



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

# **EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS PYMES DEL CANTON QUEVEDO**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

**Magister en Dirección de Talento Humano**

Por la estudiante:

**Patricia Lorena Ibarra Cabrera**

Bajo la dirección de:

**Diana Terez Csizmadia Viteri, Msc.**

MDTH-P-2015-A-2017

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
abril de 2018

# EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS PYMES DEL CANTON QUEVEDO

## The leadership style of the SME agricultural companies of the Cantón Quevedo

Patricia Lorena Ibarra Cabrera<sup>1</sup>

Diana Terez Csizmadia Viteri, Msc.<sup>2</sup>

### Resumen

El objetivo del presente estudio fue identificar el estilo de liderazgo aplicado en las empresas agropecuarias PYMES en Quevedo, destacando la importancia que tiene en las prácticas administrativas gerenciales, necesarias para asegurar la consecución de objetivos planteados. La investigación se la realizó aplicando el instrumento de medición, denominado MLQ, encuesta multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio, en su versión corta la cual contiene 45 ítems, que analizan 9 factores sobre tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire. A través de levantamiento de información se consideró toda la población disponible de las 6 empresas agropecuarias Pymes de la ciudad escogida para el estudio, con una base de 70 personas, de niveles operativos y administrativos. Se destaca como principal conclusión, que el estilo de liderazgo transformacional es el que se manifiesta predominante en porcentaje de aplicación en las empresas objeto del estudio, porque se fundamentan en procesos de intercambio entre el líder y los empleados donde los colaboradores perciben y reciben motivación e inspiración personal, obteniendo resultados inmediatos al fomentar el empoderamiento del personal para alcanzar objetivos y metas organizacionales.

**Palabras clave:** Pymes, Liderazgo, estilos de administración, agropecuario, transaccional, transformacional

### Abstract

The objective of the present study was to identify the leadership style applied in the SME agricultural companies in Quevedo, highlighting the importance it has in management administrative practices, necessary to ensure the achievement of objectives. The research was conducted using a survey called MLQ, multifactorial leadership survey of Bass and Avolio, in its short version which contains 45 items, which analyze 9 factors on three types of leadership: transformational, transactional and laissez faire. For the sample, the entire available population of the 6 SME agribusiness companies of the city chosen for the study was considered, with a base of 70 people, of operational and administrative levels. The conclusion of this research was that transformational leadership is the most important type of leadership applied in the companies surveyed, because it is based on trust and empowerment given by the leaders to their employees, which also renders motivation and personal inspiration, obtaining immediate results by promoting organizational objectives and goals.

**Key words** SMEs, Leadership, management styles, agricultural, transactional, transformational

Classification JEL  
JEL Classification M12

---

<sup>1</sup> Ingeniera en Gestión Empresarial, Universidad Estatal de Quevedo – Ecuador. E-mail [pibarra@uees.edu.ec](mailto:pibarra@uees.edu.ec).

<sup>2</sup>. Diana Terez Csizmadia Viteri, Msc. Docente- Universidad Espiritu Santo. Ecuador [dcsizma@uees.edu.ec](mailto:dcsizma@uees.edu.ec)

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son parte esencial en el desarrollo económico de las poblaciones de América Latina siendo la plataforma del desarrollo social y económico, produciendo y/o tomando productos para añadir valor agregado en su proceso de transformación y comercialización, según la Comisión Económica para América Latina (2015).

En Ecuador se encuentran concentradas, principalmente en la producción y comercialización de bienes y servicios Según el informe de la revista Ekos Negocios y la Unidad de Investigación Económica y de Mercado (2014).

Las PYMES se constituyen en un generador primario de la riqueza y empleo; requieren fuerza laboral capacitada y apta para ejercer distintas actividades y cargos. Es así que buscan talentos que les permitan alcanzar sus objetivos de mercado y financieros. Esto pone en evidencia que existe una demanda de profesionales con perfiles apropiados para cada vacante.

La estructura organizativa de las PYMES presenta debilidades de carácter estructural en su gestión y la inadecuada asignación de sus recursos. Por ello, un diagnóstico que permita evidenciar los estilos de liderazgo que aplican los líderes gerenciales, en la situación actual

es una herramienta importante para las empresas que influye positivamente en el crecimiento económico y que requiere distintas estrategias empresariales (Feijoo, Boza, Díaz & Andrade, 2013).

Existe mucha literatura que expone al liderazgo como un elemento esencial para la eficacia y el desarrollo de las empresas, entre sus autores podemos mencionar a Carson, Tesluk, & Marrone (2007), Conger (2004), Kark & Dijk (2007) y Kets de Vries (1994) entre otros. De acuerdo a Vroom & Jago (2007), el liderazgo permite alcanzar la misión, visión y metas organizacionales. Según Portalanza (2013, pág. 77-85), existe cierto consenso respecto a lo que es liderazgo, las características de lo que puede ser considerado un buen líder y cómo el contexto es un factor relevante en su desarrollo.

Para Fernández (2010) los líderes son una pieza fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones y su crecimiento constante. El liderazgo es un proceso natural que ocurre entre una persona - el líder- y sus partidarios; se considera como una destreza de influencia y alcance en la organización para lograr metas definidas (Parris & Peachey, 2013).

Para Yukl (2008) el liderazgo es el proceso de influir sobre otras personas, para conquistar su comprensión y consentimiento acerca de

las acciones y medidas necesarias, y de esta forma facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes.

Por su parte, Bass (1985) señala que el liderazgo considera los efectos que el líder tiene sobre los seguidores, entre los cuales podemos mencionar a la lealtad, confianza, respeto y admiración, y por lo tanto, se busca que estén motivados para hacer más de lo que se espera de ellos.

Según Robbins & Judge (2013), las empresas requieren de gerentes con múltiples conocimientos y una amplia gama de habilidades; que sean capaces de liderar y guiar a la fuerza laboral al cumplimiento de metas. Es por ello que se hace necesario fortalecer la formación de gerentes y administradores, principalmente en las PYMES.

La ciudad de Quevedo es la décima segunda ciudad más poblada de Ecuador con 173.585 habitantes y la séptima ciudad en actividad comercial según el último censo ecuatoriano, conducido por el INEC (2010). En la actualidad, ha superado en población a la capital de la provincia, Babahoyo y se caracteriza por ser el mayor centro económico y comercial de la provincia de Los Ríos. Una de sus principales actividades es la exportación de productos agrícolas, tales como banano, café, cacao, palo de balsa,

caucho, palma africana, frutales, soya y maíz, entre otros. Dentro de esta zona se sitúan instituciones como la Cámara de Comercio de Quevedo, que es el principal referente comercial del cantón, y donde se encuentran afiliadas personas y empresas importantes que son el motor que inyecta economía a esta ciudad del Ecuador. Esto da lugar a la existencia de múltiples empresas de diversos tamaños.

En la mayoría de países, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son trascendentes para su economía. En Ecuador, este tipo de compañías generan cerca del 52% del empleo y representan entre el 40% y el 45% del producto interno bruto (PIB) según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2015).

Las PYMES dentro de la ciudad de Quevedo constituyen un campo de investigación poco documentado en la gestión y administración de empresas, más aun en temas como liderazgo.

El presente estudio tenía como principal objetivo identificar el estilo de liderazgo aplicado en las empresas agropecuarias de Quevedo. Como objetivos específicos, se describen los siguientes:

- Analizar los factores de liderazgo dentro de las prácticas de liderazgo

que inciden en las empresas agropecuarias pymes de Quevedo.

- Identificar estilo de liderazgo desde la visión de los colaboradores y como inciden en su trabajo.

El contenido de esta investigación se compone de una primera parte que muestra la revisión literaria, abordando aspectos relacionados con la literatura sobre la pequeña y mediana empresa, así como autores que exponen los conceptos de liderazgo; como segunda parte, se presenta la metodología utilizada para complementar la investigación, la cual explica la encuesta MLQ aplicada en las 6 empresas locales PYME del sector agropecuario de Quevedo.

En la tercera parte se exponen el análisis de los resultados, la prueba de confiabilidad de los datos y gráficos explicativos. Como parte final, se muestran las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas como resultado de la investigación orientadas a sugerir prácticas más acertadas al o los estilos de liderazgo encontrados en la zona objeto de estudio.

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

#### Administración moderna y liderazgo

Los modelos metodológicos de la administración moderna se pueden aplicar a todas las empresas, sin importar el tamaño y

la actividad que desempeñen (Reyes, 2009). El autor indicó que las nuevas tendencias empresariales se enfocan en la aplicación y estudio de nuevas y vigentes formas del comportamiento humano; las empresas no son solo un activo, sino que son definidas íntegramente como el conjunto de personas que la componen. La innovación gerencial juega un rol importante para que la administración moderna logre alcanzar el éxito esperado.

Según Baguer (2009), un trabajador lleva consigo pensamientos y cargas emocionales predeterminadas por rasgos de su formación o experiencias, donde estos preconceptos reaccionan con diversos elementos relacionados al campo asociativo (trabajo, familia, proyectos); es decir que si su formación ha sido errada en conceptos y teorías, sus roles se ejercerán en función a sus paradigmas y creencias, pudiendo afectar a los equipos de trabajo o grupos de influencia.

