras que el 18.84% dice que pocas veces y el 4.35% considera que nunca utiliza esta práctica.

INTERPRETACIÓN

Los empleadores no procuran por el desarrollo personal de sus empleados. Cuando los gerentes demuestran interés por las necesidades personales y laborales de sus colaboradores estos pueden diseñar planes de desarrollo individual, planes de carrera y planes de incentivos con la finalidad de fortalecer sus competencias y mejorar sus debilidades.

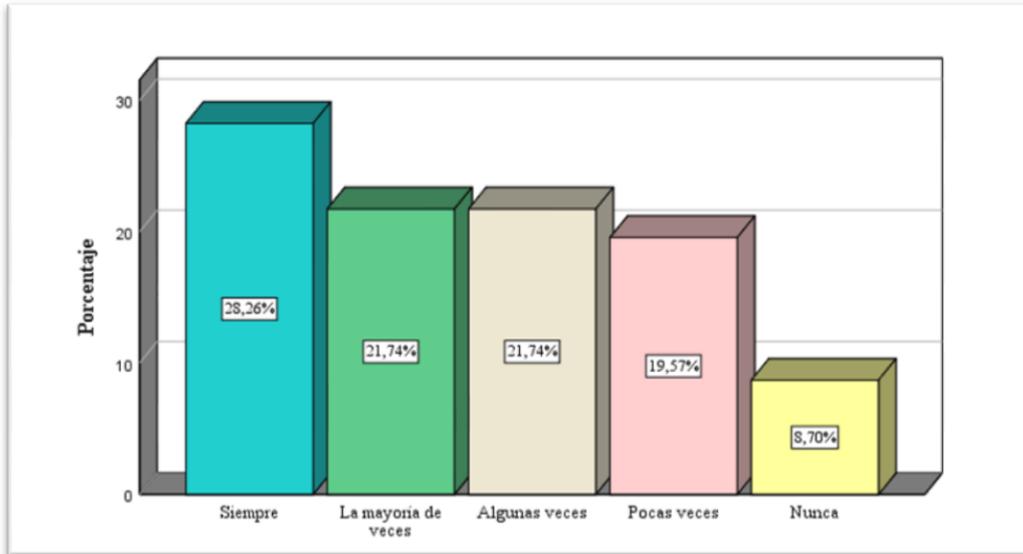
6. ¿La empresa diseña planes de carrera para sus empleados considerando sus necesidades personales y laborales?

Tabla 10. *Desarrollo profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	39	28,3	28,3	28,3
	La mayoría de veces	30	21,7	21,7	50,0
	Algunas veces	30	21,7	21,7	71,7
	Pocas veces	27	19,6	19,6	91,3
	Nunca	12	8,7	8,7	100,0
	Total		138	100,0	100,0

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 10. *Desarrollo profesional*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

Del total de empleados encuestados el 8.70% dicen que el gerente y la empresa nunca establecen planes de carrera para sus empleados, el 19.57% mencionan que pocas veces y 21.74% manifiestan que a veces, frente al 28.26% que consideran que siempre lo realiza.

INTERPRETACIÓN

No se puede desarrollar profesionalmente a un colaborador cuando se desconocen sus necesidades intrínsecas y extrínsecas. El crecimiento profesional para las personas constituye un impulsor que motiva a la gente a ser más productiva porque le permite sentirse valorado cuando aporta con sus conocimientos y experiencia a la expansión de la empresa.

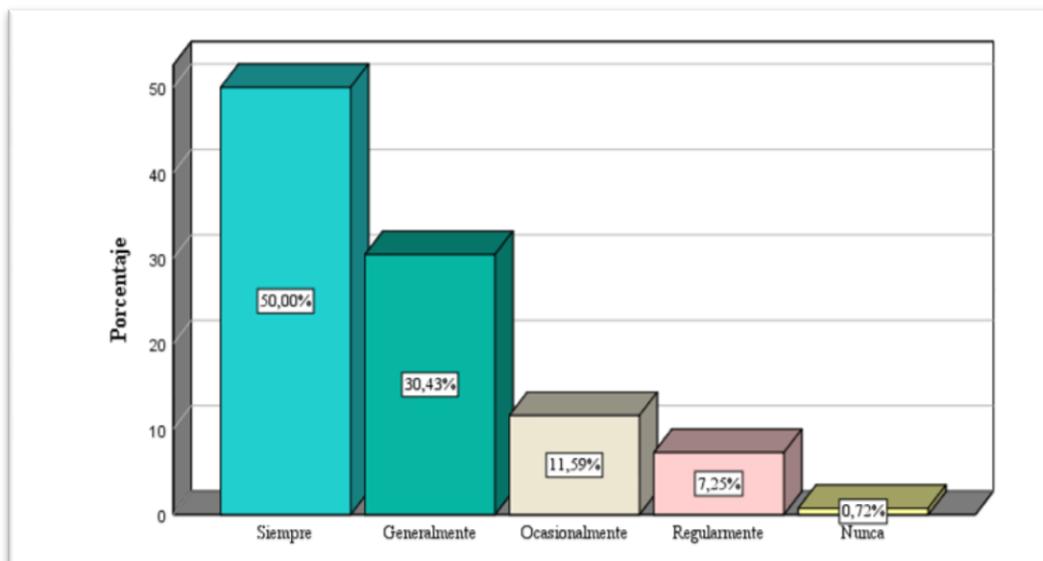
7. ¿El gerente cuenta con el apoyo y el respeto de los empleados constantemente y esto le ha permitido cumplir con las metas planteadas por la empresa?

Tabla 11. El gerente cuenta con el apoyo de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	69	50,0	50,0	50,0
	Generalmente	42	30,4	30,4	80,4
	Ocasionalmente	16	11,6	11,6	92,0
	Regularmente	10	7,2	7,2	99,3
	Nunca	1	0,7	0,7	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 11. El gerente cuenta con el apoyo de los empleados



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

El 50% de los empleados manifiesta que el señor gerente cuenta siempre con el apoyo y respeto de los empleados para cumplir con las metas establecidas por la empresa, mientras que tan solo el 0.72% dice que nunca lo apoyan.

INTERPRETACIÓN

Indudablemente los empleados deben ejecutar las actividades que le permitan al empleador sostener la empresa. Este indicador debería tener mayor aceptación porque del cumplimiento de los objetivos propuestos depende el crecimiento de las organizaciones. Por esta razón es que en el cantón Salcedo no existen grandes empresas porque los empleados no trabajan en función a objetivos individuales, grupales, ni organizacionales.

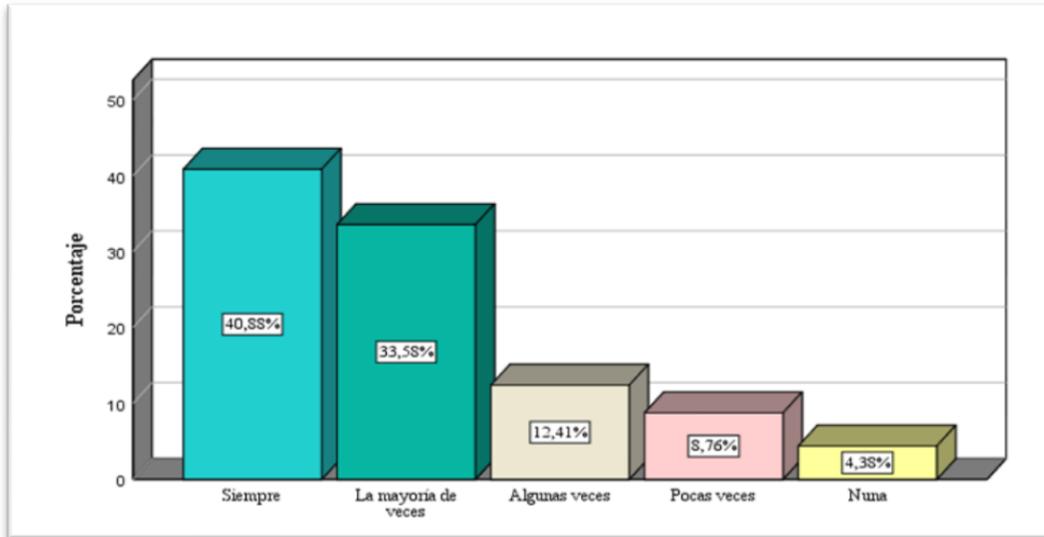
8. ¿El gerente tiene la capacidad de involucrar y estimular al grupo para compartir la visión empresarial como una sola?

Tabla 12. Estimulación intelectual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	56	40,6	40,9	40,9
	La mayoría de veces	46	33,3	33,6	74,5
	Algunas veces	17	12,3	12,4	86,9
	Pocas veces	12	8,7	8,8	95,6
	Nunca	6	4,3	4,4	100,0
	Total		137	99,3	100,0
Perdidos	Sistema	1	0,7		
Total		138	100,0		

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 12. *Estimulación intelectual*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

El 40.88% del personal considera que el gerente siempre tiene la capacidad de involucrar y estimular al grupo para compartir la visión como una sola, el 12.41% dice que algunas veces, el 8.76% menciona que pocas veces y el 4.38% que nunca.

INTERPRETACIÓN

Cuando el personal desconoce la visión empresarial es complicado ejecutar su cumplimiento porque no entienden la magnitud y la importancia de las actividades que deben desarrollar para llegar a la meta planteada. Involucrar a los empleados en la elaboración de la Planificación Estratégica debería constituir el punto de partida para todas las organizaciones.

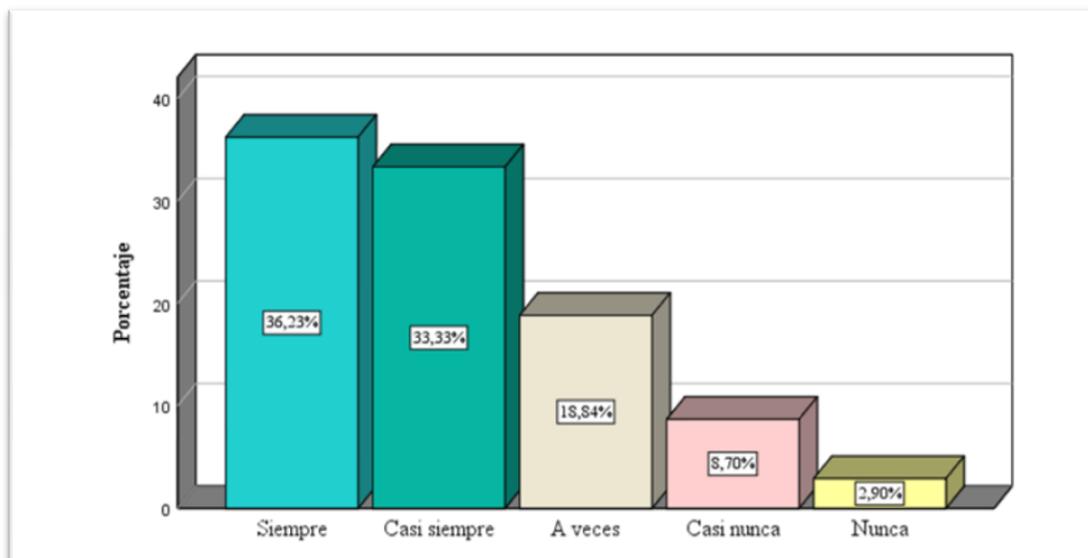
9. ¿El gerente tiene la capacidad de captar las emociones del grupo y desarrollarlas para fomentar el trabajo en equipo entre todos los empleados?

