



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG**  
**Facultad de Estudios de Postgrados**

**Tesis en opción al título de Magister en:**  
**Administración de Empresas**

**Liderazgo transformacional para incrementar la competitividad de las  
PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo, Provincia de  
Los Ríos.**

**Tutor:**  
**Econ. Gina Guerrero, Msc.**

**Maestrante:**  
**Ing. Elsy Carlota Sandoya Valero**

**Junio 2020**  
**Guayaquil – Ecuador**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil”

**Ing. Elsy Carlota Sandoya Valero**

## **AGRADECIMIENTO**

Muy especialmente a mi tutora de tesis Master Gina Guerrero, por la acertada orientación, el soporte y discusión crítica que me permitió un buen aprovechamiento en el trabajo realizado, y que esta tesis llegara a buen término

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

## DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres

Por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a Ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hija, son los mejores padres.

A mi esposo

En el camino encuentras personas que iluminan tu vida, que con su apoyo alcanzas de mejor manera tus metas, a través de sus consejos, de su amor, y paciencia me ayudo a concluir esta meta.

A mi hijo

Mi motor en la vida, mi mayor inspiración el ser que con un te amo me da fuerza en cualquier momento.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación, se realiza un estudio referente al liderazgo transformacional en el sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos, donde se han establecido pequeñas y medianas empresas del sector farmacéutico, existiendo un entorno de competitividad muy dinámico al cual se enfrentan, particularmente por la presencia de grandes cadenas de empresas que han ejercido fuerte influencia en la desaparición de algunas empresas pequeñas de mucho reconocimiento en la localidad. Por lo que este estudio pretende mejorar la competitividad de las PYMES mediante la influencia del liderazgo transformacional, estableciendo características que ejerzan influencia en el desarrollo de las PYMES, para lo cual se efectúa una investigación cuantitativa de tipo descriptiva, de diseño no experimental, descriptivo y correlacional. Se aplica encuesta que permite determinar el grado de liderazgo transformacional que exhiben líderes de las PYMES según las dimensiones consideradas, analizando cuatro factores o dimensiones, estos son: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Con el propósito de examinar la validez de constructo de las escalas empleadas en el presente estudio se realiza un análisis factorial. Para efectos de determinar la liquidez de las PYMES del sector farmacéutico, se efectúa un análisis financiero, a partir de los balances generales y estados de resultados de los tres últimos años, con el propósito de evidenciar la evolución de la situación financiera de las mismas. Como resultado, al analizar y procesar la información, se establece que existe una correlación significativa entre liderazgo transformacional y la competitividad de las PYMES del sector farmacéutico, considerando se ha mantenido resultados satisfactorios que permiten solventar las obligaciones financieras, generando una buena rentabilidad.

**Palabras claves:** Liderazgo; liderazgo transformacional; competitividad; PYMES

## ABSTRACT

In the present research work, a study is made regarding the transformational leadership in the pharmaceutical sector of the city of Babahoyo, province of Los Ríos, where small and medium-sized companies in the pharmaceutical sector have been established, with a very dynamic competitive environment. which they face, particularly because of the presence of large chains of companies that have exerted a strong influence on the disappearance of some small companies with much recognition in the locality. Therefore, this study aims to improve the competitiveness of SMEs through the influence of transformational leadership, establishing characteristics that influence the development of SMEs, for which a quantitative research of descriptive type, non-experimental design, descriptive and correlational A survey is applied to determine the degree of transformational leadership exhibited by SME leaders according to the dimensions considered, analyzing four factors or dimensions, these are: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration. In order to examine the construct validity of the scales used in the present study, a factor analysis is performed. For the purpose of determining the liquidity of SMEs in the pharmaceutical sector, a financial analysis is carried out, based on the general balance sheets and income statements of the last three years, with the purpose of evidencing the evolution of their financial situation. As a result, when analyzing and processing the information, it is established that there is a significant correlation between transformational leadership and the competitiveness of SMEs in the pharmaceutical sector, considering that satisfactory results have been maintained that allow financial obligations to be solved, generating good profitability.

**Keywords:** Leadership; transformational leadership; competitiveness; SMEs

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	3
1.1 Antecedentes de la investigación. ....	3
1.2 Problema de investigación. ....	4
1.2.1 Planteamiento del problema. ....	4
1.2.2 Formulación del problema de investigación. ....	6
1.2.3 Sistematización del problema de investigación. ....	6
1.3 Objetivos de la investigación. ....	6
1.3.1 Objetivo general. ....	6
1.3.2 Objetivos específicos. ....	6
1.4 Justificación de la investigación. ....	7
1.5 Marco de referencia de la investigación. ....	8
1.5.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación. ....	8
1.5.2 Marco teórico. ....	10
1.5.3 Marco conceptual (Glosario de términos). ....	25
1.6 Formulación de la Hipótesis y variables .....	26
1.6.1 Hipótesis general. ....	26
1.6.2 Hipótesis particulares .....	26
1.6.3 Variables de investigación. ....	27
2 MARCO METODOLÓGICO .....	28
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación. ....	28
2.1.1 Tipo de estudio. ....	28
2.1.2 Método de investigación. ....	28
2.1.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información .....	28
2.1.4 Tratamiento de la información .....	31

3	ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO.....	33
3.1	Análisis de la situación actual.....	33
3.2	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	36
3.3	Presentación de resultados y diagnóstico .....	51
3.3.1	Análisis financiero.....	51
3.3.2	Resultados de encuesta aplicada a empleados de PYMES farmacéuticas. 52	
3.4	Verificación de hipótesis.....	68
4	PROPUESTA.....	70
4.1	Título de la propuesta .....	70
4.2	Descripción de la propuesta.....	70
4.3	Beneficiarios .....	71
4.4	Objetivos.....	71
4.5	Resultados, impactos esperados y limitaciones de la investigación .....	98
4.6	Futuras líneas de investigación .....	99
4.7	Conclusiones .....	100
4.8	Recomendaciones .....	102
5	Bibliografía.....	103
6	Anexos.....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.-	Clasificación de empresas en Ecuador .....	9
Tabla 2.-	Países latinoamericanos y criterios de clasificación de empresas.....	10
Tabla 3.-	Dimensiones del liderazgo transformacional .....	21
Tabla 4.-	Población y muestra.....	30
Tabla 5.-	Escala de Likert aplicable a la evaluación de variables .....	31
Tabla 6.-	Principales Importadores y Exportadores de Productos Farmacéuticos ...	38

Tabla 7.- Top 20 Mercado farmacéutico.....	38
Tabla 8.- Matriz FODA de la Industria Farmacéutica del Ecuador .....	50
<b>Tabla 9.-</b> Razones de Liquidez de Importadora JORUA Cia. Ltda. ....	51
<b>Tabla 10.-</b> Estadístico descriptivo de variables del liderazgo transformacional .....	53
<b>Tabla 11.-</b> Estadístico descriptivo de variables y dimensiones del liderazgo transformacional .....	53
<b>Tabla 12.-</b> Agrupación de variables del liderazgo transformacional .....	55
Tabla 13. Verificación de hipótesis.....	69
Tabla 14.- Evaluación posterior a la evaluación .....	74
Tabla 15.- Los cuatro pares .....	76
Tabla 16.- Tendencias Generales de Estilo.....	77
Tabla 17.- Ejercicio estilos personales .....	78
Tabla 18.- Tabla de Puntaje del Inventario de Estilo Personal .....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Diagrama de Ishikawa .....	5
Gráfico 2.- Modelo de competitividad propuesto por aguilera bajo la teoría de Porter .....	13
Gráfico 3.- Tendencias emergentes del mercado e industria farmacéutica .....	16
Gráfico 4.- Variables claves en las teorías de liderazgo .....	17
Gráfico 5.- Establecimientos farmacéuticos del Ecuador por tipo de servicio .....	33
Gráfico 6.- Establecimientos farmacéuticos del Ecuador por zonas .....	34
Gráfico 7.- El mercado farmacéutico privado Ecuador: del laboratorio al consumidor .....	36
Gráfico 8.- Evaluación del mercado farmacéutico mundial .....	37
Gráfico 9.- Gasto y crecimiento de la medicina mundial 2009–2023 .....	40
Gráfico 10.- Medicamentos por especialidad Gasto y crecimiento 2018.....	40
Gráfico 11.- Productos farmacéuticos – origen de ventas .....	41
Gráfico 12.- Evolución del gasto Salud en Ecuador .....	43
Gráfico 13.- Distribución del gasto Salud en Ecuador .....	44
Gráfico 14.- Evolución del gasto privado Salud en Ecuador .....	44

Gráfico 15.- PIB total vs. PIB Servicios de Salud y Sociales .....	45
Gráfico 16.- Evolución del mercado farmacéutico privado.....	46
Gráfico 17.- Ventas por Actividad en la Industria de Fabricación de Productos Farmacéuticos en Ecuador .....	47
Gráfico 18.- Importaciones de productos farmacéuticos.....	48
Gráfico 19.- Principales ingresos de distribuidores farmacéuticos.....	48
Gráfico 20.- Razones de Liquidez de Importadora JORUA Cia. Ltda. ....	51
Gráfico 21.- Agrupación de variables del liderazgo transformacional .....	55
Gráfico 22.- Comportamiento ejemplar.....	56
Gráfico 23.- Integridad .....	57
Gráfico 24.- Confianza .....	58
Gráfico 25.- Carácter.....	59
Gráfico 26.- Admiración .....	60
Gráfico 27.- Respeto .....	60
Gráfico 28.- optimismo .....	61
Gráfico 29.- Entusiasmo.....	62
Gráfico 30.- Motivación .....	62
Gráfico 31.- Empoderamiento .....	63
Gráfico 32.- Reflexión .....	64
Gráfico 33.- Idea .....	64
Gráfico 34.- Solucionador.....	65
Gráfico 35.- Escucha activa .....	66
Gráfico 36.- Consciente .....	66
Gráfico 37.- Empatía .....	67
Gráfico 38.- Atención personalizada .....	68
Gráfico 39.- Cinco Pasos para adaptar estilos .....	83
Gráfico 40.- Guías para Cambios de Estilo .....	84
Gráfico 41.- Estilos básicos de liderazgo.....	88
Gráfico 42.- Patrones Típicos de Conducta de Liderazgo .....	89
Gráfico 43.- Reajustar estilos .....	92

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones de gran dinamismo se ven desarrolladas por buenos líderes, los mismos que se adaptan a las necesidades cambiantes y se transforman de acuerdo a las exigencias y requerimientos del medio cambiante. Las pequeñas y medianas empresas – PYMES del sector farmacéutico, tienden a ser afectadas por un conjunto de variables internas y externas, que requieren cambios significativos y conllevan a realizar esfuerzos de mejora, donde el éxito o fracaso de las PYMES es determinante, dependerá, en gran medida, de la calidad de sus líderes. Por tanto, los estudios desarrollados en relación al liderazgo y sus diferentes estilos, han logrado establecer una relación estrecha con el desarrollo de las empresas, debiendo generar inversiones para la formación de directivos con el objetivo de transformarlos en auténticos líderes.