El estilo de dirección, el rol que cumple dentro de la estructura organizacional, la opinión entre compañeros de trabajo, son factores direccionados al clima laboral y cultura organizacional (Roman, 2008).

Un líder empresarial tiene una gran connotación en los resultados de las empresas. Los equipos de trabajo deben compartir los valores de la organización, tener una

dirección clara y un liderazgo que les permita gestionar las relaciones en su interior, concentrar esfuerzos y lograr una gestión eficaz de sus recursos para el logro de objetivos, así lo expresan autores como Campion, Papper, & Medsker, (1996); Katzenbach & Smith, (1993) y Manz & Sims, (1987).

Sharma (2010) define a un líder como “la persona que puede influir en los demás con un grado de autoridad y liderazgo, cuyo objetivo es guiar a un grupo para alcanzar metas y objetivos” (pág. 12).

Wilhelm (2011) indicó que el liderazgo ha existido desde el inicio de la humanidad, de allí nace la disyuntiva de que si el líder “nace o se hace”; los acontecimientos y estudios científicos han comprobado que el ser humano nace con habilidades heredadas genéticamente; mientras existen otras que se desarrollan a partir de las experiencias y conocimientos adquiridos.

Según Goleman (2015), existen algunas variables que deben analizarse para responder si el líder nace o se hace; explica que la persona llega al mundo con características propias, sin embargo el ser humano está en la capacidad de adquirirlas y desarrollarlas.

Entonces se puede afirmar que el líder nace y se hace, aunque existe un componente genético en la inteligencia emocional que

hace que las personas a muy corta edad puedan liderar proyectos que requieren de altas capacidades, que en ocasiones los profesionales no la tienen.

En Psicología del Desarrollo las investigaciones corroboran que la inteligencia emocional incrementa con la edad y el entrenamiento constante (Fischman, 2009).

Goleman (2012), define a la inteligencia emocional como la capacidad de “sentir, entender, controlar y modificar nuestros propios estados anímicos y los ajenos” (pág. 10). Se puede concluir que el liderazgo y la inteligencia emocional están directamente relacionados.

### **Modelos de dirección de empresas y liderazgo.**

Existen diversos modelos de dirección de empresas, sin embargo para Sastre (2009), los más modernos son los siguientes:

1.- **Dirección tipo malla.**- Es un modelo de dirección donde las empresas tienen su base de interés sobre las personas o sobre la productividad. De aquí se derivan las siguientes:

- Dirección empobrecida, cuando está direccionada a la importancia de las personas, dejando en un escalón menos importante a los índices de

productividad, rentabilidad y eficiencia.

- Dirección autoritaria, cuando está direccionada en función de los resultados de la producción, productividad y eficiencia.
- Dirección club de amigos, cuando no existe productividad sino la cordialidad y poco desempeño.

**2.- Dirección tipo situacional.-** Para ejercer cualquier tipo de dirección empresarial se necesitan de líderes, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la dirección. Para Blanchard (1984) el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. Esta distinción permitió al autor aplicar su teoría a cualquier situación en la que una persona –el líder– tiene influencia sobre otra –el seguidor–, ya sea en las relaciones entre padres e hijos, entre profesores y alumnos, o en cualquier contexto organizacional (empresas privadas, hospitales, centros educativos, ámbito militar, organizaciones voluntarias, etc.).

Para una adecuada dirección empresarial, es necesario que el líder cumpla ciertas cualidades; tales como las que destaca en Fischman (2016) en su publicación “El líder transformador 2”:

- Compromiso con la misión de la empresa.
- Dirección y comunicación de la visión de la empresa.
- Confianza en sí mismo y guía para sus compañeros de trabajo.
- Integridad personal y buenas relaciones interpersonales.

Además debe cumplir con ciertas virtudes como: prudencia, temple, justicia y fortaleza para la adecuada toma de decisiones.

Figura 1.  
Sistema de Liderazgo.



Fuente: (Blanchard, 2007)

El líder de empresa es el encargado de promover la planificación estratégica y detectar necesidades organizacionales. Es así que en función a las metas y necesidades que debe alcanzar, se encarga de la dirección, conformación de equipos, evaluación, motivación y proceso de avance continuo dentro de la entidad.

Para Maxwell (2012), los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de

hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos que son la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones.

La tarea del líder en las empresas no es fácil pues debe conjugar una adecuada comunicación y la integración de todos los miembros que conforman el grupo de trabajo, para concretar los objetivos fijados.

Acorde a lo indicado por De la Cruz (2013), existen distintas teorías que se relacionan con el liderazgo:

- **Teoría de los rasgos.-**

Esta teoría se basa en considerar que todos los líderes productivos tienen características y competencias similares, según su enunciado los estilos de liderazgo se identifican por sus características, por el conjunto de habilidades de gestión y por la filosofía.

Las características del estilo de liderazgo describen la importancia de un líder para obtener rendimiento. La filosofía describe los supuestos del líder sobre las personas y el papel del líder. Las habilidades incluyen las capacidades de gestión de estilos particulares (Warrick, 1981).

- **Teoría del comportamiento.-**

Se basa en el análisis de las conductas de los líderes frente a los equipos de trabajo, pues

estas son las que forjan su personalidad o roles de dirección. Es decir que tiene un marcado énfasis en las personas y aspectos organizacionales, resaltan temas como los rasgos de personalidad, las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. Esto se denomina también como teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional (Champoux, 2011)

- **Teoría de los roles.-**

Es una teoría fundamentada en el método combinado, entre la teoría de los rasgos y la teoría del comportamiento; considera que los líderes para ser efectivos deben desempeñarse de manera predeterminada con roles de representación. Henry Mintzberg (2009), sostiene que los gerentes desempeñan diez roles muy relacionados, que se agrupan en interpersonales, de transferencia de información y de toma de decisiones. Los roles interpersonales son aquellos que tienen que ver con la gente y otros deberes de índole protocolaria y simbólica. Los roles informativos consisten en recibir, almacenar y difundir información y, por último, los roles de decisión giran en torno a la toma de decisiones.

## **Tipos de Líderes**

Cabe precisar que para que existan procesos de desarrollo organizacional, el liderazgo es un factor predominante, pero no se debe recusar la necesidad de pensar que hay un conjunto de circunstancias que rodean el quehacer del líder, entre ellas la naturaleza social de la gestión, el espacio en el cual se realiza esta gestión y, de manera primordial, el rol que desempeñan los protagonistas de la gestión. Desconocer estos factores sería como darle un poder metafísico sobrehumano al líder, aspecto que rebasa la lógica administrativa moderna. Revista PUCE (2016).

Es importante mencionar que para el seguidor, el líder es reconocido como tal cuando se percibe diferente en su forma de comportarse y porque ejerce más poder e influencia que los demás (Cronshaw y Lord, 1987).

Una vez que se revisaron las teorías de liderazgo, es necesario precisar los principales tipos de líderes que existen (García, 2017):

### **Liderazgo laissez-faire:**

El líder laissez-faire mantiene un rol pasivo, es decir que interviene solo cuando es necesario. Ejerce la menor cantidad de controles. Fundamenta su aplicación en la no autoridad, conceptualizada bajo la teoría de

que los empleados con experiencia, motivación y entrenamiento demandan menor supervisión para cumplir con sus metas.

Este tipo de líderes son requeridos cuando los trabajadores a su mando son capaces de ejecutar las tareas con vigilancia o supervisión mínima.

Entre las principales ventajas de este tipo de liderazgo se encuentra que su aplicación mejora la creatividad y satisfacción de los trabajadores, pues les brinda mayor confianza y libertad para ejercer sus labores.

Por su parte las desventajas se dirigen a que este tipo de liderazgo fracasa en situaciones donde los subordinados no poseen las competencias apropiadas para empoderarse de las responsabilidades y compromisos delgados.

### **Liderazgo autocrático:**

La presencia del líder es activa pero de una sola vía, es decir que las decisiones se fijan de forma autónoma y sin participación de los equipos de trabajo. Se lo denomina bajo el principio de liderazgo unidireccional, donde los empleados se limitan a cumplir con las tareas que les da el jefe.

Como principales ventajas se menciona que la toma de decisiones se ejecuta rápidamente, los trabajadores son presionados y

controlados con mucha frecuencia para que se cumplan las acciones establecidas.

Las principales desventajas se dan por la desmotivación que podrían experimentar los colaboradores al laborar bajo presión. Cumplen el simple rol de acatar órdenes, lo cual puede perjudicar a la búsqueda de nuevos talentos para la empresa. Esto hace que las personas desarrollen poco compromiso afectivo hacia, convirtiéndose en motivadores de renuncia o disminución de productividad.

### **Liderazgo democrático:**

Este tipo de liderazgo se caracteriza por crear equipos de trabajo participativos, generando un clima laboral de entusiasmo entre los empleados, pues prioriza la participación de todo el grupo en la toma de decisiones.

Es un líder carismático que se gana la confianza del equipo, generanco un buen clima laboral y mejorando el compromiso afectivo de los trabajadores.

Un factor negativo podría presentarse en la falta de consensos al momento de tomar las decisiones, lo cual hace que los procesos sean más lentos para alcanzar una meta. Frente a problemas podrían presentarse dificultades al momento de promover estrategias de colaboración y motivación, pudiendo quebrarse en situaciones de gran complejidad.