Tabla 13. Desarrollo del trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	50	36,2	36,2	36,2
	Casi siempre	46	33,3	33,3	69,6
	A veces	26	18,8	18,8	88,4
	Casi nunca	12	8,7	8,7	97,1
	Nunca	4	2,9	2,9	100,0
	Total		138	100,0	100,0

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 13. Desarrollo del trabajo en equipo



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

De los 138 empleados encuestados el 36.23% manifiestan que el gerente siempre tiene la capacidad de captar las emociones del grupo para desarrollarlas y fomentar el trabajo en equipo, mientras que el 2.90% dicen nunca la ha tenido.

INTERPRETACIÓN

Una vez más se demuestra que los gerentes no se enfocan en su gente, de 138 empleados tan solo el 36.23% indican que el líder siempre tiene la capacidad de captar las emociones del grupo para desarrollar el trabajo en equipo. Indudablemente si éste desconoce las necesidades personales y laborales de un empleado difícilmente va a tener la habilidad para persuadirlo e influir en su comportamiento.

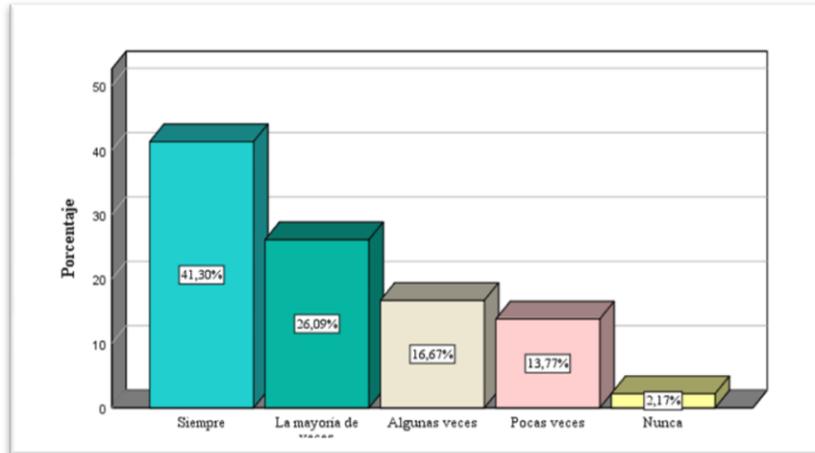
10. ¿La empresa y el gerente propician actividades que permitan la integración de los empleados y el trabajo en equipo?

Tabla 14. *Integración del equipo de trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	57	41,3	41,3	41,3
	La mayoría de veces	36	26,1	26,1	67,4
	Algunas veces	23	16,7	16,7	84,1
	Pocas veces	19	13,8	13,8	97,8
	Nunca	3	2,2	2,2	100,0
	Total		138	100,0	100,0

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 14. Integración del equipo de trabajo



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

El 41.30% de los empleados creen que la empresa y el gerente siempre propician actividades que permitan la integración de los colaboradores y el trabajo en equipo, el 13.77% dicen que pocas veces y el 2.71% manifiestan que nunca lo ejecuta.

INTERPRETACIÓN

Los empleadores de las empresas del cantón Salcedo necesitan ejecutar mayores actividades de integración las cuales les permitan mejorar la sinergia en el equipo de trabajo. Si bien es cierto existe un porcentaje moderado en esta pregunta, pero no el mejor. Muchos empleadores pasan por desapercibido que al realizar pequeñas actividades logran que el personal a su cargo tenga la oportunidad de conocer a su compañero de trabajo, de que fluya su comunicación y de que entiendan los comportamientos que cada uno de ellos presentan.

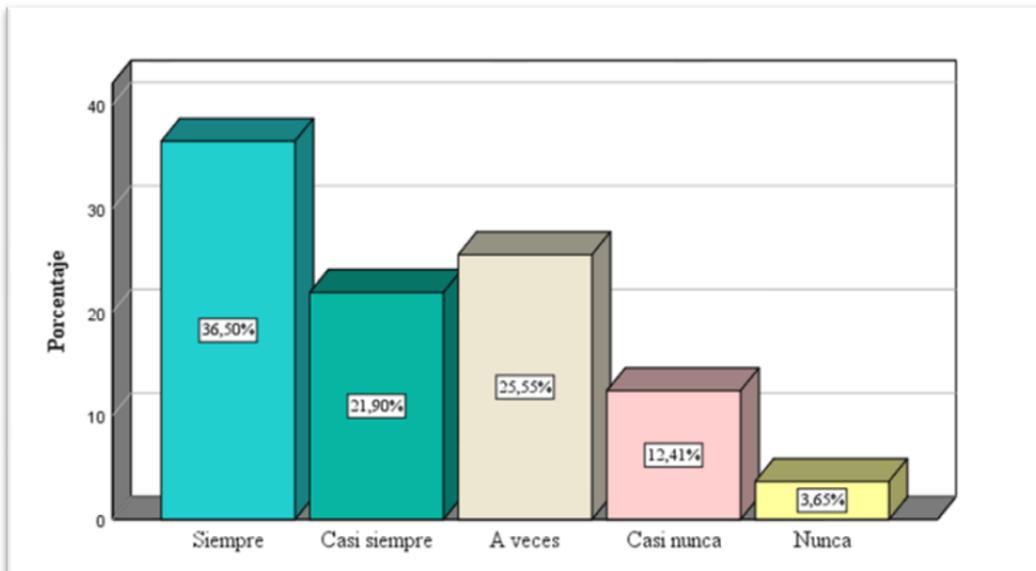
11. ¿El gerente desarrolla ideas novedosas para la resolución de conflictos e involucra al grupo para que se planteen interrogantes que aporten de manera positiva?

Tabla 15. *Resolución de conflictos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	50	36,2	36,5	36,5
	Casi siempre	30	21,7	21,9	58,4
	A veces	35	25,4	25,5	83,9
	Casi nunca	17	12,3	12,4	96,4
	Nunca	5	3,6	3,6	100,0
	Total	137	99,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	0,7		
Total		138	100,0		

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 15. *Resolución de conflictos*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

Como se puede evidenciar en los resultados obtenidos, del 100% de los empleados encuestados el 36.50% considera que el gerente siempre desarrolla ideas novedosas para la resolución de conflictos, frente al 3.65% manifiestan que nunca lo hace.

INTERPRETACIÓN

El líder debe tener la capacidad de desarrollar ideas novedosas, de ser creativo y de buscar la participación de su equipo de trabajo porque son quienes pueden aportar con soluciones a los problemas que se presenten en el día a día. Indudablemente al ser los ejecutores del proceso tienden a conocer mejor las fortalezas y debilidades de las actividades que realizan.

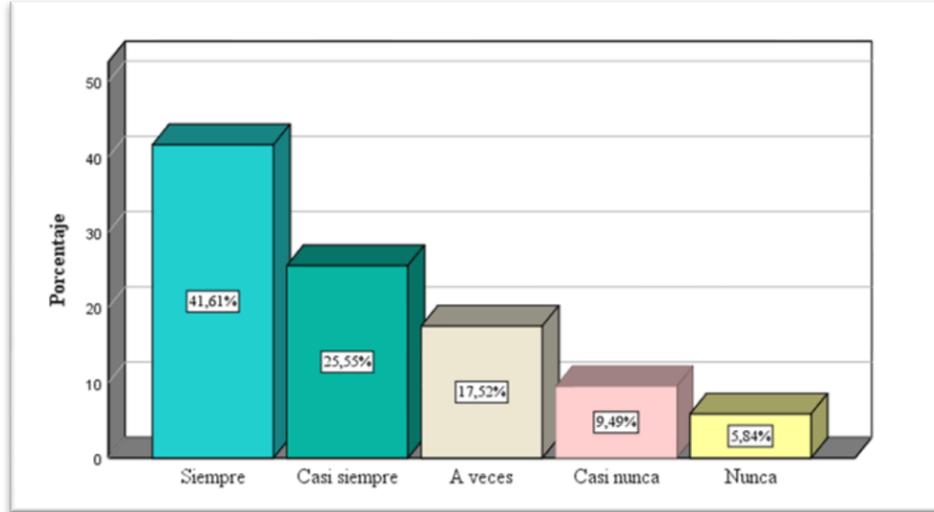
12. ¿El gerente tiene la capacidad de promover y estimular la inteligencia y racionalidad del equipo de trabajo cuando se presentan problemas?

Tabla 16. Estimulación de la inteligencia y racionalidad del equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	57	41,3	41,6	41,6
	Casi siempre	35	25,4	25,5	67,2
	A veces	24	17,4	17,5	84,7
	Casi nunca	13	9,4	9,5	94,2
	Nunca	8	5,8	5,8	100,0
	Total		137	99,3	100,0
Perdidos	Sistema	1	0,7		
Total		138	100,0		

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 16. Estimulación de la inteligencia y racionalidad del equipo de trabajo



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

Los datos obtenidos demuestran que el 41.61% de las personas manifiestan que el gerente siempre tiene la capacidad de promover y estimular la inteligencia y racionalidad del equipo de trabajo cuando se presentan conflictos, frente al 5.84% que piensan que nunca lo realiza.

INTERPRETACIÓN

En este indicador los empleados manifiestan que el gerente tiene la capacidad de estimular la inteligencia del equipo de trabajo lo cual motiva a las personas ya que a partir de su propio análisis y deducción pueden tomar decisiones que aporten a mejorar los procesos y a resolver problemas.

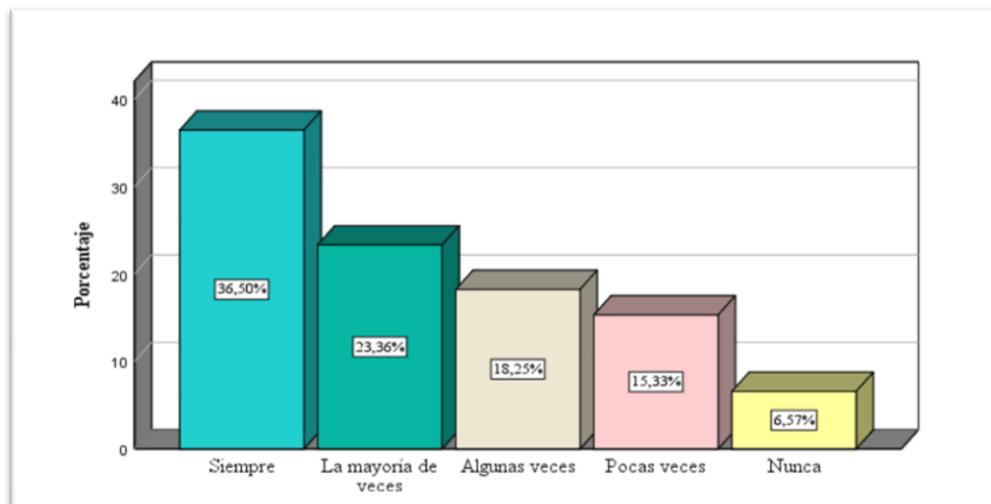
13. ¿El gerente propicia al equipo de trabajo independencia en la toma de decisiones para que puedan desarrollar sus habilidades?