Uno de los desafíos de la dirección o gerencia, es el de asumir un liderazgo capaz de conducir de forma apropiada las relaciones interpersonales, desarrollando un conjunto de habilidades y estrategias gerenciales que puedan integrar a todos los colaboradores en una sola visión, mantener la empresa sin conflictos burocráticos, mediocridad, gestionando mejor los recursos, reconociendo sus fortalezas y debilidades, para lograr de una manera óptima los objetivos de la organización, creando un buen clima organizacional.

El estilo de liderazgo transformacional responde a la obtención de mejores resultados para la pequeña o mediana empresa, buscando promover el interés individual de los líderes y miembros de una organización, basándose en la satisfacción de unas obligaciones contractuales por ambas partes implicando el establecimiento de los objetivos, el control y seguimiento de los resultados. La identificación del líder que transmite orgullo, poder y respeto con los miembros de la organización.

En la ciudad de Babahoyo, capital de la provincia de Los Ríos, se han establecido pequeñas y medianas empresas del sector farmacéutico, cuyo nicho de mercado no es sólo local, sino que también se extienden a nivel nacional. En las PYMES del sector farmacéutico existe una tendencia de crecimiento sostenible, pero al mismo tiempo,

se observa un complejo entorno de competitividad que exige mejoras en los servicios y la dirección de gerentes con un alto grado de competencias y liderazgo.

En la presente investigación, se desarrollará un estudio a profundidad sobre el liderazgo transformacional, cuyo objetivo se enmarca en establecer las características del liderazgo transformacional que ejercen influencia en el desarrollo de las PYMES del sector farmacéutico en la ciudad de Babahoyo, para lo cual se efectúa una investigación cuantitativa de tipo descriptiva, de diseño no experimental, descriptivo y correlacional.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 1.1 Antecedentes de la investigación.

Al realizar la indagación en los repositorios digitales de universidades, se encontraron varios estudios relacionados a la presente investigación:

En la investigación desarrollada por Saavedra García (2017) se destacan varias restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina, con información obtenida de 8 países de América Latina, como son: Bolivia, Argentina, Colombia, Chile, Costa Rica, Panamá, El Salvador y Venezuela; entre los hallazgos más importantes, se encontró que más del 50% de los empresarios han obtenido formación universitaria; en cuanto a la experiencia en el ámbito empresarial, más del 50% de los empresarios están sobre los 10 años de experiencia. Sobre la edad promedio de los empresarios, se encontró que es superior a los 40 años. El estudio evidencia que el 70% de los empresarios en promedio son hombres.

Entre los limitantes de desarrollo de las empresas, se destacan los siguientes: política, problemas sociales, gestión financiera, comercio exterior, mercado interno, desarrollo tecnológico e innovación, impuestos y reglamentación laboral, infraestructura y medioambiente.

Villalobos (2017) en su tesis de Magister “Liderazgo transformacional y gestión administrativa según el personal administrativo del Hospital Sergio Bernales -Lima, 2016”, de la Universidad César Vallejo, desarrolló una investigación descriptiva cuyo diseño fue no experimental, y tuvo como objetivo general: “determinar qué relación existe entre liderazgo transformacional y gestión administrativa según personal administrativo”. En este trabajo, se recogió información en un período específico, aplicando como instrumento, dos cuestionarios denominados: cuestionario de liderazgo transformacional y el cuestionario de gestión administrativa, que brindaron información sobre estas variables y dimensiones, cuyos resultados concluyen en que existe evidencia significativa para afirmar que: “el liderazgo transformacional tiene

relación significativa con la gestión administrativa según personal administrativo del Hospital Sergio Bernales – Lima, 2016”.

Por otra parte, Salas (2013) en la tesis doctoral “Estudio sobre Liderazgo Transformacional, Capacidad de Aprendizaje Organizativo y Felicidad en el Trabajo” de la Universidad de Valencia- España, tuvo como primer objetivo: "Aportar una nueva medida de la felicidad en el trabajo". La metodología que utiliza es cualitativa y cuantitativa, se utilizó como instrumento de recolección de datos, la entrevista por cuestionario electrónico a través de la página web. La población serán los médicos especialistas y el Tamaño de la muestra es 666, donde el liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la felicidad en el trabajo. Se llegó a la conclusión, que el liderazgo transformacional ejerce un resultado positivo con respecto a la felicidad en el trabajo de aprendizaje organizativo que todos pretendemos lograr en nuestras vidas. En la investigación se evidencia lo importante que posee los diferentes estilos de liderazgo y la ocasión de aprender en nuestro puesto de trabajo para alcanzar ser más felices.

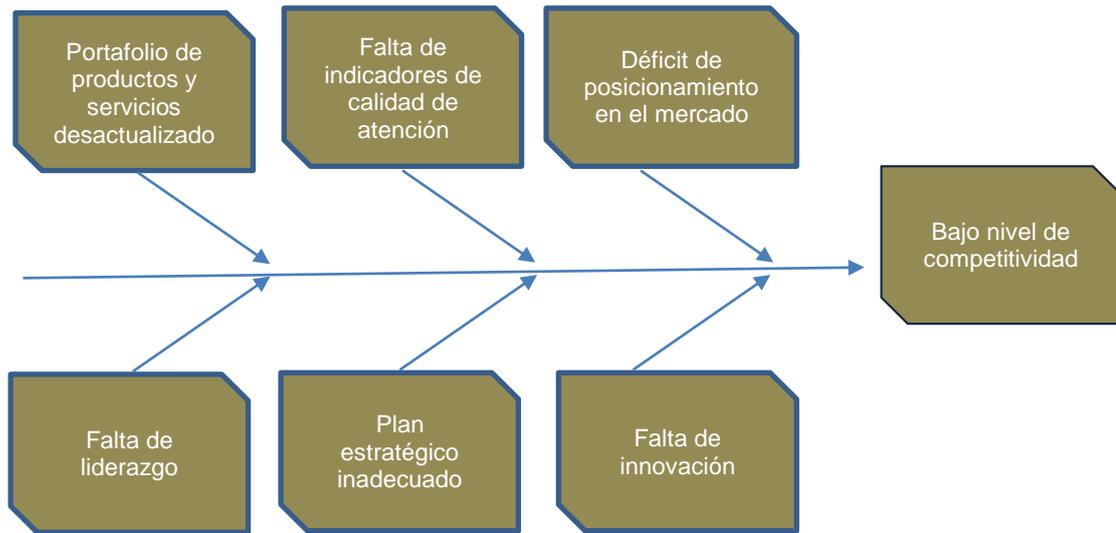
## **1.2 Problema de investigación.**

### **1.2.1 Planteamiento del problema.**

Las PYMES del sector farmacéutico representan una fuente de desarrollo muy importante en la economía local de la ciudad de Babahoyo, sin embargo, existe un entorno de competitividad muy dinámico al cual se enfrentan, particularmente por la presencia de grandes cadenas de empresas que han ejercido fuerte influencia en la desaparición de algunas empresas pequeñas de mucho reconocimiento en la localidad.

Como mecanismo para entender con mayor amplitud esta problemática, se describe a continuación un diagrama de causa y efecto, así como los síntomas, causas y pronóstico:

**Gráfico 1.-** Diagrama de Ishikawa



**Elaborado:** Por la autora de la investigación

## **SÍNTOMAS**

- Niveles bajos de retención de clientes.
- Insatisfacción de los clientes.
- Falta de compromiso de los empleados.
- No contar con planes estratégicos adecuados.

## **CAUSAS**

- Presencia de grandes cadenas de empresas.
- Escaso uso de la tecnología en los servicios brindados.
- No se logra empoderar a los empleados con la visión y objetivos de la empresa.
- Falta de estrategias de marketing para retención de clientes.

## **PRONÓSTICO**

- Cierre paulatino y desaparición de pequeñas y medianas empresas en la ciudad.
- Pérdida progresiva de clientes.
- Servicios desactualizados.
- Incumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **1.2.2 Formulación del problema de investigación.**

¿De qué manera se puede incrementar los niveles de competitividad de las PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos?

### **1.2.3 Sistematización del problema de investigación.**

- ¿Cómo influye el liderazgo transformacional en la competitividad de las PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en la competitividad de las PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos?
- ¿Cuál es la fundamentación teórica sobre la relación existente entre el liderazgo transformacional y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector farmacéutico?

## **1.3 Objetivos de la investigación.**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Mejorar la competitividad de las PYMES del sector farmacéutico en la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos, mediante la influencia del liderazgo transformacional.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Identificar las características del liderazgo transformacional que permitan incrementar los niveles de competitividad en las PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos.
- Analizar los factores que influyen en la competitividad de las PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos.