### **Liderazgo transaccional:**

El líder transaccional se fundamenta en la ejecución de transacciones, procesos de intercambio entre el líder y los empleados.

Se caracteriza por mantener estrategias de motivación en función a compensaciones, donde los trabajadores reciben elogios o regalos al conseguir objetivos y metas organizacionales.

Una de las desventajas es que los empleados podrían acostumbrarse a la motivación económica, dejando de lado el compromiso afectivo. Este tipo de líderes centran las metas en las necesidades presentes, dejando estructuras laborales débiles cuando se presenten contracciones económicas. La teoría indica que existen estilos más adecuados.

### **Liderazgo transformacional:**

Este tipo de líderes se caracterizan por emplear competencias de comunicación como elemento prioritario. Son generadores de cambio y motivación, pues logran que sus seguidores trabajen para el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Las ventajas de mantener este tipo de líderes en las empresas es que aumentan los niveles de efectividad, productividad y eficiencia del grupo. Tienen gran facilidad para ganarse el

respeto, compromiso y confianza de los subordinados.

El líder transformacional mantiene uno de los perfiles más adecuados para el manejo de personal, pues integra competencias que en otros estilos o tipos de liderazgo no se tienen.

Perez (2011) menciona que el liderazgo transformacional es aquel que brinda mayores beneficios a las empresas, pues "tiene éxito al cambiar la base motivacional del trabajador pues consigue su compromiso y eleva los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones" (pág. 110).

### **Modelos teóricos relacionados al liderazgo transaccional y transformacional.**

Un estudio ejecutado por Bass y Avolio (2004), determinó que existe un modelo de Liderazgo de Rango Total (LRT) o FRL (Full Range Leadership), que integra los componentes más importantes del liderazgo transformacional y del transaccional, con la finalidad de satisfacer las necesidades colectivas e individuales de quienes laboran en una organización.

Se centra en la satisfacción de las necesidades de los grupos de trabajo y en la generación de

un compromiso superior para el cumplimiento de las metas establecidas, promoviendo la productividad y eficiencia en las labores requeridas.

Según Bass & Riggio (2006) es muy importante comprender el nivel en que los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos e invitar a sus seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente y comprometida; dando importancia al aprendizaje como instrumento activo para hacer frente a situaciones inesperadas, que se pueden como obstáculos ante alguna labor.

Para medir y evaluar las características del líder y la apreciación de sus colaboradores con relación al tema, Bass y Avolio (2000), crearon una herramienta llamada Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

En el estudio realizado por Vega y Zavala (2004), destacan que la estructura del modelo MLQ, está ajustado por tres variables de alto orden: Liderazgo Transformacional, Desarrollo/Transaccional, Liderazgo Correctivo/Evitador. Las dos primeras variables están correlacionadas entre sí, mientras que la última es una variable independiente. Dentro de la variable de primer orden llamado Liderazgo

Transformacional, se encuentran las de segundo orden: Influencia idealizada (atribuida), Influencia idealizada (conducta), Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual, y Consideración individualizada.

En la variable de primer orden denominada Liderazgo Desarrollo/Transaccional se encuentran las de segundo orden: Recompensa Contingente y Dirección por excepción (activa). Por último, en la variable Liderazgo Correctivo/Evitador contribuyen directamente la Dirección por Excepción Pasiva y Liderazgo Pasivo/Evitador. Ver Cuadro 1 en los anexos.

Sin embargo, no es el único modelo, ya que existen otros modelos que permiten reconocer el liderazgo en las organizaciones, entre los cuales se destacan:

- Modelo de Fiedler.
- Modelo del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.
- Modelo de la Ruta – Meta.

### **1.- Modelo de Fiedler.**

Creada por Fred Fiedler en el año 1951, quien estudió la relación del rendimiento organizacional con las aptitudes del líder; concluyendo que una buena relación o

interacción del líder con sus seguidores, brinda mejores resultados en la productividad. Siempre considerando la medida del grado de control e influencia de los colaboradores.

Aplicó un modelo de valoración llamado LPC por sus siglas en inglés (Least Preferred Co-worker), que significa “Compañero de Trabajo Menos Deseado”. Este método mantiene la hipótesis de que la conducta del líder depende de la colaboración y desempeño de sus seguidores, lo cual está dado por el grado de identificación que el líder gane dentro de su grupo de trabajo. Este mide:

El grado de relación que existe entre el jefe y el subordinado, bajo dos elementos que son la confianza y la amistad. También el grado en que la tarea se programa, dado por la comunicación, planificación y asignación de tareas.

Este modelo presenta ocho situaciones distintas, cada una de ellas representa una combinación diferente de las dimensiones y lo favorable o no de cada una.

Cuando la situación es “Muy Favorable” o “Desfavorable”, será apropiado tener un líder orientado al trabajo; pero cuando las dimensiones se mezclan y la situación es “Moderadamente Favorable”, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a

manejar mejor las relaciones interpersonales en los grupos de trabajo. Ver tabla 1.

Tabla 1.

Clasificación de lo favorable de una situación - Teoría de Fiedler.

Situación	Relación Líder-Miembro	Estructura de la Tarea	Posición de Poder del Líder	Calificación de la Situación
1	Buenas	Alta	Fuerte	Favorable
2	Buenas	Alta	Débil	Favorable
3	Buenas	Baja	Fuerte	Favorable
4	Buenas	Baja	Débil	Moderadamente Favorable
5	Moderada Deficientes	Alta	Fuerte	Moderadamente Favorable
6	Moderada Deficientes	Alta	Débil	Moderadamente Favorable
7	Moderada Deficientes	Baja	Fuerte	Moderadamente Favorable
8	Moderada Deficientes	Baja	Débil	Desfavorable

Tomado de Robbins S. P., 2004.

Representando estos resultados de manera gráfica tendríamos un diagrama donde se evidencia una adecuada descripción del proceso de liderazgo; pero tiene críticas debido a que Fiedler nunca aportó nuevas investigaciones que respalden su teoría sino que más bien la acomodó a resultados ya conocidos.

## 2. Modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

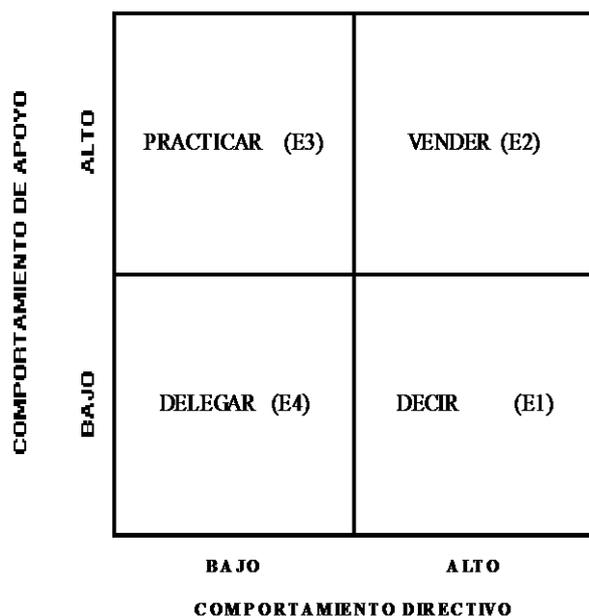
Los autores de este método se inspiraron en los conocimientos y experiencias que documentaron desde el año 1967 y que finalmente culmina con un modelo que indica que los líderes deben adaptarse a sus seguidores, de acuerdo a las habilidades y

predisposición que tengan para realizar las tareas y funciones establecidas.

Es decir que promueve la idea de que el líder debe acoplarse y adoptar diferentes modelos de liderazgo (Blanchard & Zigarmi, 1999). El modelo situacional adicionó al modelo de Fiedler el calificar en su tabla con Alto o Bajo el comportamiento del líder; y después combinarlas en cuatro estilos de liderazgo: Decir – Vender – Practicar – Delegar. Ver Figura 2.

- **Decir (E1)** se caracteriza por ordenar o dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo de la tarea.
- **Vender (E2)** se caracteriza por persuadir, explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas dando las ventajas y facilidades para cumplir con las tareas.
- **Practicar (E3)** se caracteriza por participar, el mando comparte sus ideas con los subordinados para llegar a una decisión acertada y planificar juntos la ejecución de las tareas.
- **Delegar (E4)** se caracteriza por dejar al colaborador actuar por sí solo con sus propias decisiones en el cumplimiento de las tareas.

Figura 2.  
Curva matriz de TLS



Fuente: Blanchard & Zigarmi, 1999.

Los estilos de liderazgo se combinan con los elementos de tareas (alcanzar los objetivos), la relación (cuidar los aspectos emocionales del trabajador); por lo que cada estilo tendrá una cantidad Alta o Baja de Tarea y de relación; así como ordenar implica una Alta tarea y baja relación; persuadir se caracteriza por una alta tarea y alta relación; participar se caracteriza por baja tarea y alta relación; y delegar se caracteriza por baja tarea y baja relación.

De los estilos, ninguno se define como óptimo sino que cada uno puede ser utilizado en el momento que se considere necesario.