Tabla 17. Toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	50	36,2	36,5	36,5
	La mayoría de veces	32	23,2	23,4	59,9
	Algunas veces	25	18,1	18,2	78,1
	Pocas veces	21	15,2	15,3	93,4
	Nunca	9	6,5	6,6	100,0
	Total		137	99,3	100,0
Perdidos	Sistema	1	0,7		
Total		138	100,0		

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 17. Toma de decisiones



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

Como se puede observar en los datos obtenidos el 6.57% de los empleados creen que el gerente nunca promueve independencia en la toma de decisiones al equipo de trabajo para que pueda desarrollar sus habilidades y el 36.50% que siempre lo hace.

INTERPRETACIÓN

Los empleadores de las empresas del cantón Salcedo deben desarrollar ésta habilidad, deben confiar en su equipo de trabajo y permitirle tomar decisiones que los involucren para que se sientan parte de la organización al ser parte de la solución de los problemas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DIRECTIVOS

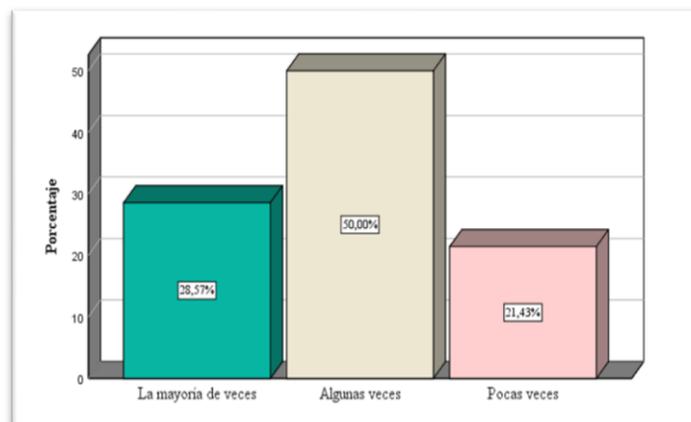
1. ¿El personal a su cargo cumple con las metas propuestas dentro de los tiempos previstos y en ocasiones tienden a superarlas?

Tabla 18. *Cumplimiento de metas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	La mayoría de veces	4	28,6	28,6	28,6
	Algunas veces	7	50,0	50,0	78,6
	Pocas veces	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 18. *Cumplimiento de metas*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

El 50% de los gerentes de las empresas del cantón Salcedo manifiestan que sus empleados a veces cumplen con las metas propuestas y que en ocasiones tienden a superarlas, frente al 21.43% que creen que pocas veces cumplen con las mismas.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al criterio de los gerentes los empleados a veces cumplen con las metas planteadas por la organización, este es un claro ejemplo de que las personas no se sienten empoderadas con la misma ya que únicamente se limitan a trabajar por su sueldo y no porque compartan la visión empresarial como una sola. Los empleados deberían trabajar con objetivos claros, conocer a dónde quiere llegar la empresa y entender que su cumplimiento apoyará a mejorar sus condiciones laborales.

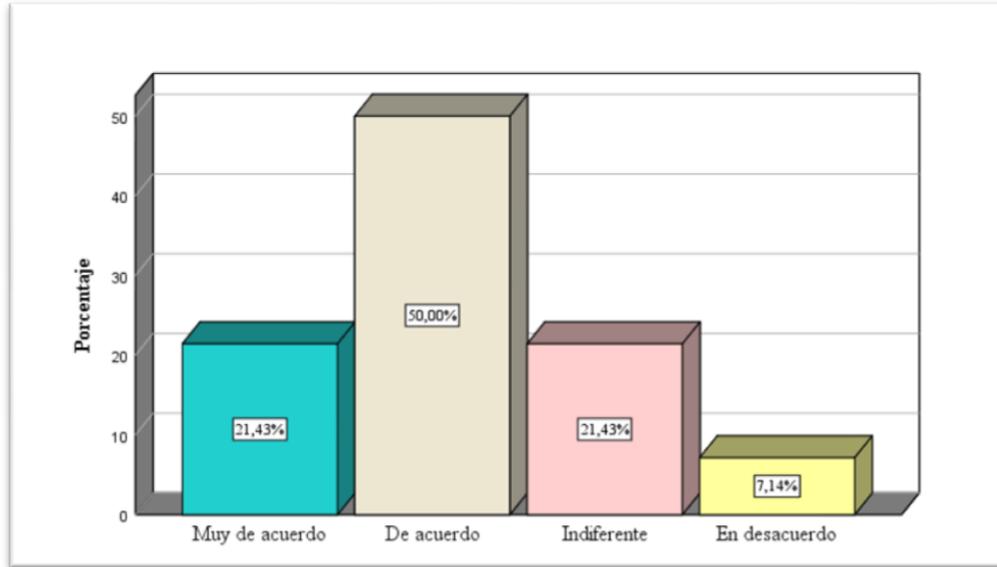
2 ¿El personal a su cargo es eficiente y capaz de lograr mayores niveles de productividad?

Tabla 19. *Personal productivo y eficiente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Muy de acuerdo	3	21,4	21,4	21,4
	De acuerdo	7	50,0	50,0	71,4
	Indiferente	3	21,4	21,4	92,9
	En desacuerdo	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 19. *Personal productivo y eficiente*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

El 50% de los gerentes se encuentran de acuerdo con que el personal a su cargo es eficiente y capaz de lograr mayores niveles de productividad, el 21.43% están muy de acuerdo y el 7.14% están en desacuerdo.

INTERPRETACIÓN

En este aspecto es importante recalcar que los gerentes de las empresas del cantón Salcedo no tienen claro el tipo de personal que tienen a su cargo. Tan solo el 21.43% manifiestan que se encuentran muy de acuerdo en que sus colaboradores son eficientes y que pueden ser productivos razón por la cual limita el crecimiento de las organizaciones. Indudablemente los administradores deben establecer estrategias, procesos o metodologías que permitan desarrollar las competencias de sus colaboradores para que tiendan a ser más eficientes.

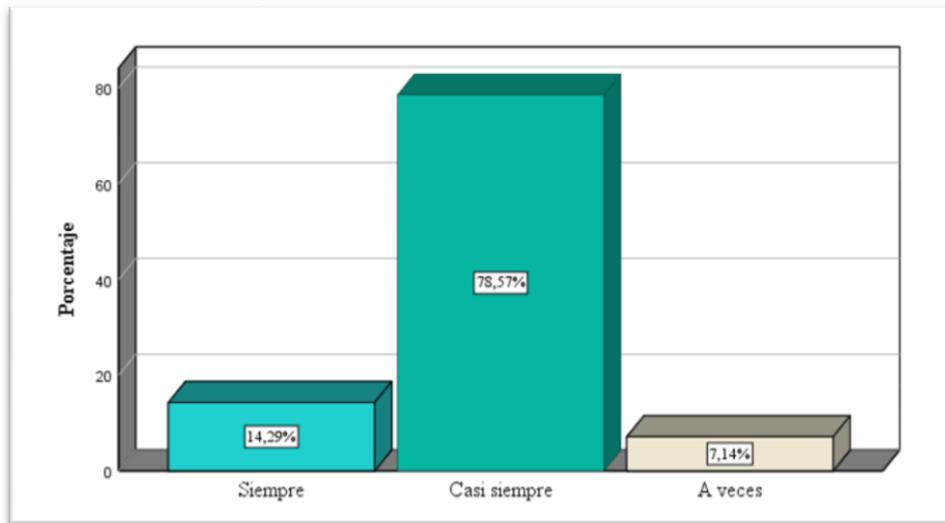
3. ¿Los empleados tienen claramente definidas las tareas, tiempos y recursos que deben ejecutar para alcanzar los objetivos planteados?

Tabla 20. *Distribución de funciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	2	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	11	78,6	78,6	92,9
	A veces	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 20. *Distribución de funciones*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

Como se puede evidenciar en los datos obtenidos el 78.57% de los gerentes manifiestan que casi siempre los empleados tienen definidas claramente sus tareas, tiempos y recursos para ejecutar sus actividades y alcanzar las metas planteadas, el 14.29% dicen que siempre y el 7.14% piensan que a veces si las tienen.

INTERPRETACIÓN

En las empresas del cantón Salcedo se necesitan implementar metodologías que le permitan al empleador mejorar sus procesos o reingeniar los mismos. Los gerentes manifiestan que casi siempre los empleados conocen las actividades que deben realizar para cumplir con su trabajo, pero, no lo tienen claro al 100% es por ello que se dificulta alcanzar las metas empresariales. Cuando un empleado conoce lo que tiene que hacer optimiza tiempos y recursos.

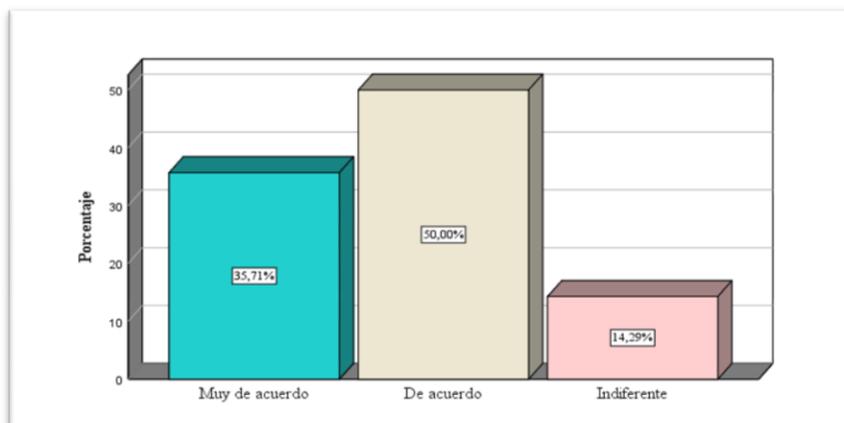
4. ¿El personal a su cargo representa una ventaja competitiva con respecto al capital humano de otras empresas del sector?

Tabla 21. *Capital humano eficiente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Muy de acuerdo	5	35,7	35,7	35,7
	De acuerdo	7	50,0	50,0	85,7
	Indiferente	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 21. *Capital humano eficiente*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

El 50% de los empleadores de las empresas del cantón Salcedo manifiestan que se encuentran de acuerdo y que el personal que poseen representa una ventaja competitiva con respecto al capital humano de otras organizaciones, frente al 14.39% que dicen que es indiferente.

INTERPRETACIÓN

En este sentido se debe recalcar que los gerentes se encuentran de acuerdo con el personal que poseen y que pueden ser considerados una ventaja competitiva frente al talento humano de otras empresas de la localidad, situación que deberían fortalecer para obtener mejores beneficios ya que el capital humano una vez que se empodera es la base y fuerza de las organizaciones porque representan un valor agregado cuando poseen la experiencia, el conocimiento, las habilidades y la motivación necesaria para alcanzar las metas que se propongan.