- Fundamentar teóricamente la relación existente entre el liderazgo transformacional y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector farmacéutico.

#### **1.4 Justificación de la investigación.**

Los resultados obtenidos de este estudio servirán como aporte a la ciencia como avance en los estudios del liderazgo transformacional y las PYMES, puesto que brinda una aproximación teórica en la construcción de la caracterización del liderazgo transformacional en la competitividad de las PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos.

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas del sector farmacéutico están sujetas a cambios constantes del sistema de trabajo y que se derivan del entorno económico, político, social, pero además de la competitividad permanente y que exige a las PYMES, mejorar sus servicios y la calidad de sus productos, pero además, de buenos gerentes que las dirijan con liderazgo y transmitan la visión y un ambiente laboral adecuado para generar mejores resultados; por ello, la intención del presente trabajo de investigación, se enfoca mejorar la competitividad de las PYMES.

La investigación generará información relevante sobre las características del líder transformacional en las PYMES para la toma de decisiones, en función de mejorar la competitividad frente a las grandes empresas que buscan posicionarse en la ciudad de Babahoyo, permitiéndole a las PYMES aumentar su patrimonio y posicionamiento en el mercado a través del mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.

La justificación metodológica del presente estudio, radica en la utilización de modelos de liderazgo transformacional que permite identificar las características con las que cuentan los líderes de las PYMES del sector farmacéutico, para ello se analizan las técnicas más adecuadas que permitan dar respuestas a la problemática planteada en la investigación, a través de cuestionarios adaptados para medir el grado de liderazgo

transformacional y el procesamiento de estos datos en las herramientas informáticas que para el efecto se requieren.

## **1.5 Marco de referencia de la investigación.**

### **1.5.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación.**

A continuación, se relaciona el liderazgo transformacional con los enfoques epistemológicos. En cuanto al enfoque empírico analítico, construido por generalizaciones a partir de datos concretos obtenidos a través de los sentidos y a la percepción sensorial, se observa que algunos aspectos del liderazgo transformacional provienen de las observaciones del comportamiento de los líderes y su generalización (Pirela, Camacho, & Sánchez, 2004). En este sentido, los roles y cualidades distintivas de liderazgo se identifican en los patrones encontrados en los orígenes y socialización de las personas consideradas líderes, a través del estudio de conceptos que enfatizan el desenvolvimiento de estructuras de motivaciones, valores y objetivos. El objeto del conocimiento en este enfoque pertenece al mundo objetivo, el liderazgo es estudiado como algo externo e independiente al investigador.

En relación con el enfoque racionalista, la mayoría de los aspectos del liderazgo transformacional se ubican en este enfoque. Los autores principales considerados en este artículo. Bass (1985) y Burns (1979) han elaborado aspectos teóricos tendiendo al concepto y la derivación de los conocimientos generales por mecanismos de razonamiento hipotético deductivo, teórico, analítico de base empírica, utilizando el pensamiento racional, orientado a lo abstracto de los procesos. Esto puede ser confrontado con la realidad, siendo el conocimiento relativo y provisional. En este sentido, según Bass (1985), los líderes transformadores reconocen y explotan una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial. Busca motivos potenciales de los seguidores para satisfacer altas necesidades, de acuerdo con Burns (1979) el resultado del liderazgo transformacional es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Los líderes y seguidores tienen una relación no sólo de

poder sino de necesidades, aspiraciones y valores mutuos. Los líderes tornan responsabilidad por sus compromisos, es decir, cumplen lo que prometen.

Desde la perspectiva integral del liderazgo también se aprecia cómo el análisis del liderazgo transformacional gira sobre los dos énfasis mencionados, sólo que opera de forma algo diferente de como lo hace en los planteamientos anteriores. Así, en trabajos como los de Cuadrado y Molero (2002) se encuentra que las percepciones acerca de lo que constituía el liderazgo transformacional variaban bastante, pues las mujeres piensan que los estilos de logro relacionales contribuían a su liderazgo transformacional, mientras que los hombres consideran lo propio en función de sus estilos de poder directo. No obstante, los líderes transformacionales utilizan estilos de logro relacionales (Sánchez Manchola, 2008).

### Marco legal

El Sistema Estadístico Comunitario de la CAN establece que las PYMES comprenden a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos en el artículo 3 de la Decisión 702 del 9 y 10 de diciembre del 2008 (Superintendencia de Compañías, 2010).

El artículo 1 de la clasificación de la pequeña y mediana empresa – PYMES, establece la siguiente clasificación

**Tabla 1.-** Clasificación de empresas en Ecuador

<b>Variables</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>	<b>Grandes Empresas</b>
<b>Personal ocupado</b>	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	≥200
<b>Valor Bruto de Ventas Anuales</b>	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001- 5.000.000	>5.000.000,00
<b>Monto de Activos</b>	Hasta US \$ 100.000	De US \$ 100.001 hasta US \$ 750.000	De US \$ 750.001 hasta US \$ 3.999.999	≥US \$ 4.000.000

**Fuente:** (Superintendencia de Compañías, 2010).

El artículo 1 del Reglamento para la aplicación de las normas internacionales de información financiera "NIIF" completas y de la norma internacional de información financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF para las PYMES), para las

compañías sujetas al control y vigilancia de la superintendencia de compañías. Para efectos del registro y preparación de estados financieros, la Superintendencia de Compañías califica como Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES), a las personas jurídicas que cumplan las siguientes condiciones:

- a) Monto de activos inferiores a cuatro millones de dólares;
- b) Registren un valor bruto de ventas anuales de hasta cinco millones de dólares;
- y,
- c) Tengan menos de 200 trabajadores (personal ocupado). Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado (Superintendencia de Compañías, 2011)

## 1.5.2 Marco teórico.

### 1.5.2.1 PYMES.

Por sus siglas, las PYMES se refieren a pequeñas y medianas empresas, sin embargo, no es pertinente establecer una definición absoluta en América Latina, por cuanto existen divergentes y múltiples conceptualizaciones en cada país que se analiza. Para ello se debe considerar algunas variables como: las ventas o el patrimonio en moneda local, con la complicación de su rápida obsolescencia; otra variable es el número de empleados por empresa, siendo esta la más estable y una de las más utilizadas; otra variable a considerar es el sector económico y los activos totales (Urmeneta, 2016).

**Tabla 2.-** Países latinoamericanos y criterios de clasificación de empresas

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

**Fuente:** Adaptado de (Zevallos V, 2002) y (Urmeneta, 2016).

### **1.5.2.1.1 Competitividad de las PYMES.**

Según Aguilera Enríquez, González Adame, & Rodríguez Camacho (2016) “la competitividad es un concepto relativo, que envuelve interdependencias de elementos que parecerían ser sus determinantes, los cuales a su vez involucran aspectos relativos a varias disciplinas” (2016, p. 125). De acuerdo a la magnitud de su análisis, la competitividad puede ser concebida como un tipo de fenómeno que conlleva a la comprensión y entendimiento de un problema relacionándolo como sinónimos de identificar su solución. Por lo que, definir la competitividad se vuelve en sí mismo un problema de investigación, donde se derivan varias cuestiones significativas sobre respuestas públicas y privadas para mejorarla.

Por otra parte, (Dussel, 2001 en Saavedra García, 2017), definen a la competitividad como “el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda” (2017, p. 99).

En este contexto, la competitividad se relaciona con la capacidad de incrementar el nivel de vida de la población, de generar ingresos permanentes en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales.

Solleiro y Castañón (2005) señalan que:

En el nuevo entorno competitivo, el comportamiento de la empresa sienta las bases microeconómicas en la competitividad, que está determinada por un amplio espectro de conocimiento e información sobre temas relacionados con el medio ambiente, como las preferencias de los consumidores, los sistemas de comunicación, las relaciones de producción, los mercados, sistemas de distribución, publicidad en diferentes entornos culturales, etc., como consecuencia, la complejidad de esta información exige que las empresas definan nuevas estrategias (2017, p. 1060).

En su sentido más general, la competitividad se concibe, implícita y explícitamente, como la capacidad de un país, región, industria o sector para competir efectivamente en los mercados con los que se relaciona, permitiendo que los niveles de vida de la población mejoren de forma sostenida, en los países o regiones, o en sus beneficios económicos en las empresas.

#### **1.5.2.1.2 Fuerzas competitivas de Porter.**

Sin embargo, el objetivo técnico de los directivos es comprender el ambiente competitivo. Bateman y Snell (2004), Hill y Gareth (2009), Dess y Lumpkin (2003) entre otros, citan a Porter (1980, 2008) como uno de los principales expositores del análisis de las fuerzas competitivas. En este contexto, existen cinco fuerzas que especifican los resultados de rendimiento a largo plazo de un segmento del mercado, la noción implícita es que la empresa debe valorar sus metas y bienes ante estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no son interesantes, dependiendo de si las barreras de entrada son sencillas o no de ceder por nuevos integrantes.

**La rivalidad entre los competidores:** Para una compañía será más complicado disputar en un mercado donde la competencia este muy bien ubicada, sean muy numerosos y los costes fijos sean elevados.