La evolución de la teoría de liderazgo situacional (TLS) se muestra en una referenciada curva de campana, la aplicación del modelo se basa en la realización de pruebas para el auto diagnóstico del líder, diagnóstico de los integrantes del grupo de trabajo y toda una teoría completa con modelos tridimensionales, donde se aplican cuestionarios e interpretaciones

### 3.- Modelo de Teoría de la Ruta - Meta.

Este modelo sostiene que el trabajo de un líder es ayudar a sus colaboradores a alcanzar sus metas y proporcionar dirección y apoyo necesarios para que las metas sean las mismas que las de la organización.

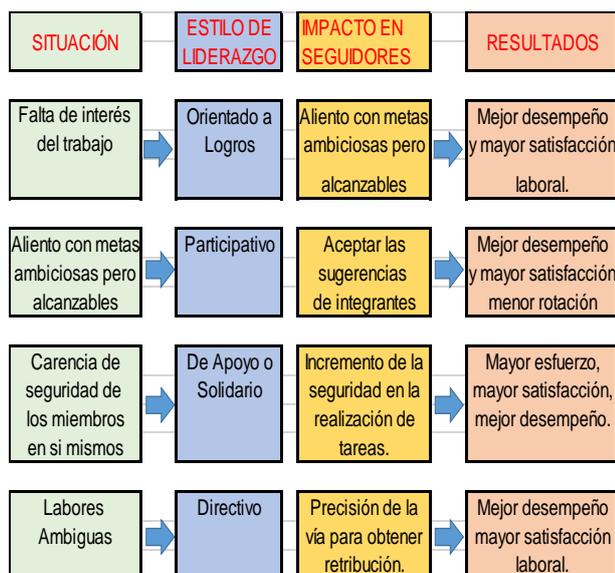
El creador de este modelo fue Robert House en 1971 y se basa en que el liderazgo es eficaz mientras los integrantes confíen en que su líder les pondrá metas claras y apoyará a eliminar los obstáculos para el cumplimiento de esos objetivos.

Es decir que el comportamiento de un líder es aceptable para los trabajadores siempre que contemplen el uso de una fuente de satisfacción inmediata.

Figura 3.

Modelo ruta-meta

## ESTILO DE LIDERAZGO EN EMPRESAS AGROPECUARIAS PYMES EN QUEVEDO



Tomado de Hellniegel Don, John Slocum, 1998.

En esta teoría se identifican cuatro comportamientos de liderazgo:

- Líder directivo
- Líder solidario
- Líder participativo
- Líder orientado a los logros

**1.- El liderazgo directivo.-** El líder proporciona un gran soporte y estructura entre sus subordinados, se recomienda cuando los seguidores requieren de un líder que controle el entorno externo por tener ellos baja capacidad y conocimiento de las tareas a realizar.

La autoridad formal de los procesos se encuentra bajo responsabilidad del líder por la complejidad de los procesos.

**2.- El liderazgo solidario.-** Conocido también como liderazgo de apoyo se caracteriza por ser un líder amistoso y que muestra interés por los miembros de su grupo de trabajo.

El líder proporciona un gran soporte y estructura entre sus subordinados, se recomienda cuando los seguidores requieren de un líder que controle el entorno externo por tener ellos baja capacidad y conocimiento

**3.- El liderazgo participativo.-** Es aquel que consulta con sus subordinados; mediante una adecuada comunicación y apertura de sugerencias para cumplir las tareas asignadas al área.

**4.- El liderazgo orientado a los logros.-** Es aquel que implementa metas agresivas pero cumplibles; logrando buenos indicadores de productividad.

La teoría de liderazgo de House (1971), supone mucha flexibilidad y se puede aplicar cualquiera de estos tipos en el momento apropiado; sin embargo debe tomar en cuenta dos variables que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y de los resultados obtenidos.

Una tiene que ver con las situaciones externas en que el miembro del grupo no tiene acceso, ni injerencia por falta de conocimiento y temores internos. Por lo que el líder deberá

estar atento para maximizar estas capacidades en las debilidades que detecte para obtener alto desempeño en el comportamiento de su grupo de trabajo.

El líder no obliga a sus seguidores que lo sigan, ni que lo tomen como modelo. El líder hace, es ejemplo, influye positivamente y es seguido por los valores, tanto personales como profesionales. Por sus habilidades directivas, el líder puede perfectamente desempeñarse con éxito en las áreas distintas a la suya. Es importante conocer pormenores de procesos y funciones que no conoce, su capacidad de gerencia le brindará las herramientas esenciales para llevar adelante el nuevo sector (Gutiérrez, 2010).

**El liderazgo transformador.** De acuerdo a lo que precisa ML Pèrez-Pèrez, M. B. (2016). Este estilo de liderazgo se define por una relación de influencia profesional, en la que el colaborador no solo está interesado en la retribución económica que percibirá a cambio de su trabajo, sino también en el trabajo en sí; es decir, en el reto que supone, el aprendizaje que conlleva y el atractivo que presenta.

Señala además ML Pèrez-Pèrez, M. B. (2016) que la influencia del líder transformador es más profunda que la del líder transaccional. Este tipo de líder es inconformista, visionario y carismático, replantea continuamente tanto

el modo de hacer las cosas como los ideales y aspiraciones de los seguidores. Es un líder con una gran capacidad de comunicación que arrastra y promueve el empowerment, pero este tipo de liderazgo puede ser especialmente problemático cuando la visión personal del líder se convierte en un fin en sí mismo o, lo que es peor, en un ejercicio de auto engrandecimiento.

**El liderazgo trascendente.** Por otra parte Pérez manifiesta que el liderazgo trascendente está definido por una relación de influencia personal que, además de buscar la retribución y el atractivo del trabajo, busca el compromiso personal del colaborador con el líder para llevar a cabo una misión común que vale la pena. Este tipo de liderazgo también se conoce como “liderazgo centrado en la misión”. Y es imprescindible para garantizar la eficacia a largo plazo de la institución.

Cabe recalcar que independientemente de las teorías del liderazgo, se debe comprender que “los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las consciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo” (Fischman, 2016, pág. 123).

### **Instrumentos de medición**

#### **Modelo IPL**

El modelo IPL de Kouzes y Posner (1996 y 2003) se utiliza para observar cinco comportamientos de liderazgo. Estos autores estudiaron a miles de líderes de la empresa privada y del gobierno para investigar los componentes de las expectativas que se tienen de ellos. Estos autores concluyeron que el liderazgo se puede definir mediante un sistema de los comportamientos de dirección observables, que son:

- Desafiar los procesos y extender los riesgos: los experimentos y los cuestionamientos asumidos por el.
- Inspirar una visión compartida: el grado con el que el líder describe una visión excitante del futuro.
- Habilitar a los demás para que actúen: la cantidad de decisiones cooperativasLos líderes influyen en sus seguidores y son influidos por estos al recibir sus respuestas de apoyo o resistencia en diversas situaciones. y participativas llevadas a cabo por el líder.
- Modelar el camino: extender consistentemente las prácticas del líder con sus valores adoptados.
- Dar aliento al corazón: el grado en que el líder da una retroalimentación positiva, reconoce públicamente las contribuciones

individuales y celebra los logros del equipo.

De acuerdo con la diferenciación que hace Bass (1997), entre las dos principales actuaciones de liderazgo se establecen los cuatro primeros comportamientos del IPL en el liderazgo transformacional y el quinto en el transaccional. Así, son transformacionales: (i) desafiar los procesos, (ii) inspirar una visión compartida, (iii) habilitar a los demás para que actúen, (iv) modelar el camino (exclusivamente transaccional) y (v) dar aliento al corazón.

### **Modelo MLQ de Bass & Avolio 2004**

En un artículo expuesto en la revista de *Psicothema*, de la Facultad de Psicología de la Universidad de Oviedo (2010, pp. 495-501), se afirma que el cuestionario MLQ es uno los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones. En otras investigaciones obtenidas en bases de datos como *PsycINFO* y *EBESCO*, existen alrededor de 182 investigaciones, entre artículos y tesis doctorales, que utilizaron el cuestionario MLQ en su investigación. De ese grupo, más de 140 han sido aplicadas en los últimos diez años.

Este cuestionario se fundamenta teóricamente en las ideas de Bass (1985), quien defiende la

existencia de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional.

### **METODOLOGIA**

Para efectos de esta investigación, se utilizó un método exploratorio soportado con el análisis de correlación de encuestas. Con la información recabada se midió el estilo de liderazgo, categorizando las variables aplicables del instrumento. El método analítico consistió en determinar cuáles son los resultados concluyentes con el fin de establecer en la investigación la tendencia de un estilo de liderazgo en las empresas agropecuarias pyme de Quevedo.

Como instrumento de medición se seleccionó la encuesta sobre liderazgo MLQ-5X en su versión corta compuesta de 45 ítems, la cual se enfoca en el análisis de la relación entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*.

Para los autores Molero, Recio y Cuadrado. (2010), el cuestionario presenta la estructura factorial más completa que recolecta los aspectos más relevantes de los estilos de liderazgo a ser analizados. Ver en anexos Cuadro.

Las escalas empleadas para evaluar los actores de esta herramienta van del 0 al 4, donde 0 representa la respuesta Nunca, 1 es Rara vez, 2 es A veces, 3 es A menudo y 4 es Frecuentemente, casi siempre.