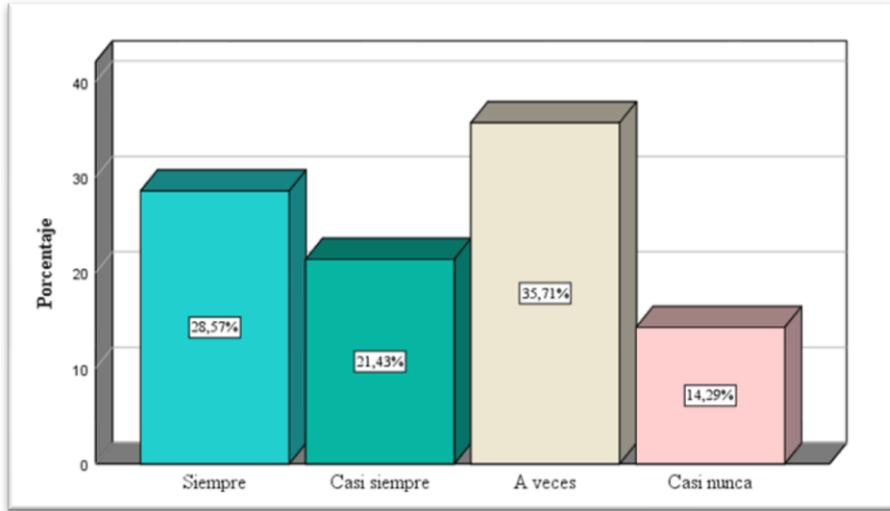
5. ¿La empresa propone estrategias para mejorar la calidad de vida de sus empleados?

Tabla 22. *Bienestar y calidad de vida*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	4	28,6	28,6	28,6
	Casi siempre	3	21,4	21,4	50,0
	A veces	5	35,7	35,7	85,7
	Casi nunca	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 22. *Bienestar y calidad de vida*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

De los 14 gerentes encuestados, el 35.71% considera que la empresa a veces propone estrategias para mejorar la calidad de vida de sus empleados, el 14.29% creen que nunca y el 28.57% piensan que siempre.

INTERPRETACIÓN

Los gerentes de las empresas del cantón Salcedo manifiestan que a veces establecen estrategias para mejorar la calidad de vida de sus empleados. Es necesario conjugar el interés de los administradores por las necesidades personales y laborales de sus colaboradores con planes que permitan velar por su bienestar. Esta pregunta se complementa con la versión obtenida en las encuestas realizadas a los empleados en la cual solo el 39.86% manifestaron que los gerentes se preocupan por sus intereses.

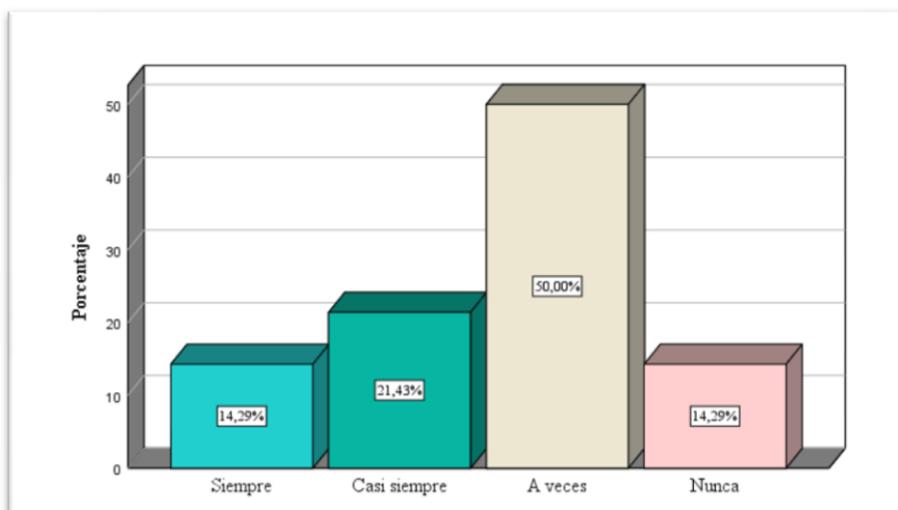
6. ¿La empresa reconoce el trabajo bien ejecutado por los empleados a través de incentivos?

Tabla 23. *Incentivos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	2	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	3	21,4	21,4	35,7
	A veces	7	50,0	50,0	85,7
	Nunca	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 23. *Incentivos*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

El 50% de los gerentes de las empresas del cantón Salcedo dicen que a veces reconocen el trabajo bien realizado por los empleados a través de incentivos, el 14.29% dicen que nunca lo hacen y tal solo el 14.29% que siempre los proporcionan.

INTERPRETACIÓN

Los administradores de las empresas del cantón Salcedo manifiestan que a veces entregan incentivos a su personal por el cumplimiento de los objetivos. Se debe recalcar que los empleadores deberían reconocer el trabajo bien realizado a través de incentivos que pueden ser económicos o reconocimientos por la gestión bien ejecuta. Efectuar este tipo de actividades influye de manera positiva en el colaborador porque se genera en ellos motivación y satisfacción.

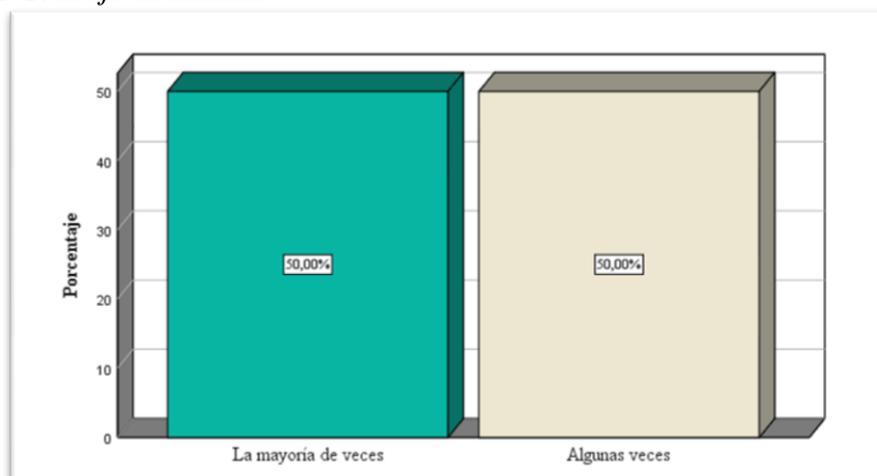
7. ¿Los empleados a su cargo realizan un trabajo de calidad demostrando todas sus capacidades y optimizando recursos?

Tabla 24. Trabajo de calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	La mayoría de veces	7	50,0	50,0	50,0
	Algunas veces	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 24. Trabajo de calidad



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

Los gerentes encuestados manifiestan que el 50% de sus empleados la mayoría de veces realizan un trabajo de calidad demostrando todas sus capacidades y optimizando los recursos y el 50% de los empleadores creen que a veces lo hacen.

INTERPRETACIÓN

Como se puede visualizar en los datos obtenidos los gerentes piensan que el personal a su cargo la mayoría de veces y a veces realizan un trabajo de calidad. Fortaleza que se debe aprovechar para mejorar sus procesos y procedimientos. Cuando las personas tienen predisposición y realizan un trabajo de calidad se optimizan los recursos económicos y materiales y se genera mayor rentabilidad lo cual implica el incremento de las ganancias para las empresas y la expansión de las mismas.

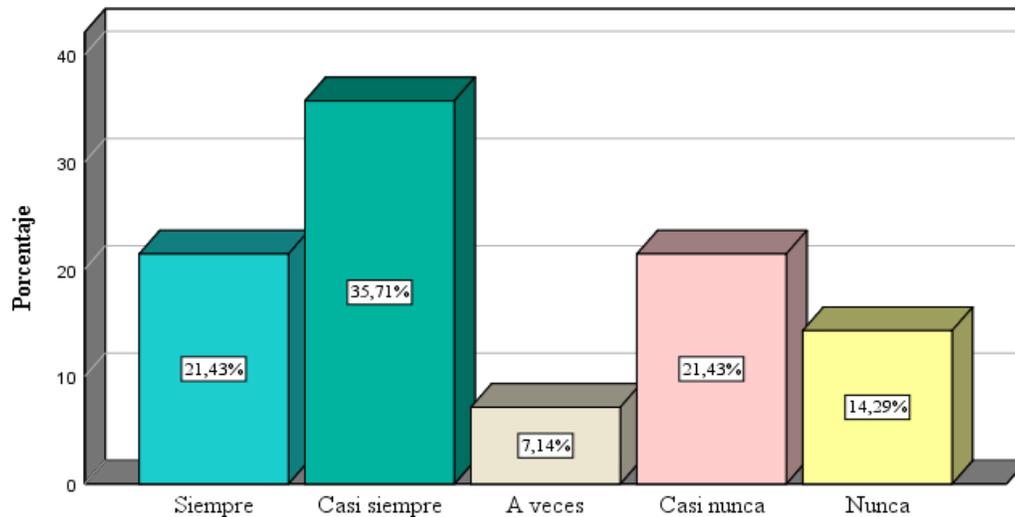
8. ¿Los empleados cuentan con planes operativos anuales o con lineamientos básicos que permitan alcanzar las metas planteadas por la empresa?

Tabla 25. *Procedimientos y políticas institucionales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	3	21,4	21,4	21,4
	Casi siempre	5	35,7	35,7	57,1
	A veces	1	7,1	7,1	64,3
	Casi nunca	3	21,4	21,4	85,7
	Nunca	2	14,3	14,3	100,0
	Total		14	100,0	100,0

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 25. *Procedimientos y políticas institucionales*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

Como se puede evidenciar en el gráfico el 35.71% de los gerentes dicen que casi siempre los empleados cuentan con planes operativos anuales o con lineamientos básicos para cumplir con las metas planteadas, 21.43% creen que casi nunca y el 14.29% que nunca.

INTERPRETACIÓN

Las empresas del cantón Salcedo indudablemente deben estructurar mejor sus compañías, implementar nuevas metodologías para ordenar o reingeniar sus procesos, es decir, deben adoptar culturas organizacionales enfocadas en la gente y en el mejoramiento continuo. Actualmente las compañías son administradas de manera empírica, el tipo de comunicación es vertical, la participación de la gente limitada y sin incentivos.

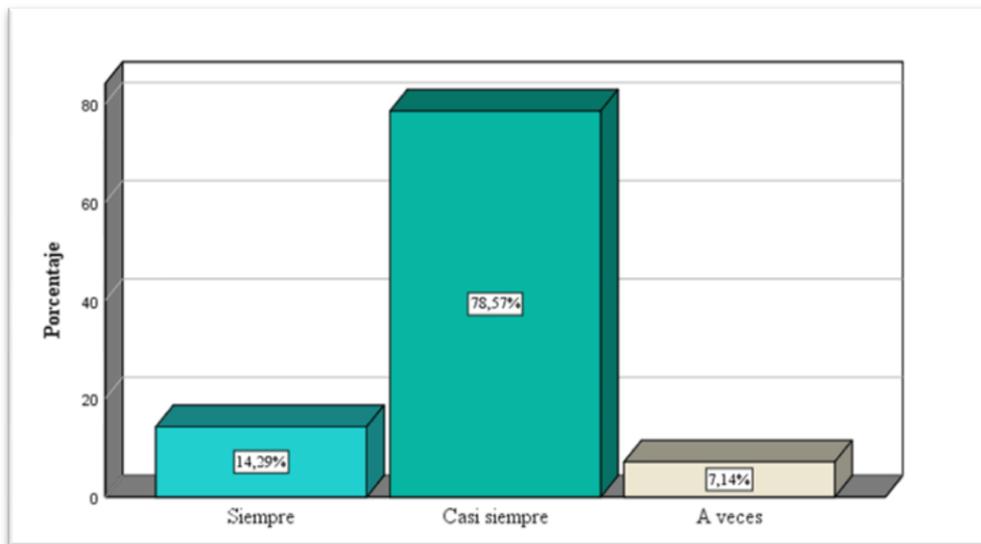
9. ¿El personal a su cargo posee el conocimiento y cuenta con los recursos necesarios para ejecutar correctamente sus actividades?