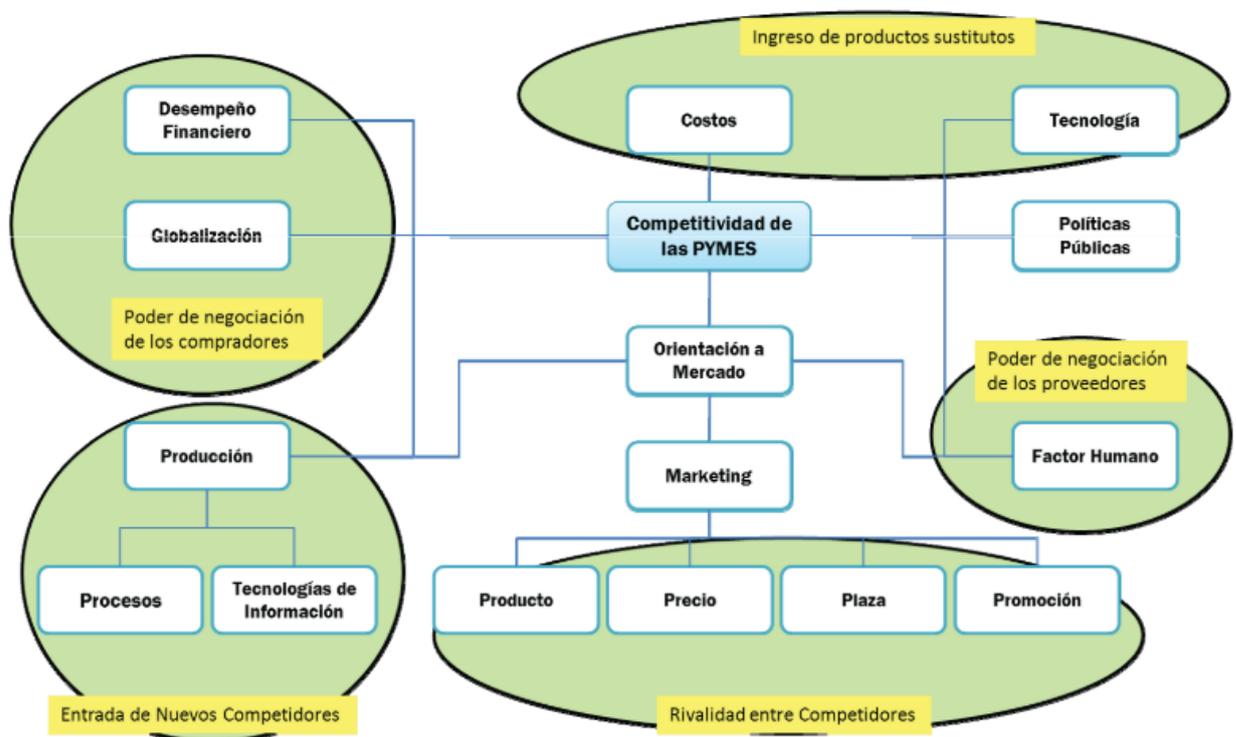
**Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado no será de gran interés cuando los proveedores estén organizados por grupo, tengan grandes bienes y puedan exigir sus condiciones de precio y la cantidad del pedido.

**Poder de negociación de los compradores:** Un mercado no será llamativo cuando los clientes están muy bien ordenados, el producto tiene algunos reemplazos, el artículo no tiene mucha diferencia o es de bajo precio para el cliente.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es cautivo si existen productos sucesores reales o de gran potencial.

Pero los ajustes de estas cinco fuerzas competitivas tendrán diferencias determinadas dependiendo de la industria que se esté analizando porque no existen consumos universales y los valores de consideración para cada fuerza son distintos en cada ámbito. Lo más importante de las cinco fuerzas especifica el nivel de ganancia en una industria. Habrá que considerar que el objetivo de cualquier técnica competitiva para un negocio, compañía u organización es conseguir una posición que le permita defender de las cinco fuerzas competitivas o utilizarlas a su favor (Porter, 1980), por ello, “la idea subyacente es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial” (Aguilera Enríquez et al., 2016).

**Gráfico 2.-** Modelo de competitividad propuesto por Aguilera bajo la teoría de Porter



**Fuente:** (Aguilera Enríquez et al., 2016)

## Gestión Empresarial

Según Sánchez Martorelli (2013) afirma: “la gestión empresarial se asocia a las prácticas, organización, sistemas y procedimientos que facilitan el flujo de información para la toma de decisiones, el control, la evaluación y la dirección estratégica del negocio” (p.32). Sin embargo, es adecuado tener en cuenta el concepto de los autores

Naranjo, Calderón, & Álvarez (2011) en donde indica que: “gestionar implica ir más allá de los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, es incidir sobre el desarrollo, la innovación y la transformación organizacional” (p.15).

Conforme a estos conceptos se puede deducir que la administración empresarial se refiere a las medidas técnicas implementadas con el objetivo de que la empresa sea factible económicamente, las mismas que tiene en cuenta algunos factores, desde lo económico, pasando por lo productivo hasta lo logístico.

Con lo redactado anteriormente se puede decir que toda la asociación que este activa y aspire ser competitiva en el mercado, debe de una manera continua tomar decisiones gerenciales y de tipo financiero tomando en cuenta la información que muestran los indicadores formulados.

### **Razones Financieras**

Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & Hoz Granadillo (2012) manifiesta que: “los indicadores financieros son una herramienta para la evaluación financiera de una empresa y para aproximar el valor de esta y sus perspectivas económicas” (p.18). Las razones financieras también llamados ratios financieras o indicadores financieros, son cifras o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual a través de las cuales la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos, admiten examinar el estado actual o pasado de una empresa, en función a niveles óptimos delimitados para ella.

Robles Roman (2012) afirma: “este método consiste en analizar a los dos estados financieros, es decir, el Estado de Situación Financiera y al Estado de resultados Integral, mediante la combinación entre partidas de un estado financiero o de ambos” (p.33). Las razones financieras, son comparables con las de competencia y llevan al análisis y reflexión de las funciones de las empresas frente a su competencia.

### **Categorías de las Razones Financieras**

Por conveniencia las razones financieras están divididas en cuatro dimensiones conocidas como: razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

### **1.5.2.1.3 Determinantes de la competitividad industria farmacéutica.**

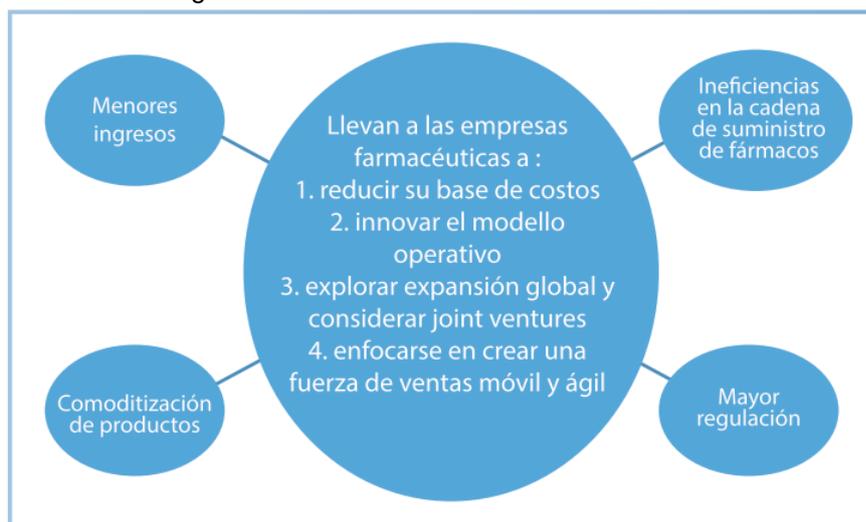
La importancia y transformación de la industria farmacéutica a nivel mundial se encuentra de una manera influenciada por un grupo de factores que le da una naturaleza única y forman el marco sobre el cual considerar el desempeño de sus niveles de competencia.

Condiciones demográficas: estimulan el desarrollo de los gastos totales en salud de origen público y privado. El sistema de salud pública muestra un nivel creciente de sobrecarga de operaciones y de lo financiero que los obliga a buscar herramienta para disminuir costos. Las situaciones naturales de la industria farmacéutica y de los mercados globales hacen posible un alto nivel de concentración en un número limitado de empresas innovadoras de países desarrollados. La globalización de la economía mundial concentra las actividades de manufactura en ubicaciones con suficientes ventajas competitivas, lo que conlleva a un incremento inevitable del comercio mundial de fármacos.

Las medicinas constituyen un producto básico y de uso masivo, por la magnitud del mercado, países con industrias locales limitadas tienen a incurrir en fuertes déficits comerciales, la demanda de fármacos se encuentra determinada por las interrelaciones entre pacientes, médicos, entidades aseguradoras (incluyendo seguro social) y farmacéuticos, expiración de patentes, resultando en una constante disminución de ingresos para muchos de los mayores actores.

Un mayor tiempo de desarrollo de nuevos productos, con crecientes tasas de fracaso en proyectos de I&D durante las fases pre-clínica y de desarrollo clínico, así como mayores dificultades en obtener aprobaciones regulatorias Ineficiencias en la cadena de suministro, desde identificación de componentes hasta manufactura. Cambios sociales y culturales, tales como un mayor conocimiento de las medicinas que les son administradas y las grandes expectativas de los pacientes, demanda de los pacientes por una experiencia de servicio eficiente y personalizado, utilizando para ello los medios tecnológicos, sin embargo, esto conlleva nuevos riesgos de seguridad.