### **Muestra**

En la ciudad de Quevedo según el Catastro Nacional de Almacenes Expendedores de productos e insumos agropecuarios publicado por Agrocalidad (2016), existen 30 empresas catalogadas como comercial agropecuaria en la zona, de las cuales 18 son empresas multinacionales, 6 son nacionales ambas con extensiones o sucursales en la ciudad y 6 empresas PYMES tienen actividades comerciales agropecuarias en el cantón Quevedo. Para muestra de este estudio se consideraron las 6 empresas PYMES antes mencionadas, las cuales cuentan con una población o universo de 70 personas.

### **Recolección de datos**

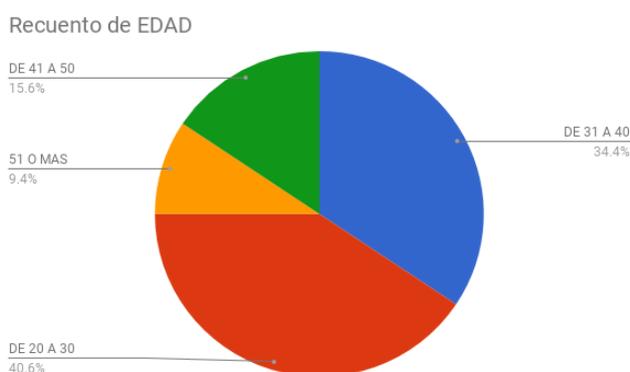
La recolección de los datos se hizo aplicando el cuestionario MLQ Versión Colaborador y Líder, donde participaron 64 colaboradores y 6 directivos. El instrumento fue aplicado en las empresas a través de formulario físico desde junio 2016 a octubre 2017. Ver cuestionario aplicado en los Anexos.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En base al análisis realizado se presentan los resultados obtenidos, teniendo en consideración que el objetivo era identificar y describir el estilo de liderazgo aplicado en este tipo de empresas.

Respecto a la composición de la muestra, el 67.19% fueron hombres y 32.81% fueron mujeres. El 40.6% de los encuestados tienen como rango de edad entre 20 y 30 años. Ver Figura 4.

Figura 4.  
Rangos de edad de encuestados

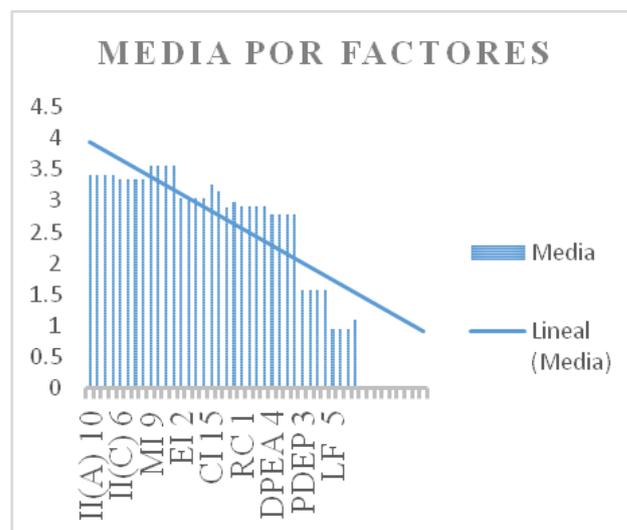


Fuente: Encuesta MLQ.

La antigüedad en el cargo de los participantes es menor a cinco años de permanencia (48%) y el 16% tienen más de diez años en la organización. Con relación al puesto que ocupan el 87.6% es de nivel operativo (vendedor, bodeguero, cajero), el 15.4% son administrativo, (secretarias, administrador).

El resultado con la media más alta fue el estilo de liderazgo transformacional (3.56) desde la percepción de los colaboradores, en la variable MI Motivación Inspiracional y la más baja fue LF Laissez Faire (0.95), según resultados descritos en la Tabla 3 (ver Anexos). Se evidenció la determinación de la media corroborando entre todos los 9 factores abordados según la herramienta de encuesta MLQ.

Figura 5.  
Estadística valores media por factores liderazgo

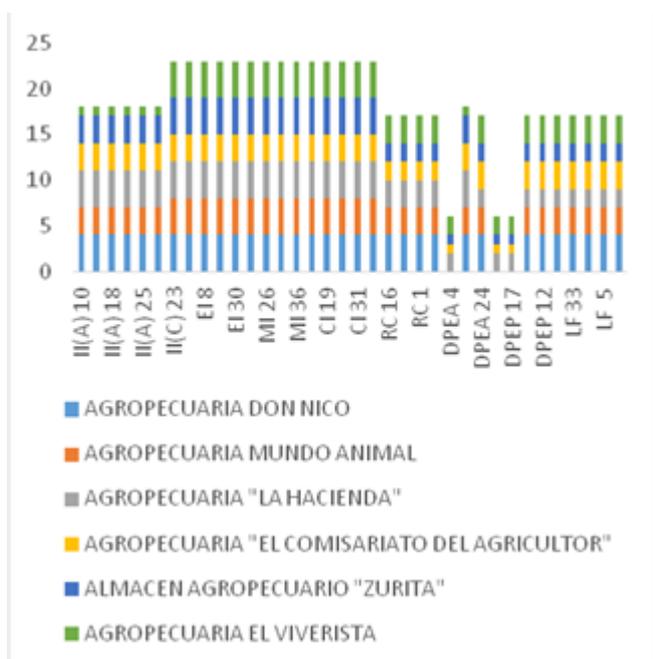


Fuente: Encuesta MLQ

Realizada la validación de confiabilidad de los factores de liderazgo transformacional, se corroboró la media más alta en el factor de motivación Inspiracional aplicada en los 64 colaboradores abordados para el estudio muestral.

Mientras que en el análisis de los datos recopilados sobre el instrumento aplicado a los administradores o jefes se refleja que el estilo marcado es el transformacional teniendo mayor énfasis e incidencia en tres de los cinco factores contemplados dentro de este estilo de liderazgo: Consideración Individualizada (CI) Influencia Idealizada Atribuida (IIA), Motivación Inspiracional (MI), y Estimulación Intelectual (EI), así mismo resultante del análisis se valida la menor incidencia en aplicar factores transaccionales y laissez faire.

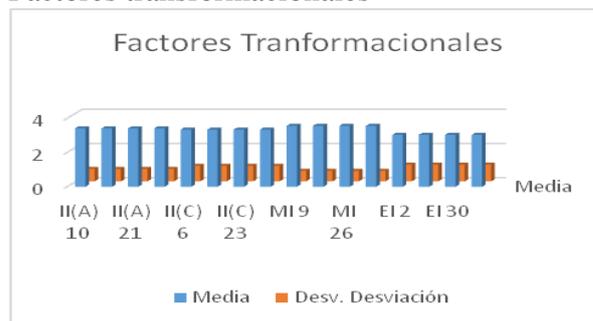
Figura 6. Estadística factores de liderazgo encuesta administradores (lideres).



Fuente: Encuesta MLQ

Figura 7

Factores transformacionales

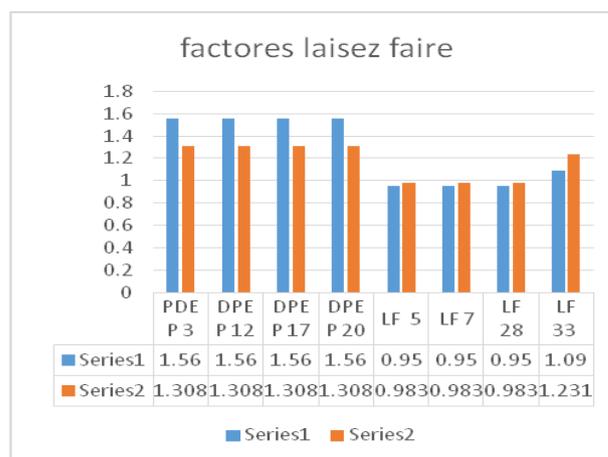


Fuente: Encuesta MLQ

Analizada la matriz de covarianza entre los factores del estilo de liderazgo transformacional se determina la confiabilidad de los valores.

En la estadística determinada de los factores de estilo de liderazgo laissez faire ubica la media más baja en los tres estilos generales analizados, concluyendo que este es el menos utilizado en los administradores abordados en el estudio.

Figura 8. Factores Laissez faire



Fuente: Encuesta MLQ

Se realizó el análisis de la covarianza de los factores de *laissez faire* que muestran la consistencia de sus valores. Ver Tablas 9 y 10 en Anexos.

El alfa de Cronbach de los factores de *laissez faire* si bien refleja la confiabilidad de los datos también ratifica que sigue siendo menor a lo establecido en los factores transaccionales .97 frente al .940.

### CONCLUSIONES

Los índices de confianza de los valores determinados en las respuestas de las encuestas realizadas muestran un índice alto .92 lo cual ratifica la validez de lo analizado.

Podemos concluir que a pesar de que las correlaciones entre los factores y el índice de confiabilidad de Cronbach muestran una estimación de incidencia en el estilo transformacional en las empresas agropecuarias pyme de Quevedo, la diferenciación estimada no es alta, es decir la diferencia porcentual no es significativa y en defecto los tres estilos de liderazgo son aplicados casi de forma indistinta.

Según D'alesio (2010) los líderes escogen el estilo a implementar de acuerdo a aquello que desean conseguir y a las condiciones que tiene la empresa, por lo que se puede concluir que

si bien el liderazgo transformacional tiene las mejores condiciones, es posible aplicar otros liderazgos dependiendo de las condiciones y realidades de cada negocio, no es posible generalizar.