Tabla 26. Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	2	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	11	78,6	78,6	92,9
	A veces	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 26. Capacitación



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

El 78.57% de los gerentes piensan que casi siempre los empleados poseen los conocimientos y cuentan con los recursos necesarios para ejecutar sus actividades, el 14.29% mencionan que siempre y el 7.14% que a veces.

INTERPRETACIÓN

En este sentido los empleadores manifiestan que el personal a su cargo casi siempre dispone de los recursos y del conocimiento necesario para ejecutar sus actividades, situación que puede ser aprovechada por los gerentes porque apoyaría en la consecución de los objetivos propuestos.

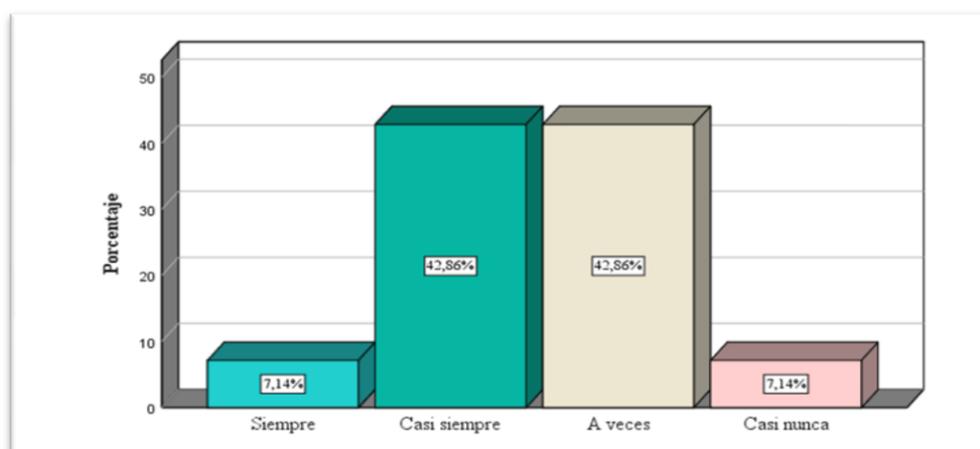
10. ¿Los empleados se involucran en la toma de decisiones o proponen estrategias para tomar las acciones correctivas necesarias cuando existen desviaciones sobre el cumplimiento de los objetivos?

Tabla 27. Acciones correctivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	1	7,1	7,1	7,1
	Casi siempre	6	42,9	42,9	50,0
	A veces	6	42,9	42,9	92,9
	Casi nunca	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 27. Acciones correctivas



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

De los 14 gerentes encuestados el 42.86% consideran que casi siempre y a veces los empleados se involucran en la toma de decisiones o proponen estrategias para tomar las acciones correctivas necesarias cuando existen desviaciones sobre el cumplimiento de los objetivos, mientras que el 7.14% manifiestan que siempre y casi nunca lo hacen.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas se puede evidenciar que tan solo el 7.14% de los gerentes manifiestan que los empleados siempre se involucran en la toma de decisiones o proponen estrategias cuando existen problemas es por ello que los colaboradores no cumplen las metas recurrentemente porque no son parte de la solución.

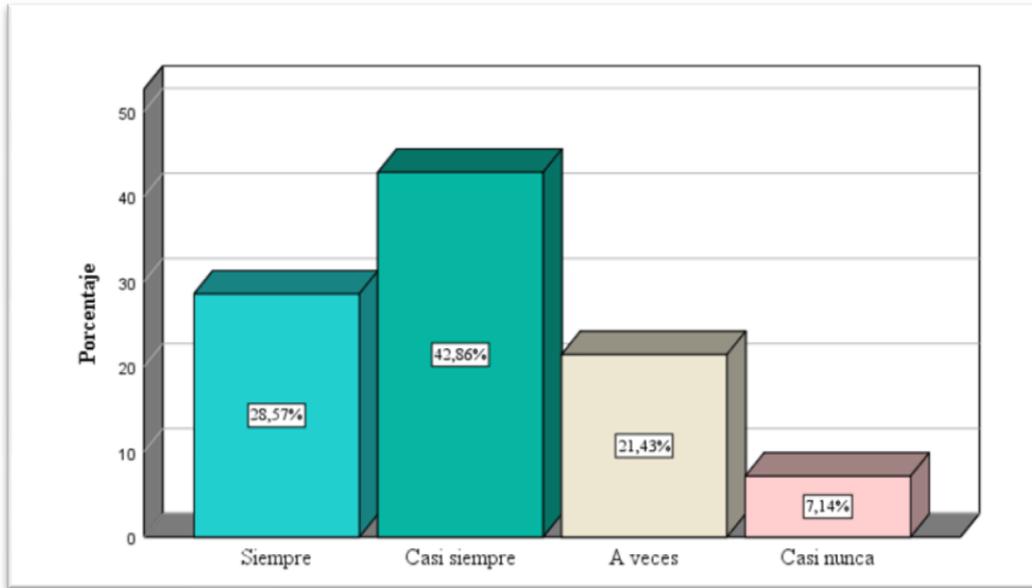
11. ¿Los empleados necesitan constantemente de supervisión para ejecutar sus actividades?

Tabla 28. *Supervisión y control*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	4	28,6	28,6	28,6
	Casi siempre	6	42,9	42,9	71,4
	A veces	3	21,4	21,4	92,9
	Casi nunca	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 28. *Supervisión y control*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

El 42.86% de los gerentes encuestados creen que el personal casi siempre necesita de constante supervisión para ejecutar sus actividades, el 28.57% dicen que siempre y el 7.14% creen que casi nunca.

INTERPRETACIÓN

Nuevamente se refleja en los resultados obtenidos que los empleados no se encuentran empoderados con la organización porque necesitan de constante supervisión para realizar sus actividades. El personal a su cargo debería tener la capacidad de efectuar su trabajo porque conoce la magnitud de lo que representa para la compañía.

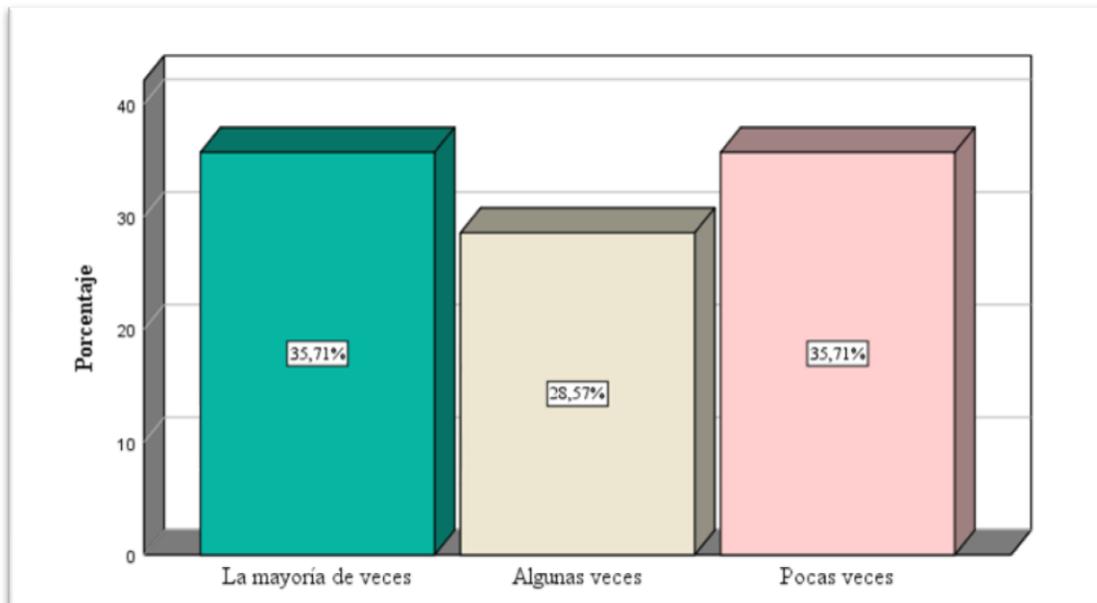
12. ¿Los empleados se sienten parte del equipo y toman decisiones cuando se presentan conflictos?

Tabla 29. *Participación en la toma de decisiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	La mayoría de veces	5	35,7	35,7	35,7
	Algunas veces	4	28,6	28,6	64,3
	Pocas veces	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Elaborado por: Maira Sunta

Gráfico 29. *Participación en la toma de decisiones*



Elaborado por: Maira Sunta

ANÁLISIS

Como se puede evidenciar en los resultados obtenidos el 35.71% de los gerentes piensan que los empleados se sienten parte del equipo y toman decisiones para la resolución de conflictos, el 28.57% manifiestan que algunas veces y el 35.71% que pocas veces.

INTERPRETACIÓN

En este análisis una vez más se refleja la importancia que tiene el personal cuando participa en la toma de decisiones porque éste puede proponer estrategias o planes de acción que coadyuven a mejorar el proceso y por ende a cumplir las metas empresariales. Indiscutiblemente los empleadores deben involucrar más al personal en la creación, en la ejecución y en el seguimiento de su planificación estratégica.

6. CONCLUSIONES

- a. Una vez que se ha revisado la bibliografía sobre liderazgo transformacional se puede determinar que este tipo de líderes son aquellos que tienen la habilidad de persuadir a su equipo de trabajo para que la visión empresarial sea compartida como un beneficio personal. La misma se fundamenta en 4 subescalas, que son: influencia idealizada, inspiración motivacional, consideración individual y estimulación intelectual.
- b. Los gerentes de las empresas del cantón Salcedo presentan comportamientos de las 4 subescalas del liderazgo transformacional, siendo las que más predominan: la influencia idealizada e inspiración motivacional porque los empleados consideran a los administradores de las organizaciones como un patrón de comportamiento a seguir, los mismos que cuentan con el respeto y apoyo de sus trabajadores para alcanzar el cumplimiento de las metas empresariales.

- c. De la misma manera los gerentes de las empresas del cantón Salcedo presentan conductas de las subescalas consideración individual y estimulación intelectual, sin embargo, existen deficiencias ya que éstos son relativos. Los colaboradores manifiestan que necesitan que el líder se interese más por sus necesidades personales y laborales, que establezcan planes de carrera e incentivos que los ayuden a desarrollarse de mejor manera. Además falta ejecutar mayores actividades que busquen fortalecer el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y la creatividad en la resolución de conflictos.

- d. Los factores del liderazgo transformacional que aportan a mejorar el crecimiento de las organizaciones en el cantón Salcedo son: inspiración motivacional e influencia idealizada. Los empleados reconocen un líder con un comportamiento digno de ser imitado por sus seguidores y los gerentes conocen la capacidad de su personal para ejecutar las actividades que los conlleven a buscar el mejoramiento continuo. Por lo tanto, si se interactúan estas dos variables más el desarrollo de actividades que logren fortalecer el trabajo en equipo, el compromiso, la creatividad y la participación de los colaboradores el resultado será positivo y la gente más productiva.