**Gráfico 3.-** Tendencias emergentes del mercado e industria farmacéutica



**Fuente:** Dimensión Data

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

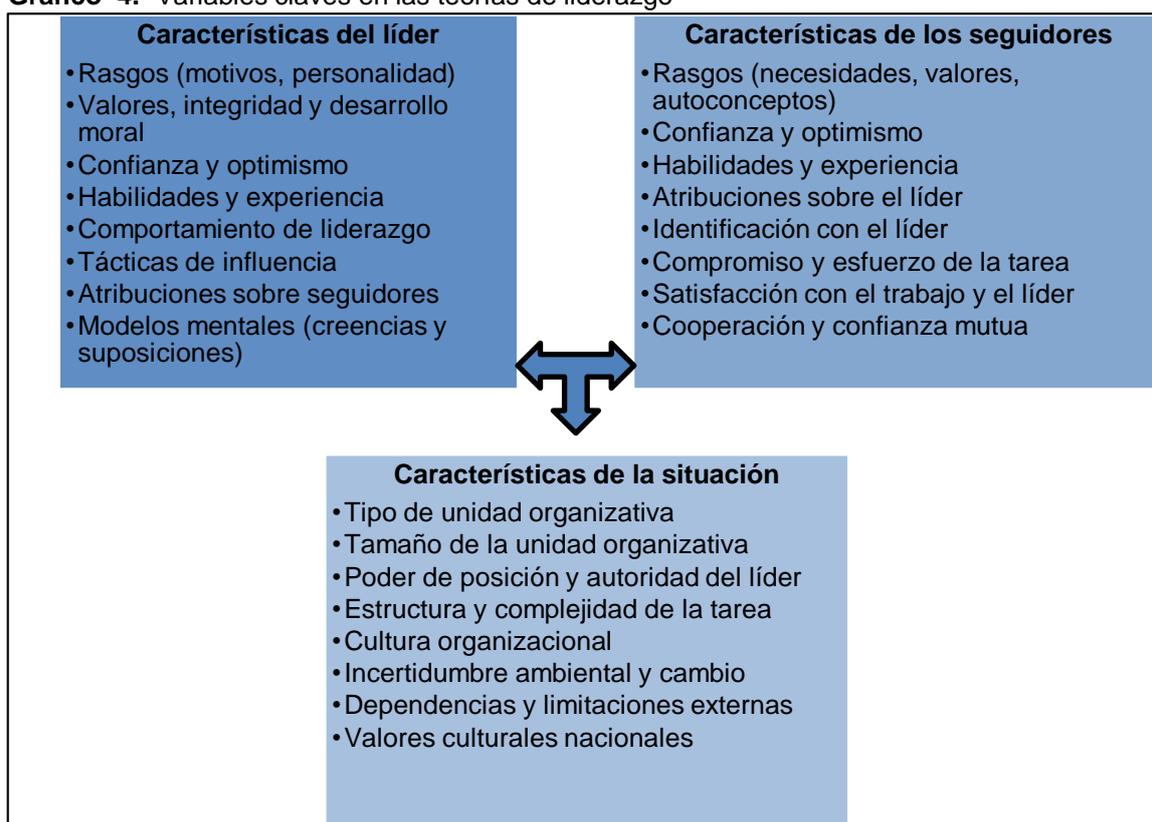
### 1.5.2.2 Una aproximación teórica sobre del liderazgo

Tal como lo manifestó Yukl (2008): “el liderazgo se ha definido en términos de rasgos, comportamientos, influencia, patrones de interacción, relaciones de roles y ocupación de una posición administrativa” (2008, p. 2).

A este aporte, Cruz Ortiz (2017) en su estudio de liderazgo desde una perspectiva de grupos, coincide en que actualmente: “el campo del liderazgo se centra no sólo en el líder, sino también en los seguidores, compañeros, supervisores, entorno / contexto y la cultura” (2017, p. 22). Es decir, el liderazgo ya no se define simplemente como una diferencia individual o característica, sino más bien se representa en varios modelos como diádica compartida de relación, y una dinámica social estratégica, global y compleja (Avolio, 2007; Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Yukl en su libro: liderazgo en organizaciones, hace referencia a tres tipos de variables que son relevantes para comprender la efectividad del liderazgo (1) características de los líderes, (2) características de los seguidores y (3) características de la situación, estas variables se clasifican en dimensiones de estudio, que se describen a continuación:

**Gráfico 4.-** Variables claves en las teorías de liderazgo



**Fuente:** (Yukl, 2008, p. 11)

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

A partir de estas definiciones, se considera el ejercicio del liderazgo como un recurso social, que se representa mediante la relación existente entre el líder y sus seguidores para la explotación de sus potencialidades y desarrollo de capacidades.

### 1.5.2.3 El liderazgo en el contexto administrativo.

El liderazgo en el contexto administrativo, es una variable que desde hace varias décadas ha sido ampliamente investigada y que según los investigadores Aldape, Pedrozo, Castillo Pérez, & Moguel Liévano (2011) aún no tiene una definición consensuada, sin embargo se tiende a considerar el liderazgo como la habilidad humana de intentar influir sobre otras personas para que trabajen con entusiasmo en una determinada dirección (Korman, Greenhaus, & Badin, 1977).

Palma-Avellán, Cevallos-Ponce, & López (2017) se refieren al liderazgo, realizando la siguiente afirmación:

*El liderazgo es un constructo complejo y de múltiples dimensiones donde se evidencia la interacción entre variables como: las competencias y las diferencias individuales de los líderes, los aspectos socioculturales e históricos, las características de los seguidores y las condiciones contextuales en las que este se desarrolla (p. 3).*

En concordancia con lo mencionado por el autor, el liderazgo muestra varias aristas que interactúan y se complementan de acuerdo a los aspectos intrínsecos de los líderes, así como el de su entorno. En otra definición, Rodríguez Vega (2017) definen al liderazgo como la “capacidad de la persona emprendedora de influir en los demás y hacer que otros crean en ella y le sigan, y que las personas trabajen en equipo de forma cooperativa y con entusiasmo hacia el logro de objetivos”.

#### **1.5.2.3.1 El liderazgo transformacional.**

James MacGregor Burns describió el liderazgo transformacional como un proceso en el cual: “los líderes y seguidores aumentan entre sí a niveles más altos de moralidad y motivación” (1989a, p. 210). Burns consideró tanto a los líderes transformacionales como a sus seguidores, sujetos que buscaban desarrollar su conciencia, lo cual conduce a un incremento de la moralidad y la motivación en sus acciones; esto se refuerza haciendo atractivos los ideales de libertad y justicia para una mejor motivación laboral, pero jamás las emociones del temor o los celos para conseguir motivarlos en sus obligaciones. Así, la moralidad es importante en el proceso de mutuo desarrollo de la conciencia con fines de lograr una relación vinculante entre el líder y sus seguidores. Se resalta que el liderazgo transformacional desarrolla una doble dinámica entre los niveles micro y macro. A nivel micro influye en los procesos individuales mientras que a nivel macro influye en la movilización del poder debido a la función del cambio, sistema social y la reforma de la organización.

En la teoría del liderazgo transformador, Omar (2011) identifica cuatro tipos de conducta del líder: consideración individualizada, que se refiere a la atención de las necesidades e inquietudes de los seguidores; la motivación inspiradora cuyo fin se enmarca en la articulación de visiones que atraen a los seguidores; la influencia

idealizada que se relaciona con el comportamiento carismático, visionario y decidido; y la estimulación intelectual donde predomina la razón sobre la emoción (p. 130).

Estas características, son las que precisamente hacen que los líderes transformadores transmitan expectativas de alto rendimiento, faciliten el desarrollo de una visión estratégica y enfatizan la identidad colectiva (Li & Hung, 2009).

#### **1.5.2.3.2 El líder transformacional.**

Cruz Ortiz (2017) se refiere al líder transformacional como: “aquella persona plena, capaz de desarrollarse logrando inspirar a sus seguidores, incrementando su madurez y motivación para ir más allá de sus propios intereses” (2017, p. 23)

El comportamiento y las acciones de un líder incluye aspectos personales y profesionales, este debe ser auténtico y confiable. Debe definir reglas claras y hacerlas cumplir y saber equilibrar positivamente los intereses de su grupo. También debe prevenir situaciones en las que los empleados están expuestos a tentaciones y dilemas morales al establecer principios éticos claros. Liderazgo no es sinónimo de autoridad.

Un líder eficaz es aquel que es reconocido como tal, esto se logra al escuchar seriamente las ideas de los seguidores y valorar sus sugerencias. Lo que hace a un líder no es el cargo, sino una serie de atributos, actitudes y hábitos que no lo separa del resto de personas en la organización. Un líder debe gestionar dinámicamente, eficiente y estratégicamente su organización y el personal que la integra, para influir positivamente en la consecución de las metas, logrando armonía en el grupo y a la vez minimizar el estrés que puedan generar la actividad laboral (Palma-Avellán et al., 2017).

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

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

Según Gary Yukl: “la mayoría de las definiciones de liderazgo reflejan el supuesto de que involucra un proceso mediante el cual se ejerce una influencia tentativa sobre otras personas para guiar, estructurar y facilitar las actividades y relaciones en un grupo u organización” (2008, p. 2) .

Cuando el líder se enfoca en promover la participación activa y fomentar las decisiones colectivas, se trata de un estilo de liderazgo transformacional; este estilo de liderazgo genera ideas que son compartidas con el grupo para lograr el compromiso de todos los integrantes y así construir la capacidad de aprendizaje generativo, lo cual significa generar y generalizar las ideas con impacto (García, Jiménez y Llorens, 2011); este tipo de líderes se enfocan en el desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización e inspiran a estos a seguir su visión (Ferrer Dávalos, 2015, p. 107).

Para Mendoza en Pérez Ortega, Guarín Herrera, & Romo Morales (2015) el liderazgo transformacional tiene una dinámica que “involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes” (p. 205). Y de la misma manera afirma que “el efecto transformador de dichos líderes se observa tanto en las organizaciones, grupos como individuos. Defienden la necesidad del cambio, crean nuevas visiones, movilizan el compromiso sobre dichas visiones, para finalmente transformar a los individuos y a la organización”.

#### **1.5.2.3.3 Caracterización del liderazgo transformacional.**

En este orden de ideas, Aguiar & Correa (2017) mencionan elementos actuales de investigación que tratan de caracterizar el liderazgo, considerando su análisis como multidimensional y relacionado con: a) elementos particulares del líder como la autenticidad, capacidad de servicio motivación, atención, compromiso, bienestar

emocional y entrenamiento; elementos grupales en relación con sus seguidores como la cohesión, retroalimentación y rendimiento; b) cuando este se estudia con énfasis en factores del contexto se asocia a la confianza, clima organizacional e innovación, estilo y congruencia del líder; c) sigue inminente abordar el estudio de factores individuales del líder y factores del contexto como el estilo de liderazgo transaccional y transformacional, la toma de decisiones, los valores, la confianza en el supervisor, la responsabilidad social, la calidad de vida, la cultura organizacional y el riesgo psicosocial.