Esta investigación es de gran aporte para el área de Talento Humano, ya que se pueden evidenciar las prácticas administrativas desde la visión de los colaboradores y desde la visión del administrador o líder. Esto permite optimizar y potenciar recursos y definir objetivos más claros tanto del negocio como de desarrollo.

Al respecto, Godoy y Bresó (2013) indicaron que el estilo de liderazgo está basado en la motivación que ejerza el líder frente a su equipo de trabajo. Para Rivera (2015) “el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los intereses de la organización”.

Se cumplió el objetivo de este estudio que era identificar el estilo de liderazgo aplicado en las empresas agropecuarias PYMES de Quevedo. Se realizó el análisis respectivo de cada estilo aplicando la herramienta metodológica planteada con los factores de liderazgo en los tres estilos: transaccional, transformacional y *laissez faire*.

## RECOMENDACIONES

Tal como lo manifiesta Biswas (2009) existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional, particularmente en la manera en que este líder logra asociar los planes y objetivos organizacionales con las aspiraciones de sus seguidores, mostrando a su vez que esta relación genera un efecto positivo en la eficacia organizacional.

Por esta razón se recomienda trabajar en las empresas participantes en aspectos de fortalecimiento de competencias como comunicación y desarrollo de personas, comportamientos necesarios para apoyar la gestión de los líderes.

La efectividad en el desempeño de los empleados depende de las competencias de quienes son responsables de impulsarlos y conducirlos. “Las prácticas de liderazgo al interior de una empresa pasan a convertirse en un proceso clave para la competitividad de cualquier negocio que aspire a lograr una posición destacada en el mercado y la industria” (Cortes, 1999).

“El cambio constante que en la actualidad forma parte de cualquier organización, remarca la creciente importancia que tienen

los líderes de todos los niveles como actores principales dentro de una institución” (Lowe, Kroeck & Sivasu Bramaniam, 1996).

Se recomienda realizar nuevas investigaciones que permitan incorporar más empresas de la plaza sin segmentar en categorías o tamaños, para obtener datos más robustos y considerando otras variables relacionadas con la gestión de personas. Esto permitiría explorar el efecto del Liderazgo Transformacional y su incidencia en la productividad de los empleados.

## LIMITACIONES

La limitación que se presentó en el desarrollo de este estudio radicó en la poca accesibilidad a la información por parte de las empresas reportadas por la Cámara de Comercio de Quevedo y en el Catastro de Negocios Agropecuarios, motivo por el cual únicamente se logró la participación de empresas locales. Existe una marcada desconfianza para proporcionar información interna, por lo que sería valioso que estas investigaciones tengan el aval, auspicio o sean financiadas por entes como Cámaras, Gremios, Asociaciones que permitan dar confianza y consolidar información a través de sus bases de datos fortaleciendo más el análisis para aplicarlo a la realidad local.

## BIBLIOGRAFIA

- Agrocalidad. (2016). Catastro de Almacenes Comerciales en Quevedo. Tomado de: [www.agrocalidad.gob.ec/wp.../CATS-ATRO-DE-ALMACENES-JUNIO-20161.pdf](http://www.agrocalidad.gob.ec/wp.../CATS-ATRO-DE-ALMACENES-JUNIO-20161.pdf)
- Baguer, Á. (2009). Las diez erres en la dirección de personas. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, Invierno, 26-40.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, (3), 19-28.
- Blanchard, K. (2007). Liderazgo al mas alto nivel : como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. (New York: The Free Press ed.).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beer, M. (1998). La transformación de la función de los recursos humanos: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Blanchard, K.H. (1984). Situational Leadership II, San Die go, CA: Blanchard Training and Development, Inc.
- Blanchard, K. (2007). Liderazgo al mas alto nivel : como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Blanchard, K., & Zigarmi, P. (1999). Liderazgo y el ejecutivo al minuto : para aumentar su eficacia a través del liderazgo situacional (Tercera ed., Vol. Volumen 3 de la biblioteca ejecutivo al minuto). HarperCollins.
- Biswas, S. (2009). Organizational culture and transformational leadership as predictors of employee performance. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 44, 611-627.
- Campion, M., Papper, E., & Medsker, G. (1996), "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension". En: *Personnel Psychology*, 49,2: 429-452.
- Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. (2007), "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance". En: *Academy of Management Journal*, 50,5: 1217-1234
- Champoux, J. (2011) *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations* (4th edn). New York, NY: Routledge.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid,

- España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Décima ed.). México DF, México: Editorial McGraw Hill.
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL). (2015). *En América Latina el 99% de las empresas son pymes* (Primera ed.). Quito, Ecuador: CEPAL - Revista Líderes.
- Cortes, J. (1999). Factores del liderazgo y Competitividad en una Empresa de Servicios Financieros. *Revista Abante*.
- Conger, J. (2004), "Developing Leadership Capability: What's Inside the Black Box?" En: *Academy of Management Executive*, 18,3: 136-139.
- Cronshaw, S. y Lord, G. (1987). Effects of categorization, attribution, and encoding processes on leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 12 (I), 97-106.
- D'Alessio, F. (2010) *Liderazgo y atributos gerenciales*, Pearson, Prentice Hall, México, México (2010)
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of personality and transformational leadership.
- De la Cruz, T. (2013). *Habilidades sociales y dinamización de grupos* (Primera ed.). Madrid, España: IC Editorial.
- Ekos Negocios y la Unidad de Investigación Económica y de Mercado - UIEM. (2014). *PYMES contribución clave a la economía* (I ed., Vol. I). Guayaquil, Ecuador: Ekos publicaciones.
- Feijoo, Boza, Díaz & Andrade (2013). *Diagnostico de la estructura economica de las Pymes de Quevedo*, Ecuador. [revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/115](http://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/115)
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas : un enfoque interdisciplinar* (Primera ed.). Madrid , España: Editorial Paraninfo.
- Fischman, D. (2009). *La Cultura Organizacional es la clave para maximizar la productividad* (Segundo ed., Vol. N.º 169). (N. Silva, Ed., & I. L. Tecnologia, Trad.) Lima, Perú: Infoweek Ed.
- Fischman, D. (2016). *El líder transformador 2* (Primera ed.). Lima, Perú: Grupo Planeta.
- Fred E. Fiedler. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill.
- García, J. (10 de Junio de 2017). *Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales. ¿Conoces los tipos de liderazgo más frecuentes?* (Primera). Barcelona, España: Universitat de Barcelona.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 59-64

- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional* (Tercera ed.). México DF, México: Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder* (Primera ed.). Barcelona, España: Ediciones B.
- Hellniegel Don, John Slocum (1998) "Administración séptima edición". México. International Thomson editores.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969a). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2 de Agosto de 2015). *Estadísticas de la MIPYMES en Ecuador*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Quito, Ecuador: INEC.
- Kark, R., & Dijk, D. V. (2007), "Motivation to Lead, Motivation to Follow: the Role of the SelfRegulatory Focus in Leadership Processes". En: *Academy of Management Review*, 32,2: 500-528.
- Kets de Vries, M. (1994), "The leadership mystique". En: *Academy of Management Executive*, 8,3: 73-89.
- Kouzes, J. y Posner, B. (1990). The credibility factor: what followers expect ti^om their leaders. *Business Credit*, 92 (5), 24-28.
- Lowe, K. K. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Nueva York : Leadership Quarterly*.
- Manz, C. C., & Sims, H. P.: (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-mamaging work teams. *Administrative Science Quaterly*, 32, 106-128.
- Maxwell, J. C. (2012). *Liderazgo 101: Lo Que Todo Lider Necesita Saber* (Primera ed.). Tennessee, Estados Unidos: Thomas Nelson Inc.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Bogotá: Norma S. A.
- ML Pèrez-Pèrez, M. B. (2016). Claves para la implementaciòn de la gestion cultural basada en la misiòn. *Harvard Deusto Business review*, 20-30.
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- O'Connor, Joseph y Lages, Andrea (2005). *Manual para Certificación InternacionaldeCoaching.RedInternacionalde Consultoría*. Brasil.

- Perez, J. L. (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana (Primera ed.). Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. Springer, 377–393.
- Psicothema 2010. Vol. 22, nº 3, pp. 495-501
- Portalanza, Alexandra (2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual. Universidad & Empresa No. 25, pp. 73-85 <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/1193>
- Revista PUCE. ISSN 1390-7719. Núm. 103. 3 de mayo de 2016-3 de noviembre de 2016. Gabriel Arturo Pazmiño Solys, Mayra Beltrán Morales, Washington Marcelo Gallardo Medina PP. 355-369
- Reyes, A. (24 de Julio de 2009). Gestipolis. (K. Ramírez, Editor, & Gestipolis, Productor) Recuperado el 15 de Junio de 2017, de <https://www.gestipolis.com/administracion-moderna-rol-nuevo-administrador/>
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional (Cuarta ed.). New York, Estados Unidos: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional (Décima quinta ed.). Guadalajara, México: Pearson.
- Rodríguez, M., Juárez, F., & Rivera, J. (2015). Evolución del estilo de liderazgo de cadetes de la Escuela Médico Militar durante los dos primeros años de adiestramiento. Revista Sanid Milit Mex, 92-101
- Roman, M. F. (2008). Liderazgo y coaching (Primera ed.). Madrid, España: LibrosEnRed.
- Sastre, M. A. (2009). Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing (Primera ed., Vol. Volumen 8 de Diccionario de economía y empresa). Ekobook - Editorial del Economista.
- Sharma, R. (2010). El líder que no tenía cargo: Una fábula moderna sobre el liderazgo en la empresa y en la vida (Tercera ed.). Madrid, España: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Trottier, T., Van, M., & Wang, X. (2008), “Examining the nature and significance of leadership in Government Organizations”. En: Public Administration Review, 68,2: 319-333.
- Vega y Zavala (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) De B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno. Universidad de Chile.
- Vroom, V., & Jago, A. (2007), “The Role of the Situation in Leadership”. En: American Psychologist, 62,1: 17-24.