- e. De acuerdo al criterio de los gerentes de las empresas del cantón Salcedo los empleados no cumplen siempre con las metas planteadas por la organización a pesar de tener los recursos y el conocimiento necesario para ejecutarlo, es decir, no sienten la visión empresarial como un beneficio personal y a ello se puede atribuir el débil crecimiento de las empresas en la localidad.

- f. Los gerentes deben cambiar de mentalidad, deben buscar el desarrollo sostenible del talento humano implementando políticas y procedimientos que permitan re diseñar sus procesos para alcanzar mayores niveles de productividad.

7. RECOMENDACIONES

- a. Entregar a los gerentes de las empresas del cantón Salcedo información sobre la teoría del liderazgo transformacional y sus beneficios para el crecimiento de las empresas.
- b. Informar a los gerentes de las empresas del cantón Salcedo sobre las cualidades detectadas por sus colaboradores para que conozcan cuáles son los patrones de comportamiento que sus empleados destacan como las más importantes.
- c. Sugerir a los administradores de las empresas del cantón Salcedo desarrollen estrategias que permitan motivar, mejorar el trabajo en equipo, el bienestar y el crecimiento profesional de sus empleados.
- d. Socializar los resultados obtenidos en la investigación para que los gerentes conozcan las fortalezas y debilidades que poseen y que pueden ser aprovechadas para buscar el mejoramiento continuo de las empresas.
- e. Proponer a los administradores que elaboren la Planificación Estratégica conjuntamente con los empleados con el propósito de determinar estrategias ofensivas y defensivas basadas en el análisis situacional de la empresa, con hechos reales, bajo la experticia de los ejecutores de los procesos y con metas claramente definidas a corto, mediano y largo plazo.
- f. Sugerir a los administradores de las empresas del cantón Salcedo implementen metodologías o planes de acción que ayuden a disminuir el trabajo repetitivo y la duplicidad de funciones para incrementar la productividad de los empleados.

8. REFERENCIAS CITADAS

- Acero, L. (2010). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.
- AENOR. (2000). *Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario*. España: UNE-EN-ISO 9001:2000 .
- Alarcón-Henríquez, N., Ganga-Contreras, F., & Pedraja-Rejas, L. (2018). ESTILOS DE LIDERAZGO EN DIRIGENTES SINDICALES Y GREMIALES DE LA REGIÓN DE LAGOS, CHILE. *Interciencia*, 43(12), 823.
- Alava Rade, F., & Vega Chica, M. (2017). Incidencia del Liderazgo Situacional en el Índice de Satisfacción Laboral de los Empleados de la ESPAM. 2(10), 17-43.
- Álvarez Sandoval, B., Freire Morales, D., & Gutiérrez Bascur, B. (2017). Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas. *Doctoral dissertation, Universidad de Concepción*.
- Argandoña, A. (2007). Responsabilidad social de la empresa ¿Qué modelo económico? ¿Qué modelo de empresa?
- Asencio-Cedeño, P. (2019). Análisis de la comunicación organizacional y su relación con el liderazgo transformacional dentro de las empresas guayaquileñas. *Universidad de Guayaquil, Facultad de Comunicación Social*.
- Bennington, J. (1982). *Técnicas de dirección y control de costes para laboratorios*. Reverte S.A.
- Beramendi, M., Muratori, M., & Zubieta, E. (2015). Análisis del liderazgo a partir de ejercicios de maniobra militar.
- Carrillo Punina, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, 4.
- Carro Suárez, J., Sarmiento Paredes, S., & Rosano Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, 33(145), 352-365.

- Castillo Sevilla, R. (2016). El estilo de liderazgo autocrático del gerente y la motivación laboral en la institución educativa de acción conjunta "santísimo sacramento" del distrito de la Esperanza, provincia de Trujillo, la libertad-2015.
- Castrillón , M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Universidad del Rosario.
- Castro, R., Rubiano, Y., & Padilla , N. (2017). Análisis de percepción sobre estrategias administrativas y el impacto en la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 4(8).
- Cequea, M., & Rodríguez Monroy, C. (2012). Productividad y Factores Humanos, Un modelo con Ecuaciones Estructurales, ISSN Electrónico: 2244-7776. *Interciencia*, 37(2), 121-127.
- Cerpa, Y., & Tobón, J. (2016). Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. *Dictamen libre*, 19, 57-68.
- Cientes, S. (2009). *Gestión de talento humano*.
- Collante, A., & Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*.
- Corrales Quinatoa, A., Chicaiza Soria, E., & Chicaiza Soria, L. (2006). Influencia del liderazgo ejercido por los directores de las escuelas urbanas del Cantón Pujilí, en la toma de decisiones en el año lectivo 2005–2006.
- Cruz Avila, Y., & Rodea Velázquez, M. (2014). Liderazgo transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca).
- Cuadrado, P., Contreras, M., Orellana, S., & Villalba, A. (2018). Reflexiones sobre el liderazgo institucional como estrategia competitiva para el desarrollo organizacional de las Universidades del Ecuador. *Revista Magazine de las Ciencias*, 3(1), 125-140.
- Cueva, M., Hernández, D., & Gutiérrez, M. (2018). Liderazgo: concepto sustancial en la administración. *Global Conference on Business and finance Proccedings*, 13(2), 629.

- Durán Delgado, J. (2020). Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar.
- Escandon Barbosa, D., & Hurtado Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137-145.
- Escandon-Barbosa, D., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145.
- Espín Romero, M. (2015). Auditoría de gestión al desempeño laboral y su relación en la productividad de calzado LIWI. *Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría.*
- Falcón Espinoza, V. (2018). *Planeación administrativa y gestión de compras en la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres.*
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.
- Fernández-Fonseca, É., & Cardona-Sánchez, F. (2017). Los pliegues del liderazgo social y comunitario. *Jangwa Pana*, 16(2), 197-216.
- Ferrer De La Cruz, R. (2017). Liderazgo y productividad de los trabajadores de Pollería La Leña, San Martín de Porres.
- Fierro , I., & Villalba, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.
- Ganga-Contreras, F. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile. *41(9)*, 596-604.
- Garbanzo, & Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.

- Gómez , R., Juset, C., Sánchez Marchand, A., & Sánchez Ramírez, R. (2018). El liderazgo transformacional y su influencia en la cultura organizacional del Ministerio Público de Cañete, Región Lima 2017.
- Graus , M. (2018). Estadística aplicada a la investigación educativa. *Dilemas Contemporáneos*, 5(2).
- Gutiérrez , K., & Molinares, G. (2017). Recursos Humanos: Desarrollo organizacional como un proceso de cambio. *Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua*.
- Hernández , K., Salinas, J., & Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114.
- Herrera, T., Granadillo, E., & Gómez, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 16(1), 47-60.
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 175-186.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Vol. 5). Prentice hall.
- Lainez Valencia, M. (2019). Liderazgo autocrático en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Babahoyo.
- Llanos Encalada, M., Pacheco Rodríguez, M., Romero Vélez, E., Coello Arrata, F., & Armas Ortega, Y. (2016). La cultura organizacional-eje de acción de la gestión humana.
- Loayza, N. (2016). La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo. *Revista estudios económicos*, 31(9), 9-31.
- Lorenzo, J. (2019). *Inferencia Estadística*.
- Lucas Caicedo, E. (2019). Estudio comunicacional de las Pymes de la ciudad de Guayaquil y su relación con el liderazgo autocrático. *Bachelor`s thesis Universidad de Guayaquil, Facultad de Comunicación Social*.

- María, C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: Una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 16.
- Martín , L., López, J., & Sáez, P. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Aranzadi.
- Martínez Oscanoa, P., & Yampufé Valdivieso, M. (2019). Liderazgo transformacional y su influencia en la productividad de los colaboradores del área de aclmacén de la empresa Lucky SAC.
- Melo, N., Verástegui, J., Rivas, G., & González, I. (2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México). *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(1), 251-265.
- Mendez, R., Munoz , M., & Muñoz, J. (2018). Estilos de liderazgo en las pequeñas empresas manufactureras. *Revista Global de Negocios*, 6(4), 39-50.
- Mendoza , J., & Mendoza, S. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 6(11), 66-67.
- MG, J. O., Anel, Y., & López-Hernández, H. M. (2015). Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en le clima organizacional de las empresas de hospedaje. *3C Empresa*, 149-159.
- Mio Alipazaga, I. (2019). Liderazgo autocrático y empowerment en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Mora, E. (2018). Liderazgo transformacional y productividad en los docentes de la escuela fiscal Antonio José de Sucre de la provincia de Guayas Ecuador. *Logos*, 8(1).
- Morán Calderón, J. (2019). El liderazgo y su relación con la gestión por procesos ejecutados por los usuarios internos en el primer nivel de atención del Centro de Salud Enrique Ponce Luque.
- Naranjo, O. (2005). Gestión de talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores confecciones y alimentos. *Pensamiento & gestión*(18), 103-137.

- Norma Internacional UNE - EN - ISO 9000:2000.* (s.f.). Obtenido de Guía para la Aplicación de la Norma UNE-EN-ISO 22000: <http://www.eurocarne.com/informes/pdf/iso22000.pdf>
- Ordoñez, M., Bustamante, M., & Campos, R. (2017). Factores de Liderazgo en la Fiebre del Oro en la Región Sur del Ecuador. *Información tecnológica*, 28(3), 147-156.
- Ortega, A. (2019). *Fundamentos generales de Administración*.
- Ortiz Campillo, L., Ortiz Ospino, L., Coronell Cuadrado, R., Hamburger Madris, K., & Orozco Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional.
- Pedraja-Rejas, L. (2016). ESTILOS DE LIDERAZGO DE DIRECCIÓN ESCOLAR Y EL LOGRO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES. *Interciencia*, 41(11), 748-756.
- Pérez, A. M., Milian, A. J., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud*(24), 86-99.
- Pérez, W. V. (2019). Estudio de la Relación Entre el Liderazgo Organizacional y la Gestión de una Empresa Educativa Peruana. *Iberoamerican Business Journal*, 2(2), 20-36.
- Planeación administrativa.* (s.f.). Obtenido de 10 características de la planeación administrativa: <https://www.caracteristicas.co/planeacion-administrativa/>
- Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. (2017).
- Ramírez Rojas, J. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Reséndiz, J., Munjía, M., López, L., & Lugo, E. (2019). Administrador y las megatendencias de la nueva estructura demográfica, familiar y educación personalizada. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 6(12), 9-14.
- Reyes. (2007). *Administración Moderna*. México: Grupo Noriega Editores.