A continuación, se muestra un conjunto de variables que han sido consideradas en la presente investigación, a partir de la revisión bibliográfica en varias publicaciones científicas, que permiten caracterizar el liderazgo transformacional:

**Tabla 3.- Dimensiones del liderazgo transformacional**

<b>AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>DESCRIPCIÓN Y DIMENSIÓN</b>
Bass y Avolio	2006	<p>“Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo” (p.4)</p> <p>Carisma Creatividad Interactividad Visión Ética Orientación a las Personas Coherencia</p>
Villalobos	2017	<p>El autor indica que “el líder transformacional debe generar confianza con los seguidores, esto fomentará que por parte de los seguidores se identifiquen con el líder” (p.31).</p> <p>Confianza Ideas Innovación Asertividad Colaboración Participación</p>
Velásquez	2006	<p>señala: “El líder transformacional en su orientación, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse, eliminando los propios paradigmas que no le permiten transformar a su empresa, o presenten falta de consistencia con la realidad la cual experimenta la organización” (p.7).</p> <p>Orientación Flexibilidad Adaptabilidad Sinergia Actitud positiva</p>

		Eficiencia
Bass	1999	Es aquel líder que moviliza a sus seguidores más allá de sus intereses personales y mediatos, mediante la elevación de sus niveles de madurez e ideales y su inquietud por el éxito, la autorrealización y el bienestar de otros, la organización y la sociedad.  Movilización Madurez Idealista Autorrealización Bienestar Organización Creatividad
Omar Alicia	(2011)	Según el modelo Bass y Avolio, las dimensiones del Liderazgo Transformacional, se esquematiza en 4 factores:  Influencia idealizada Inspiración motivacional Estimulación Intelectual Consideración individual
Martínez Contreras	(2014)	El liderazgo transformacional desarrolla una doble dinámica entre los niveles micro y macro. A nivel micro influye en los procesos individuales mientras que a nivel macro influye en la movilización del poder debido a la función del cambio, sistema social y la reforma de la organización (2014, p. 9)  Influencia Motivación Estimulación Atención

**Elaboración:** Por la autora de la investigación

#### **1.5.2.4 Liderazgo y la competitividad de las PYMES.**

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

en las empresas y con incidencia directamente en el nuevo enfoque de gestión empresarial (Secretaría Permanente del SELA, 2010).

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

Según Omar (2011) en su investigación donde aplicó un análisis multivariado, obtiene como resultado que el liderazgo transformador aumenta la satisfacción laboral al generar motivación inspiradora y estímulo intelectual; además, los resultados aportan evidencias sobre las relaciones entre el liderazgo transformador y la confianza en el supervisor (2011, p. 134). De esta forma el liderazgo transformacional aporta valor para lograr una gestión moderna, elevar la calificación del personal, incorporar mayor calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa, incrementar el valor agregado mediante esfuerzos permanentes de innovación, así como buscar economías de escala, a través de la asociación con otras PYMES, lo que redundará en un fortalecimiento de la capacidad de producción, comercialización y negociación. En definitiva, debe tenerse en cuenta que la nueva era se caracteriza por valores típicos de las organizaciones en red, como son la colaboración, la transparencia, la creatividad, la participación, la autenticidad, el talento y el compromiso (Secretaría Permanente del SELA, 2010, p. 13).

#### **1.5.2.4.1 Liderazgo y las PYMES. Relación con otros constructos.**

Dado que el liderazgo influye en todas las áreas empresariales, las investigaciones indican relación con otros aspectos organizacionales como en la gestión de seguridad, higiene y ambiente laboral, así los líderes para ser transformacionales en esta área deben ser tolerantes y comprensivos, considerar la importancia de las personas y su contacto con ellas para estimular el desarrollo intelectual, motivar al personal y fomentar el respeto intra e interpersonal (Montiel Sánchez, 2013, p. 124). Por otra parte, el liderazgo tiene influencia directa en el clima organizacional, así un buen líder

es el primer generador de calidad del referido clima; en este contexto, el factor humano y el liderazgo, además de la cultura propia de una organización, influyen en la gestión y en la implementación del cambio organizacional, presentando a la innovación como medio de supervivencia de las organizaciones (Ferrer Dávalos, 2015, p. 102).

En la misma temática del factor humano, Năstase (2009) considera que la resolución de conflictos es una habilidad clave que desarrollan los líderes modernos al tener en cuenta los innumerables desafíos que enfrentan y la diversidad de la fuerza de trabajo: sobre todo en entornos de alto dinamismo donde los líderes deben prestar atención a los factores que podrían determinar el éxito o el fracaso en la resolución de conflictos, debido al impacto a corto y largo plazo que tal acción podría determinar sobre la funcionalidad y los resultados de las PYMES.

Por otra parte, (Szczepańska-Woszczyzna & Kurowska-Pysz, 2016), consideran que los gerentes pueden beneficiarse de la capacidad de la organización para lograr su desarrollo como líderes transformadores y asimismo determinan el desarrollo sostenible de las PYMES.

En una investigación desarrollado por Yanney (2014), sobre el impacto de los estilos de liderazgo y la estrategia empresarial en el desempeño organizacional de PYMES en el sector manufacturero, se reveló, que el liderazgo y la estrategia empresarial impactaron estadísticamente y significativamente en el desempeño organizacional (la estrategia con mayor influencia). El estilo de liderazgo transformacional y el liderazgo de costos influyeron significativamente en el comportamiento organizacional, pero el estilo de liderazgo transaccional, la diferenciación y las estrategias de enfoque no lo hicieron. Se recomendó a las PYMES deben aprovechar el estilo de liderazgo transformacional y el liderazgo en costos para mejorar el crecimiento e promover un mayor desempeño organizacional

En relación con el emprendimiento, Sopó, Salazar, Guzmán & Vera (2016) relacionan el liderazgo emprendedor con el liderazgo transformacional, en su estudio documental, estos autores resaltan que el liderazgo y el emprendimiento han sido estudiados desde diferentes enfoques, encontrando semejanzas importantes de

resaltar como la incidencia de variables demográficas, sociales y aspectos educativos que son las más frecuentes estudiadas como influyentes tanto en emprendedores como en líderes.

### **1.5.3 Marco conceptual (Glosario de términos).**

Líder: Es la persona que ejerce el liderazgo y el cual guía a sus seguidores (Palma-Avellán et al., 2017).

Emprendedor: Se define como el organizador, propietario, administrador, innovador y quien asume el riesgo del negocio (Sopó Montero et al., 2016, p. 25).

Liderazgo: Es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes

Liderazgo transformacional o transformador: Es aquel que desarrolla una visión, motiva, emociona e inspira para cumplir objetivos, estimula intelectualmente y proporciona nuevas ideas y enfoques; también pone atención en los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores, espolea y retiene el talento, es carismático y visionario, considera las características y necesidades individuales de sus colaboradores, tolera bien la frustración, es capaz de construir un liderazgo compartido y trabaja en equipo, cuida su formación continua y la de sus subordinados, sin olvidarse de que desempeña el papel de autoridad; se trata también de un estilo de liderazgo que implica un enfoque individualizado (Bustos Aguirre, Vega Cano, & Rojo Morales, 2016, p. 57).

Carisma: Su definición mencionaba que el líder inspiraba orgullo, respeto y transmitía un sentido de misión que es articulado efectivamente.

Consideración individualizada: El líder delega proyectos para estimular el aprendizaje a través de experiencias, capacita a sus seguidores y se dirige a ellos de manera respetuosa.

Estimulación intelectual: El líder despierta en sus seguidores el interés por pensar de nuevas maneras y enfatiza en la resolución de problemas a través del razonamiento antes de la toma de acciones.

Recompensa contingente: el líder entrega recompensas al seguidor por su desempeño acorde con los contratos y hacer el esfuerzo necesario.

Administración por excepción: El líder evade el dar direcciones si la manera de trabajar está funcionando e incentiva a los seguidores a que continúen haciendo sus trabajos de la misma manera si el desempeño ayuda a lograr los objetivos (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

PYMES: Son las empresas independientes, que emplea hasta cierto número de empleados y/o tiene facturación menor que determinado valor (Palma-Avellán et al., 2017, p. 394)

## **1.6 Formulación de la Hipótesis y variables**

### **1.6.1 Hipótesis general**

El liderazgo transformacional está relacionado con la mejora de la competitividad de las PYMES del sector farmacéutico en la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos.

### **1.6.2 Hipótesis particulares**

- La Influencia idealizada de los líderes ha permitido mantener la confianza y admiración de sus subordinados.
- La inspiración motivacional atribuye al seguidor una motivación en el logro de los retos del líder.
- La estimulación intelectual del líder, se relaciona con la capacidad que tienen los subordinados en la resolución efectiva de problemas.

- La consideración individual del líder, se relaciona con el cumplimiento de las metas asignadas a los subordinados.

### **1.6.3 Variables de investigación.**

#### **Variable dependiente (VD)**

Competitividad de las pequeñas y medianas empresas – PYMES

#### **Variable independiente (VI)**

Liderazgo transformacional

#### **Variable empírica de la variable independiente (VEVI)**

**VEVI-01: Influencia idealizada.** - Refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder.

**VEVI-02: Inspiración motivacional.** - El seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además, se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores.

**VEVI-03: Estimulación intelectual.** - Considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución.

**VEVI-04: Consideración individual.** - En la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.**

##### **2.1.1 Tipo de estudio.**

La presente investigación cuali-cuantitativa es de tipo no experimental transversal y de acuerdo a la clasificación expuesta por (Hernandez Sampieri, 2014, p. 127), se realiza a través de un estudio exploratorio, descriptivo y correlacional.

Se utilizó en esta investigación metodología cuantitativas para conocer las características del liderazgo transformacional con sus dimensiones, variables y factores más relevantes.