Warrick, D. D. (1981). Leadership Styles and Their consequences, Journal of Experiential Learning and simulation, 3-4, 155-172.

Wilhelm, E. T. (2011). Un lider no nace, se hace / The Making of a Christian Leader: El Liderazgo Dinamico Y Eficaz (Cuarta ed., Vol. Favoritos Series). California, Estados Unidos: Wilhelm Engstrom.

Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. Madrid: Pearson Prentice Hall.

## ANEXOS

### MLQ VERSIÓN LÍDER

Este cuestionario sirve para describir su estilo de dirección o liderazgo. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco ítems, indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir según la siguiente escala:

<b>Nunca</b> 0	<b>Rara Vez</b> 1	<b>A veces</b> 2	<b>A menudo</b> 3	<b>Frecuentemente sino, siempre</b> 4
-------------------	----------------------	---------------------	----------------------	--

**ESTILO DE LIDERAZGO EN EMPRESAS AGROPECUARIAS PYMES EN QUEVEDO**

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trato de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11. Aclaro y específico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	0	1	2	3	4
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
<b>Nunca</b> 0	<b>Rara Vez</b> 1	<b>A veces</b> 2	<b>A menudo</b> 3	<b>Frecuentemente sino, siempre</b> 4	

21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construyo una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Suele costarme tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4

## ESTILO DE LIDERAZGO EN EMPRESAS AGROPECUARIAS PYMES EN QUEVEDO

34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que se alcancen las metas.	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. SUS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA CONFIDENCIAL**

### DATOS SOCIO DEMOGRÁFICO

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_

Tipo de empresa: Comercial \_\_\_\_\_ Industria \_\_\_\_\_ Servicio \_\_\_\_\_

### CUESTIONARIO - LIDERAZGO VERSION COLABORADOR

(Bass & Avolio, 2000)

Este cuestionario tiene como propósito describir cómo es el liderazgo de su jefe inmediato tal como usted lo percibe. A continuación encontrará un listado de afirmaciones, en cada una por favor analice e indique anónima e imparcialmente qué tanto cada afirmación describe a su jefe. Si alguna afirmación es irrelevante, no está seguro o no sabe la respuesta puede dejarla sin responder. En caso que tenga varios jefes, escoja aquél con quien trabaja más horas al mes.

Use la siguiente escala                      **0**                      **1**                      **2**                      **3**                      **4**

## ESTILO DE LIDERAZGO EN EMPRESAS AGROPECUARIAS PYMES EN QUEVEDO

para sus respuestas: Nunca Rara vez A veces A menudo Frecuentemente  
o Siempre

### Mi jefe...

1. Me ayuda siempre y cuando me esfuerce.....	0	1	2	3	4
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias, opiniones y supuestos, para ver si son los apropiados.....	0	1	2	3	4
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se tornan más complicados.....	0	1	2	3	4
4. Presta atención a las irregularidades y errores con respecto a los estándares establecidos.....	0	1	2	3	4
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación importante.....	0	1	2	3	4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.....	0	1	2	3	4
7. Está ausente cuando surgen problemas importantes.....	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos desde diferentes puntos de vista.....	0	1	2	3	4
9. Habla con optimismo sobre el futuro.....	0	1	2	3	4
10. Hace que sienta orgullo de ser asociado con él/ella.....	0	1	2	3	4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño.....	0	1	2	3	4
12. Actúa sólo cuando las cosas ya están funcionando mal.....	0	1	2	3	4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas y logros.....	0	1	2	3	4
14. Considera importante tener un objetivo específico y claro en lo que se hace.....	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colaboradores.....	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas.....	0	1	2	3	4
17. Piensa que si algo no ha dejado de funcionar totalmente no es necesario arreglarlo.....	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus propios intereses.....	0	1	2	3	4
19. Me trata como una persona y no sólo como un miembro de un grupo.....	0	1	2	3	4
20. Considera que los problemas deben llegar hasta el límite para intervenir.....	0	1	2	3	4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.....	0	1	2	3	4
22. Pone toda su atención en la búsqueda y solución de errores, quejas y fallas.....	0	1	2	3	4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones tomadas.....	0	1	2	3	4
24. Realiza un seguimiento de todos los inconvenientes que ocurren.....	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro.....	0	1	2	3	4
26. Construye una visión positiva del futuro.....	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia los fracasos o errores para alcanzar las metas.....	0	1	2	3	4
28. Evita tomar decisiones.....	0	1	2	3	4
29. Toma en cuenta que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.....	0	1	2	3	4
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.....	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas y habilidades.....	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas y mejores formas de hacer el trabajo.....	0	1	2	3	4
33. Tiende a demorar la respuesta en asuntos urgentes.....	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener un objetivo en común.....	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo solicitado.....	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.....	0	1	2	3	4
37. Relaciona efectivamente mi trabajo con las necesidades organizacionales.....	0	1	2	3	4
38. Utiliza estrategias de liderazgo que me resultan satisfactorias.....	0	1	2	3	4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.....	0	1	2	3	4
40. Me respalda de manera efectiva frente a los superiores.....	0	1	2	3	4
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.....	0	1	2	3	4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.....	0	1	2	3	4
43. Encuentra y reconoce de manera efectiva las necesidades de la organización.....	0	1	2	3	4
44. Me motiva a esforzarme más en mi trabajo.....	0	1	2	3	4
45. Lidera un grupo que es efectivo.....	0	1	2	3	4

### Cuadro 1.

*Estructura factorial del MLQ-5X*

<i>Factores de liderazgo transformacional</i>	
Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo.
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas planteados.
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o <i>coaches</i> .
<i>Factores de liderazgo transaccional</i>	
Recompensa contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas a sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.
<i>Liderazgo pasivo/evitador</i>	
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
<i>Laissez-faire</i>	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

Fuente: Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1997).tomado de F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010)

Tabla 3.-

**Estadísticas de elemento de liderazgo**

	Media	Desv. Desviación	N
II(A) 10	3.41	.729	64
II(A) 18	3.41	.729	64
II(A) 21	3.41	.729	64
II(A) 25	3.41	.729	64
II(C) 6	3.34	.912	64

**ESTILO DE LIDERAZGO EN EMPRESAS AGROPECUARIAS PYMES EN QUEVEDO**

II(C) 14	3.34	.912	64
II(C) 23	3.34	.912	64
II(C) 34	3.34	.912	64
MI 9	3.56	.614	64
MI 13	3.56	.614	64
MI 36	3.56	.614	64
EI 2	3.03	.975	64
EI 8	3.03	.975	64
EI 30	3.03	.975	64
EI 32	3.03	.975	64
CI 15	3.25	.797	64
CI 19	3.13	.882	64
CI 29	2.89	.994	64
CI 31	2.97	.872	64
RC 1	2.91	.988	64
RC 11	2.91	.988	64
RC 16	2.91	.988	64
RC 35	2.91	.988	64
DPEA 4	2.78	1.175	64
DPEA 22	2.78	1.175	64
DPEA 24	2.78	1.175	64
DPEA 27	2.78	1.175	64
DPEP 3	1.56	1.308	64
DPEP 12	1.56	1.308	64
DPEP 17	1.56	1.308	64
DPEP 20	1.56	1.308	64
LF 5	.95	.983	64
LF 7	.95	.983	64
LF 28	.95	.983	64
LF 33	1.09	1.231	64

Fuente: Encuesta MLQ

Tabla 4.-

**Estadísticas de elemento transformacional**

	Media	Desv. Desviación	N
II(A) 10	3.41	.729	64
II(A) 18	3.41	.729	64
II(A) 21	3.41	.729	64
II(A) 25	3.41	.729	64

ESTILO DE LIDERAZGO EN EMPRESAS AGROPECUARIAS PYMES EN QUEVEDO

II(C) 6	3.34	.912	64
II(C) 14	3.34	.912	64
II(C) 23	3.34	.912	64
II(C) 34	3.34	.912	64
MI 9	3.56	.614	64
MI 13	3.56	.614	64
MI 26	3.56	.614	64
MI 36	3.56	.614	64
EI 2	3.03	.975	64
EI 8	3.03	.975	64
EI 30	3.03	.975	64
EI 32	3.03	.975	64
CI 15	3.25	.797	64
CI 19	3.13	.882	64
CI 29	2.89	.994	64