- Ricalde , M. (2016). *Proceso administrativo*. Editorial Digital UNID.
- Ricalde, M. (2016). *Proceso Administrativo*. Editorial digital UNID.
- Rivera Porras, D., Castillo Sierra, S., Forgiony Santos, J., Nuván Hurtado, I., & Roza Sánchez, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.
- Rodriguez-Guaiza, M. A., Juárez-Montes, F., & Rivera-Cruz, J. M. (2015). Evolución del estilo de liderazgo de cadetes de la Escuela Médico Militar durante los dos primeros años de adiestramiento. *Revista de Sanidad Militar*, 69(2), 92-101.
- Rodríguez-Ponce , E., & Pedraja-Rejas, L. (2017). Relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: Evidencia exploratoria desde Chile. *Interciencia*, 42(10), 633-640.
- Rondón , M. (2016). Gestión de talento humano en las organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165.
- Rotundo, G., Paparella, L., & Martínez, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59.
- Sánchez, É., Salas Arbeláez, L., & Solarte, M. (2017). ESTILOS DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES EN LAS PYMES. (31), 25-46.
- Santa Paella Stracuzzi, & Feliberto Martins Pestana. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad.
- Solarte, M., Salas-Arbeláez, L., & Martínez, É. (2017). ESTILOS DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES EN LAS PYMES. (31), 25-46 .
- Torrecilla, J. (2006). *La entrevista*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Vargas, A., Ramírez, J., Roldán , A., & Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 3(1), 116-122.
- Yamila, S. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de mar del Plata. *15(3)*, 146-157.

9. ANEXOS

9.1. Encuesta empleados



ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS

DIRIGIDO A:

Los empleados de las empresas del cantón Salcedo.

OBJETIVO:

Investigar los factores del liderazgo transformacional que se aplican en la administración de las empresas del cantón Salcedo.

INSTRUCCIONES:

Señale con una x la respuesta que usted considere más conveniente de las siguientes preguntas:

1. ¿El estilo de liderazgo que aplica el gerente propicia conductas o comportamientos ejemplares dignos de ser imitados?

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Indiferente
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

2. ¿El gerente puede ser considerado como un modelo a seguir porque inspira confianza y respeto?

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Indiferente

- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

3. ¿El gerente propicia una buena comunicación con los empleados especialmente cuando se presentan problemas en el equipo de trabajo?

- () Siempre
- () La mayoría de veces
- () Algunas veces
- () Pocas veces
- () Nunca

4. ¿El gerente considera sus necesidades laborales y personales de manera individual?

- () Siempre
- () La mayoría de veces
- () Algunas veces
- () Pocas veces
- () Nunca

5. ¿El gerente de la empresa estimula intelectualmente a sus empleados para ayudarlos a desarrollar sus competencias?

- () Siempre
- () La mayoría de veces
- () Algunas veces
- () Pocas veces
- () Nunca

6. ¿La empresa diseña planes de carrera para sus empleados considerando sus necesidades personales y laborales?

- () Siempre
- () La mayoría de veces
- () Algunas veces
- () Pocas veces
- () Nunca

7. ¿El gerente cuenta con el apoyo y el respeto de los empleados constantemente y esto le ha permitido cumplir con las metas planteadas por la empresa?

- () Siempre
- () Generalmente
- () Ocasionalmente
- () Regularmente
- () Nunca

8. ¿El gerente tiene la capacidad de involucrar y estimular al grupo para compartir la visión empresarial como una sola?

- () Siempre
- () La mayoría de veces
- () Algunas veces
- () Pocas veces
- () Nunca

9. ¿El gerente tiene la capacidad de captar las emociones del grupo y desarrollarlas para fomentar el trabajo en equipo entre todos los empleados?

- () Siempre
- () Casi siempre
- () A veces
- () Casi nunca
- () Nunca

10. ¿La empresa y el gerente propician actividades que permitan la integración de los empleados y el trabajo en equipo?

- () Siempre
- () La mayoría de veces
- () Algunas veces
- () Pocas veces
- () Nunca

11. ¿El gerente desarrolla ideas novedosas para la resolución de conflictos e involucra al grupo para que se planteen interrogantes que aporten de manera positiva?

- () Siempre
- () Casi siempre
- () A veces
- () Casi nunca
- () Nunca

12. ¿El gerente tiene la capacidad de promover y estimular la inteligencia y racionalidad del equipo de trabajo cuando se presentan problemas?

- () Siempre
- () Casi siempre
- () A veces
- () Casi nunca
- () Nunca

13. ¿El gerente propicia al equipo de trabajo independencia en la toma de decisiones para que puedan desarrollar sus habilidades?

- () Siempre
- () La mayoría de veces
- () Algunas veces
- () Pocas veces
- () Nunca

9.2. Encuesta gerentes



CUESTIONARIO PARA LOS GERENTES

DIRIGIDO A:

Los gerentes o administradores de las empresas del cantón Salcedo.

OBJETIVO:

Investigar los factores del liderazgo transformacional que se aplican en la administración de las empresas del cantón Salcedo.

1. ¿El personal a su cargo cumple con las metas propuestas dentro de los tiempos previstos y en ocasiones tienden a superarlas?

- () Siempre
- () La mayoría de veces
- () Algunas veces
- () Pocas veces
- () Nunca

2. ¿El personal a su cargo es eficiente y capaz de lograr mayores niveles de productividad?

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Indiferente
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

3. ¿Los empleados tienen claramente definidas las tareas, tiempos y recursos que deben ejecutar para alcanzar los objetivos planteados?

- () Siempre
- () Casi siempre
- () A veces
- () Casi nunca
- () Nunca

4. ¿El personal a su cargo representa una ventaja competitiva con respecto al capital humano de otras empresas del sector?

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Indiferente
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

5. ¿La empresa propone estrategias para mejorar la calidad de vida de sus empleados?

- () Siempre
- () Casi siempre
- () A veces
- () Casi nunca
- () Nunca

6. ¿La empresa reconoce el trabajo bien ejecutado por los empleados a través de incentivos?

- () Siempre
- () Casi siempre
- () A veces
- () Casi nunca
- () Nunca

7. ¿Los empleados a su cargo realizan un trabajo de calidad demostrando todas sus capacidades y optimizando recursos?

- () Siempre
- () La mayoría de veces
- () Algunas veces
- () Pocas veces
- () Nunca

8. ¿Los empleados cuentan con planes operativos anuales o con lineamientos básicos que permitan alcanzar las metas planteadas por la empresa?

- () Siempre
- () Casi siempre
- () A veces
- () Casi nunca
- () Nunca

9. ¿El personal a su cargo posee el conocimiento y cuenta con los recursos necesarios para ejecutar correctamente sus actividades?

- () Siempre
- () Casi siempre
- () A veces
- () Casi nunca
- () Nunca

10. ¿Los empleados se involucran en la toma de decisiones o proponen estrategias para tomar las acciones correctivas necesarias cuando existen desviaciones sobre el cumplimiento de los objetivos?

- () Siempre
- () Casi siempre

- () A veces
- () Casi nunca
- () Nunca

11. ¿Los empleados necesitan constantemente de supervisión para ejecutar sus actividades?

- () Siempre
- () Casi siempre
- () A veces
- () Casi nunca
- () Nunca

12. ¿Los empleados se sienten parte del equipo y toman decisiones cuando se presentan conflictos?

- () Siempre
- () La mayoría de veces
- () Algunas veces
- () Pocas veces
- () Nunca

9.3. Ranking de las empresas del cantón Salcedo



SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

RANKING EMPRESARIAL DE LOS ENTES CONTROLADOS POR LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

ACTUALIZADO A: 7/8/20 4:16 AM

FECHA DE 7/8/20 5:33 PM

GENERACIÓN DEL

REPORTE:

POSICIONADO ACTIVO

CLASIFICADO LOCALIDAD: COTOPAXI

INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA									ACTIVO	PATRIMONIO	INGRESOS POR	UTILIDAD
NOMBRE	TIPO COMPAÑÍA	ACTIVIDAD ECONÓMICA	REGIÓN	PROVINCIA	CIUDAD	TAMAÑO	SECTOR	CANAL EMP	2019	2019	2019	2019
PASTEURIZADORA EL RANCHITO CIA. LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	C1010.22 - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS: SALCHICHAS, SALCHICHÓN, CHORIZO, SALAME, MORCILLAS, MORTADELA, PATÉS, CHICHARRONES FINOS, JAMONES, EMBUTIDOS, ETCÉTERA. INCLUIDO SNACKS DE CERDO.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	GRANDE	SOCIETARIO	117.00	6,097,426.76	3,519,863.68	17,652,859.80	3,150.37
COMPAÑÍA ALIMENTICIA AGUA SANTA ALIAGUASANTA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	C1010.22 - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS: SALCHICHAS, SALCHICHÓN, CHORIZO, SALAME, MORCILLAS, MORTADELA, PATÉS, CHICHARRONES FINOS, JAMONES, EMBUTIDOS, ETCÉTERA. INCLUIDO SNACKS DE CERDO.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MEDIANA	SOCIETARIO	18.00	2,217,737.74	-25,153.24	1,048,029.31	0.00
FYM INPLASS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	C2013.11 - FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS EN FORMAS PRIMARIAS: POLÍMEROS, INCLUIDOS LOS POLÍMEROS DE ETILENO, PROPILENO, ESTIRENO, CLORURO DE VINILO, ACETATO DE VINILO Y ACRÍLICOS; POLIAMIDAS, RESINAS FENÓLICAS Y EPOXIDICAS Y POLIURETANOS, RESINAS	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	PEQUEÑA	SOCIETARIO	7.00	859,423.54	73,409.46	402,346.97	70,409.46
GARCES VELASCO SOLUAKABADOS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	F4210.11 - CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS, CALLES, CARRETERAS, Y OTRAS VÍAS PARA VEHÍCULOS O PEATONES.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	PEQUEÑA	SOCIETARIO	3.00	537,761.10	-44,608.24	0.00	0.00
GRUPO.SUR CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	P8549.11 - ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA QUE NO PUEDE ASIGNARSE A UN NIVEL DETERMINADO, INCLUYE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DOCENTE DE CAPACITACIÓN	SIERRA	COTOPAXI	ANTONIO JOSÉ HOLGUÍN	PEQUEÑA	SOCIETARIO	9.00	387,184.58	-98,750.59	578,974.95	0.00