##### **2.1.2 Método de investigación.**

Para el desarrollo del trabajo de investigación, se utiliza el método inductivo con el fin de explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas sobre las variables que se analizan. También se emplea el método deductivo a través del cual se desciende de lo general a lo particular, partiendo de enunciados de carácter general se infieren enunciados particulares.

##### **2.1.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información**

###### **2.1.3.1 Fuentes de información.**

Para el desarrollo del presente estudio, se requirió analizar varios documentos de carácter científico e informes con datos que aportan significativamente a la investigación, clasificándolos en fuentes primarias y secundarias.

###### **Fuentes Primarias**

En este grupo se identifican los datos que provienen de:

- Estados financieros de Pymes del sector farmacéutico.

- Balances generales de Pymes del sector farmacéutico.
- Test de liderazgo y entrevistas a gerentes de Pymes.
- Informes de la Organización Mundial de la Salud.
- Informes del Banco Central del Ecuador.
- Informes del Ministerio de Salud Pública.
- Bases de Datos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA.
- Informes de la Organización Mundial de Comercio.
- Informes del IQVIA Institute for Human Data Science.
- Informes de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Bases de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC.

### **Fuentes secundarias**

También se requirió información externa que aporta con información importante a la investigación, identificando las siguientes fuentes secundarias:

- Artículos científicos a nivel local, regional y mundial de revistas científicas.
- Trabajos investigativos publicados en tesis de grado, posgrado y doctorado.
- Libros y secciones de libros de gestión empresarial, Pymes, liderazgo transformacional y relacionados a la industria farmacéutica.

### **2.1.3.2 Técnicas de recolección de datos.**

#### **2.1.3.2.1 Técnicas de investigación estadística**

Mediante esta técnica de investigación se efectúa la extracción de información obtenida en fuentes primarias, como lo son las bases de datos y registros que aportan a la caracterización de variables y dimensiones inmersas en el presente estudio, tales como: la competitividad de las PYMES, influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individual.

#### **2.1.3.2.2 Técnicas de investigación documental**

El proceso de investigación se enmarca en la metodología de una investigación documental, la indagación de información se basa en los recursos de alto reconocimiento e impacto académico y científico, que incluye campos de búsqueda

con conceptos como liderazgo transformacional y sus dimensiones, PYMES y competitividad, los cuales se investigaron durante el primer semestre del 2019.

### **2.1.3.2.3 Técnicas de investigación de campo**

Esta técnica brinda un aporte muy significativo al presente estudio, puesto que permite a la investigadora mantener un acercamiento a las variables y sus dimensiones, entre ellas, conocer las percepciones de liderazgo transformador que se miden a través de un cuestionario multifactor de liderazgo (Avolio & Bass, 2004). Este instrumento se aplica mediante una encuesta que permite determinar el grado de liderazgo transformacional que exhiben líderes de las PYMES según las dimensiones consideradas.

Este cuestionario analiza cuatro factores o dimensiones, estos son: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Para contrastar la información del cuestionario, se efectúa una autoevaluación para aplicar a los directivos, en la que ellos mismos responden sobre sus habilidades de mando al frente de la organización, lo que es comparado con el cuestionario aplicable a los empleados o seguidores los que realizan una evaluación de su superior inmediato o heteroevaluación. Se puede afirmar que el estilo transformacional produce los efectos más positivos, tanto para los seguidores como para el grupo o la organización. Con este tipo de liderazgo el equipo obtiene niveles de rendimiento y satisfacción más elevados (Sánchez Burdiel, 2015).

### **2.1.3.3 Población de estudio y tamaño de la muestra**

Para el presente estudio, se considera como objeto de estudio a las PYMES que se encuentran constituidas en la ciudad de Babahoyo y la población está definida por los empleados, jefes y gerentes de las PYMES del sector farmacéutico, de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 4.-** Población y muestra

<b>Detalle</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
<b>PYMES farmacéuticas</b>	39	1
<b>Empleados</b>	415	123
<b>Jefes</b>	120	7
<b>Gerentes</b>	39	3

**Elaboración:** Por la autora de la investigación

En relación a la muestra, queda establecida por el personal de la Importadora JORUA Cia. Ltda., seleccionando un total de 123 empleados, 7 jefes y 3 gerentes. Se consideró esta muestra, debido a que la Importadora JORUA Cia. Ltda., ha demostrado un desarrollo organizacional eficiente y genera muchas plazas de trabajo a nivel local, además de mantener programas de desarrollo de liderazgo y reclutamientos permanentes, cumpliendo con las características de la presente investigación.

#### 2.1.4 Tratamiento de la información

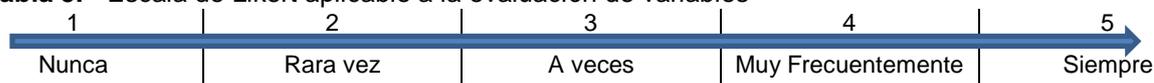
Para el análisis de la información de forma estadística, se utilizará la aplicación informática IBM SPSS, en la que se realizará el análisis descriptivo y pruebas estadísticas que permitan determinar las características más influyentes del liderazgo transformacional y las dimensiones a evaluar en la competitividad de las PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo.

Con el propósito de examinar la validez de constructo de las escalas empleadas en el presente estudio se realizará un análisis factorial. A través de la revisión en fuentes primarias, se recabará información referente a las PYMES farmacéutico de la ciudad de Babahoyo, para lo cual se utilizarán datos de la Superintendencia de Compañía, Servicio de Rentas Internas y Cámara de Comercio.

Para efectos de determinar la liquidez de las PYMES del sector farmacéutico, se efectúa un análisis financiero, a partir de los balances generales y estados de resultados de los tres últimos años, con el propósito de evidenciar la evolución de la situación financiera de las mismas.

En cuanto al cuestionario de medida de percepción de liderazgo transformacional, cada ítem se puntúa en escala de Likert de 1 a 5, de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 5.-** Escala de Likert aplicable a la evaluación de variables



1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	A veces	Muy Frecuentemente	Siempre

**Elaboración:** Por la autora de la investigación

Es necesario considerar que cada pregunta responde a un factor o dimensión del liderazgo transformacional, expuesto en el cuestionario donde se determina la media de cada uno de ellos.

El cuestionario fue remitido a todos los empleados de las PYMES de forma impresa y guardando la confidencialidad de los participantes, informando el fin académico del proyecto, el grado de confidencialidad y respuesta anónima, el valor estadístico de las respuestas, las instrucciones registrar la información de forma correcta, el objetivo del cuestionario y el líder que se evaluaría. Los cuestionarios de autoevaluación y heteroevaluación están formados por 20 ítems, 17 dimensiones y 4 factores.

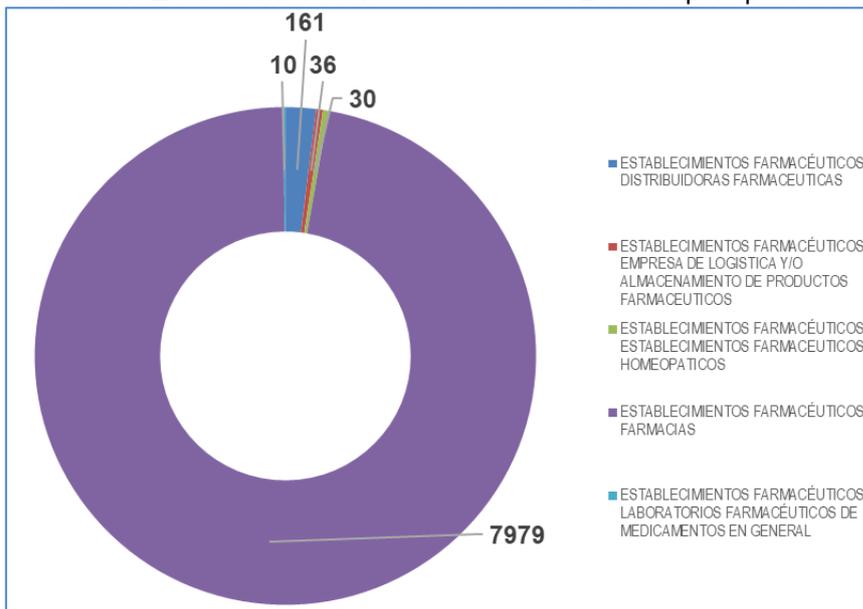
## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO.

#### 3.1 Análisis de la situación actual.

En Ecuador, actualmente se registra un total de 8216 establecimientos que realizan actividades económicas en el sector farmacéutico, de los cuales 7979 corresponde a farmacias, mientras que existen 161 distribuidoras farmacéuticas de medicamentos en general, medicamentos homeopáticos y productos naturales procesados de uso medicinal, se registra 36 empresas de logística y/o almacenamiento de productos farmacéuticos, 30 establecimientos farmacéuticos homeopáticos y 10 laboratorios farmacéuticos de medicamentos en general.