Fuente: Encuesta MLQ

Tabla 5.-  
Estadísticas de elemento transaccional

	Media	Desv. Desviación	N
RC 1	2.91	.988	64
RC 11	2.91	.988	64
RC 16	2.91	.988	64
RC 35	2.91	.988	64
DPEA 4	2.78	1.175	64
DPEA 22	2.78	1.175	64
DPEA 24	2.78	1.175	64
DPEA 27	2.78	1.175	64

Fuente: Encuesta MLQ

Tabla 6.-  
Matriz de covarianzas entre elementos transaccionales

	RC 1	RC 11	RC 16	RC 35	DPEA 4	DPEA 22	DPEA 24	DPEA 27
RC 1	.975	.975	.975	.975	.424	.424	.424	.424
RC 11	.975	.975	.975	.975	.424	.424	.424	.424
RC 16	.975	.975	.975	.975	.424	.424	.424	.424
RC 35	.975	.975	.975	.975	.424	.424	.424	.424
DPEA 4	.424	.424	.424	.424	1.380	1.380	1.380	1.380
DPEA 22	.424	.424	.424	.424	1.380	1.380	1.380	1.380

**ESTILO DE LIDERAZGO EN EMPRESAS AGROPECUARIAS PYMES EN QUEVEDO**

DPEA 24	.424	.424	.424	.424	1.380	1.380	1.380	1.380
DPEA 27	.424	.424	.424	.424	1.380	1.380	1.380	1.380

Fuente: Encuesta MLQ

Tabla 7.-

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
RC 1	19.84	41.023	.730	.926
RC 11	19.84	41.023	.730	.926
RC 16	19.84	41.023	.730	.926
RC 35	19.84	41.023	.730	.926
DPEA 4	19.97	38.189	.804	.921
DPEA 22	19.97	38.189	.804	.921
DPEA 24	19.97	38.189	.804	.921
DPEA 27	19.97	38.189	.804	.921

Fuente: Encuesta MLQ

Tabla 8.-

**Estadísticas de elemento laissez faire**

	Media	Desv. Desviación	N
PDEP 3	1.56	1.308	64
DPEP 12	1.56	1.308	64
DPEP 17	1.56	1.308	64
DPEP 20	1.56	1.308	64
LF 5	.95	.983	64
LF 7	.95	.983	64
LF 28	.95	.983	64
LF 33	1.09	1.231	64

Fuente: Encuesta MLQ

Tabla 9.-

**Matriz de correlaciones entre elementos laissez faire**

	PDEP 3	DPEP 12	DPEP 17	DPEP 20	LF 5	LF 7	LF 28	LF 33
PDEP 3	1.000	1.000	1.000	1.000	.453	.453	.453	.341
DPEP 12	1.000	1.000	1.000	1.000	.453	.453	.453	.341
DPEP 17	1.000	1.000	1.000	1.000	.453	.453	.453	.341
DPEP 20	1.000	1.000	1.000	1.000	.453	.453	.453	.341
LF 5	.453	.453	.453	.453	1.000	1.000	1.000	.424
LF 7	.453	.453	.453	.453	1.000	1.000	1.000	.424

ESTILO DE LIDERAZGO EN EMPRESAS AGROPECUARIAS PYMES EN QUEVEDO

LF 28	.453	.453	.453	.453	1.000	1.000	1.000	.424
LF 33	.341	.341	.341	.341	.424	.424	.424	1.000

Fuente: Encuesta MLQ

Tabla 10.-

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza
Medias de elemento	1.275	.953	1.563	.609	1.639	.096
Varianzas de elemento	1.407	.966	1.710	.744	1.770	.138
Covarianzas entre elementos	.853	.512	1.710	1.198	3.338	.220
Correlaciones entre elementos	.610	.341	1.000	.659	2.929	.075

Fuente: Encuesta MLQ

Tabla 11.-

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
PDEP 3	8.64	42.456	.872	.904
DPEP 12	8.64	42.456	.872	.904
DPEP 17	8.64	42.456	.872	.904
DPEP 20	8.64	42.456	.872	.904
LF 5	9.25	48.508	.697	.919
LF 7	9.25	48.508	.697	.919
LF 28	9.25	48.508	.697	.919
LF 33	9.11	50.035	.429	.940

Fuente: Encuesta MLQ

CARTAS DE CONSENTIMIENTO DE EMPRESAS QUE PARTICIPARON EN LA INVESTIGACION



## AGROPECUARIA DON NICO

DIRECCION: JUAN MONTALVO N° 508 Y GUATEMALA,  
SAN CAMILO- QUEVEDO-ECUADOR  
TELEFONO: 052 753929 CELULAR 0991787883

Quevedo, junio 2016

Sres.

Universidad de Especialidades Espíritu Santo-UEES  
Ciudad.

De mis consideraciones:

En atento saludo, mediante el presente documento a petición de la Srta. Patricia Ibarra Cabrera informo el consentimiento de parte de nuestra empresa, para dar las facilidades al levantamiento de información a través de encuestas a nuestro personal y colaboradores, para identificar estilos de liderazgos en las empresas Agropecuarias PYMES de Quevedo, quien lo solicita para recabar información que aporte a la elaboración de trabajo de investigación para su respectiva titulación de Maestría de Gestión del Talento Humano.

Esperando el presente tenga la utilidad esperada.

Atte.

 **Agropecuaria  
DON NICO**

Sra. Mery Cabrera Vergara  
Gerente Propietaria  
Cel: 0985267518



## AGROPECUARIA EL VIVERISTA

VENTA DE INSUMOS VETERINARIOS Y PRODUCTOS AGRICOLAS AL POR MAYOR Y MENOR



Quevedo, octubre 2016

Sres.  
Universidad de Especialidades Espíritu Santo-UEES  
Ciudad.

De mis consideraciones:

En atento saludo, mediante el presente documento a petición de la Sra. Patricia Ibarra Cabrera informo el consentimiento de parte de nuestra Empresa, para dar las facilidades al levantamiento de información a través de encuestas a nuestro personal y colaboradores, para identificar estilos de liderazgos en las empresas Agropecuarias PYMES de Quevedo, quien solicita para recabar información que aporte a la elaboración de trabajo de investigación para su respectiva titulación de Maestría en Dirección del Talento Humano.

Esperando el presente tenga la utilidad esperada.

Atte.

Ing. Danny Espinoza Paredes  
Gerente

DIRECCION: CDLA SANTA MARIA, CALLE OTTO AROSEMENA 201 Y NESTOR COELLO  
SAN CAMILO- QUEVEDO-ECUADOR  
TELEFONO: 052 758316 CELULAR 0991844494

Mediante el presente documento doy consentimiento al levantamiento de información a través de encuesta aplicada, para identificar estilos de liderazgos en las empresas Agropecuarias PYMES de Quevedo, para recabar información que aporte a la elaboración de trabajo de investigación para su respectiva titulación de Maestría en Dirección del Talento Humano, a petición de Ing. Patricia Ibarra Cabrera.

Firma: *Diana*

DATOS SOCIO DEMOGRÁFICO

Sexo: F  M

Edad: 30 años

Cargo: Gerente Propietario Mundo Animal Vet.

Tiempo en el cargo: 2 años

Empresa: Comercial Mundo Animal Vet.



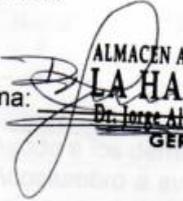
Mediante el presente documento doy consentimiento al levantamiento de información a través de encuesta aplicada, para identificar estilos de liderazgos en las empresas Agropecuarias PYMES de Quevedo, para recabar información que aporte a la elaboración de trabajo de investigación para su respectiva titulación de Maestría en Dirección del Talento Humano, a petición de Ing. Patricia Ibarra Cabrera.

Firma: 

DATOS SOCIO DEMOGRÁFICO

Sexo: F  M   
Edad: 28  
Cargo: Administradora  
Tiempo en el cargo: 1 Año  
Empresa: Comercial "Zurita"

Mediante el presente documento doy consentimiento al levantamiento de información a través de encuesta aplicada, para identificar estilos de liderazgos en las empresas Agropecuarias PYMES de Quevedo, para recabar información que aporte a la elaboración de trabajo de investigación para su respectiva titulación de Maestría en Dirección del Talento Humano, a petición de Ing. Patricia Ibarra Cabrera.

Firma:  **ALMACEN AGROPECUARIO LA HACIENDA**  
**Dr. Jorge Almeida Cevallos**  
**GERENTE** 

DATOS SOCIO DEMOGRÁFICO

Sexo: F  M   
Edad: 62 años  
Cargo: PROPIETARIO  
Tiempo en el cargo: 29 años  
Empresa: Comercial Almacén Agrup. La Hacienda

Mediante el presente documento doy consentimiento al levantamiento de información a través de encuesta aplicada, para identificar estilos de liderazgos en las empresas Agropecuarias PYMES de Quevedo, para recabar información que aporte a la elaboración de trabajo de investigación para su respectiva titulación de Maestría en Dirección del Talento Humano, a petición de Ing. Patricia Ibarra Cabrera.

Firma: 

DATOS SOCIO DEMOGRÁFICO

Sexo: F \_\_\_\_\_ M X  
Edad: 21  
Cargo: ADMINISTRADOR  
Tiempo en el cargo: 12 AÑOS  
Empresa: Comercial La Vida del Agricultor