IS&MAS SEGURIDAD CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	N8010.03 - SERVICIOS DE GUARDIAS DE SEGURIDAD.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MEDIANA	SOCIETARIO	3.00	312,871.06	202,102.03	1,905,926.88	83,324.34
FUNERARIA ROJAS CIA. LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	S9603.01 - ACTIVIDADES DE SEPULTURA E INCINERACIÓN DE CADÁVERES HUMANOS O ANIMALES Y ACTIVIDADES CONEXAS: PREPARACIÓN DE LOS DESPOJOS PARA SU INHUMACIÓN O CREMACIÓN Y SERVICIOS DE EMBALSAMIENTO Y OTROS SERVICIOS DE POMPAS	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	9.00	283,290.35	29,511.66	90,259.52	2,786.39
ROADBOSS TRANSPORTE EXTRAPESADO S.A.	ANÓNIMA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	PEQUEÑA	SOCIETARIO	8.00	128,480.72	9,418.56	622,808.15	24,199.56
FRIGOTRANSEXPRESS S.A.	ANÓNIMA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	PEQUEÑA	SOCIETARIO	24.00	126,896.78	20,677.98	183,637.69	6,577.74
INSUMOS DE FERRETERIA Y MADERAS DIMADERAS S.A.	ANÓNIMA	G4610.03 - INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO DE LA MADERA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	PEQUEÑA	SOCIETARIO	4.00	119,220.55	4,400.74	474,974.95	1,569.20
SOSCOTOPAXI CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	N8020.01 - ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN A DISTANCIA DE SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE SEGURIDAD, COMO LOS DE ALARMA CONTRA ROBOS Y CONTRA INCENDIOS, INCLUIDO SU INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO. LA UNIDAD QUE LLEVA A CABO ESTA ACTIVIDAD PUEDE DEDICARSE	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	PEQUEÑA	SOCIETARIO	4.00	94,649.89	80,046.04	471,180.54	58,490.71
CONSTRUCTORA FONSECA Y FONSECA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	F4100.10 - CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES, INCLUSO EDIFICIOS DE ALTURAS ELEVADAS, VIVIENDAS PARA ANCIANATOS, CASAS PARA BENEFICENCIA, ORFANATOS, CÁRCELES.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	4.00	88,236.58	57,703.80	60,725.49	0.00
ESCUELA DE CONDUCCION SAN MIGUEL ECONSAMDRIVE CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	P8549.91 - ACTIVIDADES DE ESCUELAS DE CONDUCIR QUE NO CONCEDEN CERTIFICADOS NI PERMISOS PROFESIONALES.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	12.00	85,003.18	-68,885.48	0.00	0.00
GRUPO.SUR SEGURIDAD PRIVADA SOLUCIONES INTEGRALES	RESPONSABILIDAD LIMITADA	N8010.03 - SERVICIOS DE GUARDIAS DE SEGURIDAD.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	PEQUEÑA	SOCIETARIO	6.00	62,611.58	-29,506.42	136,519.26	0.00

COMPANÍA DE TRANSPORTE PESADO SAN MIGUEL EXPRES COMTRANSMIG S.A.	ANÓNIMA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	3.00	59,685.81	59,685.81	5,450.00	3,948.52
COMPANÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA CITRANSPANZ S.A.	ANÓNIMA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	2.00	45,085.49	27,223.63	290.00	10,726.18
COMPANÍA DE TRANSPORTE PESADO RUTAS SALCEDENSES S.A.	ANÓNIMA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	2.00	41,600.38	40,226.44	7,710.00	5,254.16
COMPANÍA DE TRANSPORTE PESADO Y EXTRAPESADO INTERNACIONAL TRANSINTERMARG C.A.	ANÓNIMA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	PEQUEÑA	SOCIETARIO	2.00	29,143.84	1,845.98	132,416.14	1,216.84
PROVEEDORA OLIVIA "PRO-OLIVIA" CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	G4759.05 - VENTA AL POR MENOR DE ELECTRODOMÉSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS: REFRIGERADORAS, COCINAS, MICROONDAS, ETCÉTERA.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	6.00	27,016.67	5,529.90	62,308.77	2,585.70
SUPERTRANS S.A. SUPERIORIDAD EN TRANSPORTE	ANÓNIMA	H4921.02 - TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS POR SISTEMAS DE TRANSPORTE SUBURBANO, QUE PUEDEN ABARCAR LÍNEAS DE AUTOBÚS PROVINCIAL, PARROQUIAL ETCÉTERA. EL TRANSPORTE SE REALIZA POR RUTAS ESTABLECIDAS SIGUIENDO NORMALMENTE	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	8.00	20,964.60	12,042.80	0.00	17,568.98
JANA&ASOCIADOS CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	J6110.02 - ACTIVIDADES DE OPERACIÓN EN SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN POR CABLE (POR EJEMPLO, PARA LA DISTRIBUCIÓN DE DATOS Y SEÑALES DE TELEVISIÓN).	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	3.00	19,903.12	19,900.48	0.00	15.68
COMPANIA SUBREGIONAL DE TRANSPORTE EXTRAPESADO COSUTREX S.A.	ANÓNIMA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	PEQUEÑA	SOCIETARIO	5.00	19,500.44	11,639.93	103,994.22	4,080.51
SERVICIOS DE RADIODIFUSION BRISAUDIO S.A.	ANÓNIMA	J6020.02 - ACTIVIDADES DE TRANSMISIÓN DE DATOS INTEGRADOS CON EMISIONES DE TELEVISIÓN.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	5.00	19,155.07	6,751.74	43,621.61	13,706.55

COMPANIA DE TRANSPORTES DE CARGA EN VEHICULOS TIPO LIVIANOS TRANS MULLIQUINDIL S.A.	ANÓNIMA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES.	SIERRA	COTOPAXI	MULLIQUINDIL (SANTA ANA)	PEQUEÑA	SOCIETARIO	4.00	18,985.89	18,904.89	529,923.08	295.86
COMPANIA DE TRANSPORTE EJECUTIVO EN TAXIS AV. GENERAL GONZALO	ANÓNIMA	H4922.02 - SERVICIOS DE TAXIS.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	2.00	18,612.04	18,320.96	3,000.00	16,325.65
CONSTRUCTORES EDCLL S.A.	ANÓNIMA	F4100.20 - CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS NO RESIDENCIALES: EDIFICIOS DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL, EJ. FÁBRICAS, TALLERES, PLANTAS DE ENSAMBLAJE, HOSPITALES, ESCUELAS, EDIFICIOS DE OFICINAS, HOTELES, ALMACENES, CENTROS COMERCIALES, BODEGAS.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	3.00	17,569.03	17,569.03	0.00	0.00
COMPANIA DE TAXIS GUILLERMO PACHECO S.A.	ANÓNIMA	H4922.02 - SERVICIOS DE TAXIS.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	2.00	15,711.03	15,559.35	24,936.00	0.00
CENTRO DE CAPACITACIONES PARA SEGURIDAD PRIVADA TAURHUS CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	P8549.11 - ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA QUE NO PUEDE ASIGNARSE A UN NIVEL DETERMINADO, INCLUYE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DOCENTE DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	6.00	10,309.51	10,044.90	0.00	0.00
CAT SECURITY SURVEILLANCE CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	N8010.03 - SERVICIOS DE GUARDIAS DE SEGURIDAD.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	4.00	10,000.00	10,000.00	0.00	0.00
SEGURIDAD PRIVADA G2M CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	N8010.03 - SERVICIOS DE GUARDIAS DE SEGURIDAD.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	5.00	8,724.93	8,261.88	13,986.55	0.00
COMPANIA DE TRANSPORTES PESADO DIVINO REY CIADWIREY S.A.	ANÓNIMA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	7.00	6,973.66	5,858.32	5,045.00	330.10
COMPANIA DE TRANSPORTE ESCOLAR E INSTITUCIONAL	RESPONSABILIDAD LIMITADA	H4922.05 - SERVICIOS DE AUTOBUSES ESCOLARES Y AUTOBUSES PARA EL TRANSPORTE DE EMPLEADOS.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	3.00	6,804.70	6,609.34	30,557.37	940.58

TRANSPORTES ESTUDIANTILES DEL COTOPAXI TRANSCPEDA C. A.	ANÓNIMA	H4922.05 - SERVICIOS DE AUTOBUSES ESCOLARES Y AUTOBUSES PARA EL TRANSPORTE DE EMPLEADOS.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	4.00	5,927.78	5,927.78	5,452.00	72.00
AVIPONDEROSA CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	A0146.03 - PRODUCCIÓN DE HUEVOS DE AVES DE CORRAL.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO		SOCIETARIO	0.00	5,000.00	5,000.00	0.00	0.00
SERVICIO DE TAXIS SAN MIGUEL TAXSMIG S.A.	ANÓNIMA	H4922.02 - SERVICIOS DE TAXIS.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	6.00	4,709.88	1,716.97	0.00	23,285.87
COMPAÑIA DE TAXIS LATEBAIDA S.A.	ANÓNIMA	H4922.02 - SERVICIOS DE TAXIS.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	2.00	3,397.94	3,008.63	0.00	5,347.46
COMPAÑIA DE TAXIS LA TEBAIDA-NORTE S.A.	ANÓNIMA	H4922.02 - SERVICIOS DE TAXIS.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	15.00	3,076.70	2,381.05	0.00	1,888.43
TRANSPORTE DE CARGA PESADA PROGRESO SALCEDENSE SALCEDENSETRANS S.A.	ANÓNIMA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	3.00	2,747.40	2,522.61	600.00	80.30
COMPAÑIA DE TRANSPORTE MIXTO TURIS YAMBO CIA TRANSTURISYAMBO S.A.	ANÓNIMA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES.	SIERRA	COTOPAXI	ANTONIO JOSÉ HOLGUÍN	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	16.00	2,598.11	2,340.16	0.00	4,096.84
TRANS JASARABICIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	4.00	2,477.84	1,801.01	2,970.01	111.90
COMPAÑIA DE TRANSPORTES SAN LUIS LUISSAN CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO,	SIERRA	COTOPAXI	MULALILLO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	7.00	2,465.28	2,465.28	0.00	0.00

COMPANIA DE TRANSPORTES EN VOLQUETAS FONSECA RAMIREZ Y ASOCIADOS S.A.	ANÓNIMA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	3.00	2,417.20	2,417.20	0.00	0.00
TRANS "CIA" CAMIONETAS MIXTAS SALCEDO-COMRUTAS S.A.	ANÓNIMA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	4.00	2,100.00	2,100.00	0.00	0.00
TRANSPORTES DE CARGA ALUCHAN ALUCHANTRANS S.A.	ANÓNIMA	H4923.01 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES.	SIERRA	COTOPAXI	CUSUBAMBA	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	7.00	2,000.00	2,000.00	0.00	0.00
CONSULTORIA Y CAPACITACION DAMAGECUADOR S.A.	ANÓNIMA	P8549.11 - ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA QUE NO PUEDE ASIGNARSE A UN NIVEL DETERMINADO, INCLUYE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DOCENTE DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO.	SIERRA	COTOPAXI	SALCEDO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	3.00	1,984.29	747.39	11,623.54	56.62
YAMBO TAXAJHLTDACIALTD.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	H4922.02 - SERVICIOS DE TAXIS.	SIERRA	COTOPAXI	ANTONIO JOSÉ HOLGUÍN	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	4.00	1,800.00	1,800.00	0.00	0.00
COMPANIA DE TRANSPORTE MIXTO ARVAPOR S.A.	ANÓNIMA	H5221.01 - ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS, ANIMALES O CARGA: EXPLOTACIÓN DE TERMINALES, ESTACIONES FERROVIARIAS, DE AUTOBUSES, DE MANIPULACIÓN DE MERCANCÍAS; OPERACIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE	SIERRA	COTOPAXI	MORASPU NGO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	3.00	1,791.84	1,247.41	21,360.00	842.10

9.4. Fotografías de las empresas

PASTEURIZADORA EL RANCHITO CIA. LTDA.





ALIAGUASANTA CIA. LTDA.





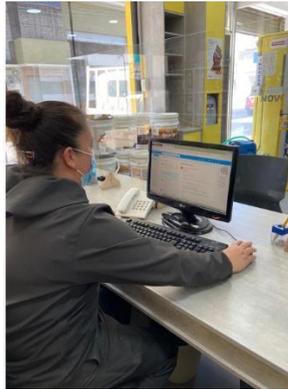
FYM INPLASS CIA. LTDA.



IS&MAS SEGURIDAD CIA. LTDA.



INSUMOS DE FERRETERIA Y MADERAS DIMADERAS S.A.



SOSCOTOPAXI CIA. LTDA.



FRIGOTRANSEXRESS S.A.