**Gráfico 5.-** Establecimientos farmacéuticos del Ecuador por tipo de servicio

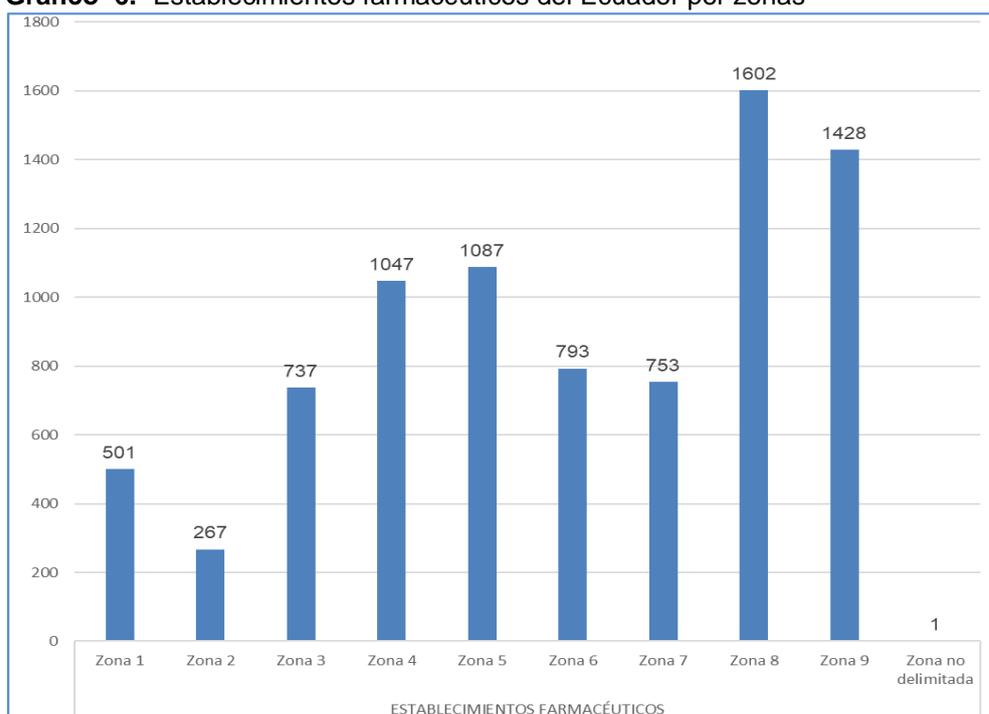


**Fuente:** ARCSA 2019

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

Mientras que la mayor concentración de empresas del sector farmacéutico se ubica en las zonas 8 y 9, donde se encuentran las ciudades de Guayaquil, Durán y Samborondón con un total de 1602 empresas en la zona 8 y en Quito correspondiente a la zona 9, un total de 1428 empresas.

**Gráfico 6.-** Establecimientos farmacéuticos del Ecuador por zonas



**Fuente:** ARCSA 2019

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

En lo concerniente a la zona 5 donde se ubica a la provincia de Los Ríos, existe un total de 1087 empresas farmacéuticas de las cuales tan sólo 3 ejercen actividades de distribución y logística de productos farmacéuticos, cuyo nicho de mercado se establece en las farmacias públicas y privadas, hospitales y clínicas del sector, de acuerdo a la información del Ministerio de Salud Pública, existen 1083 farmacias en esta zona.

Entre las características particulares de la industria local se encuentra el significativo nivel de regulación, incluyendo un sistema de regímenes de fijación de precios, así como los esfuerzos para que los laboratorios locales cuenten con certificados de buenas prácticas de manufactura. Mención especial merece el sistema de patentes con el que trabaja la industria a nivel mundial, pero que se ha visto desafiado en algunos países, incluyendo Ecuador, a través de la emisión de licencias obligatorias para fármacos declarados de interés público, aprovechando las disposiciones previstas en las Regulaciones internacionales al respecto.

### **Empresas que realizan actividades de distribución de fármacos.**

Respecto a la distribución de productos farmacéuticos, existen empresas muy reconocidas por su alta capacidad competitiva, entre ellos se destaca: grupos Holding, Grupo Difare Cía. Ltda. y Corporación Grupo Fybeca S.A. GPF, cuyas ventas representan más de 55% de la totalidad de la industria. Estas grandes cadenas de distribución “tienen una importante capacidad de negociación frente a los laboratorios debido al volumen de compras que realizan” (Quezada Pavón, 2011). Actualmente las distribuidoras farmacéuticas gestionan cerca del 64% del flujo de medicamentos provenientes de los laboratorios, y dirigen alrededor del 89% de dicho flujo hacia las farmacias.

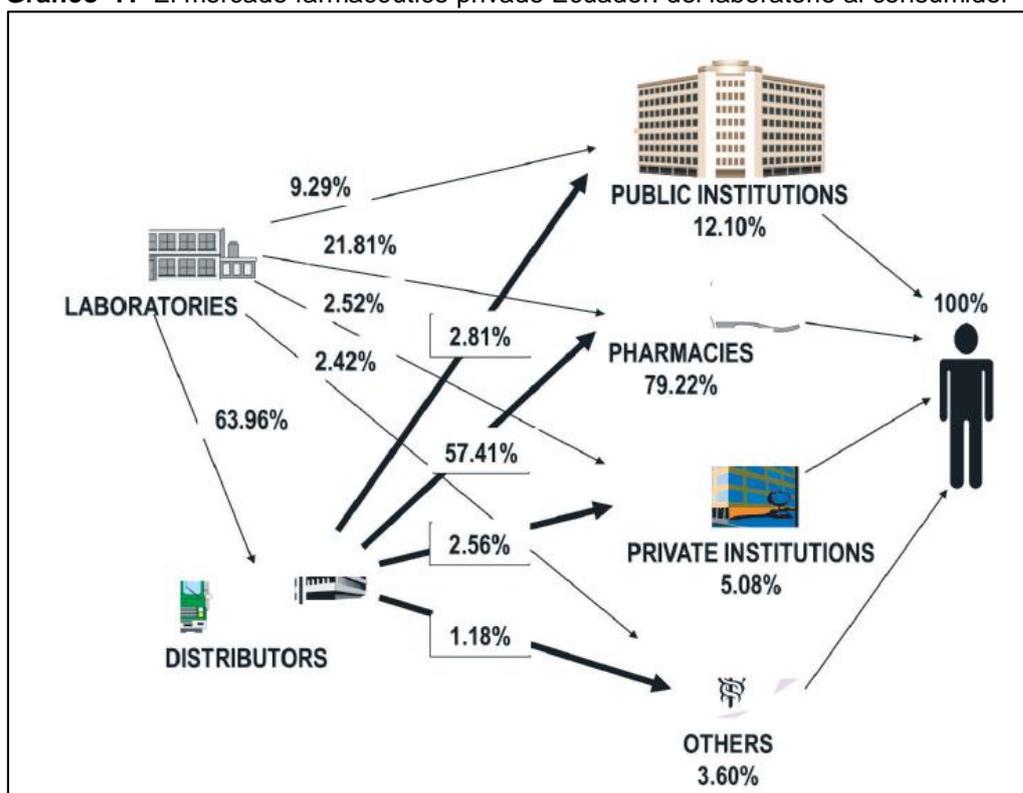
### **Dispensación de fármacos**

En cuanto a la entrega física de fármacos, se realiza a través de farmacias, hospitales, clínicas, instituciones públicas y privadas, botiquines populares y otros centros de asistencia. Las farmacias se constituyen como el canal de distribución final para los laboratorios, por lo tanto, las estrategias relacionadas a la distribución y venta al cliente final de medicamentos, se orientan potencialmente a las cadenas de farmacias, que mantienen un significativo crecimiento a partir de la ampliación de sus servicios. Las cadenas de farmacias han mantenido estrategias comerciales con los laboratorios alcanzando negociaciones a plazos de crédito, además de otras formas de comercializar sus productos, incluyendo la publicidad y promociones.

Por otra parte, el Estudio de Concentración de Farmacias de la Superintendencia de Control de Poder de Mercado (SCPM), evidencia a 2,569 farmacias independientes que dejaron de funcionar o fueron absorbidas entre 2001 y 2014, cuya estimación del mercado muestra una reducción en cuanto a la participación de las farmacias independientes de 26% en el año 2009 al 21% en el año 2012, y a 15% en la actualidad, mientras el peso relativo de las cadenas de farmacias se ubicó en el 74% en el año 2009 a 79% en el año 2012 y a 85% en la actualidad.

La dinámica de la industria farmacéutica ecuatoriana está caracterizada por un complejo sistema de distribución, con una extensa cadena de valor.

**Gráfico 7.-** El mercado farmacéutico privado Ecuador: del laboratorio al consumidor



**Fuente:** International Marketing Services

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

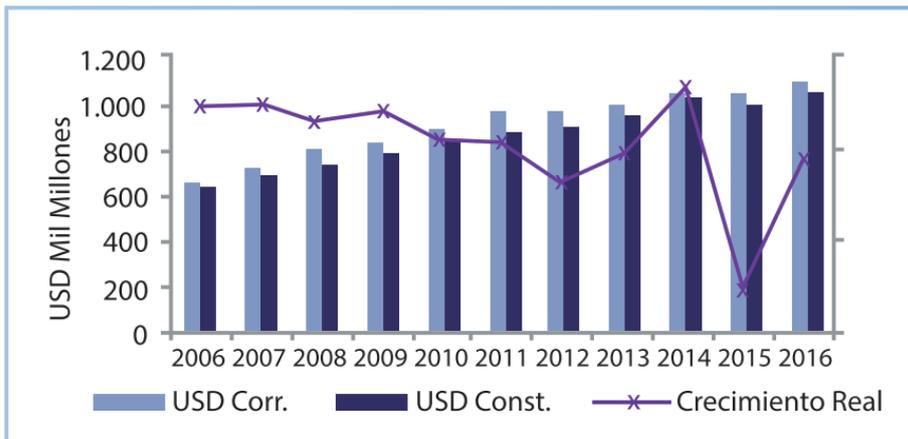
### 3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

A nivel mundial la industria farmacéutica muestra un importante crecimiento alcanzando en el año 2016 a 1.11 billones de dólares, además de una alta concentración.

El crecimiento experimentado por la industria farmacéutica en Ecuador está relacionado con el incremento del gasto de salud que se ha dado durante la última década en el país, principalmente impulsado por el aumento del gasto público en salud. Así, las compras públicas de fármacos se convirtieron en un importante destino de la producción local, aunque el abastecimiento de los laboratorios locales al mercado privado mantuvo niveles comparativamente menores (alrededor de 20%), pues éste en su mayoría se abastece a través de medicamentos importados, generando así un importante déficit comercial dado el reducido monto de las exportaciones de fármacos (ESPAE Graduate School of Management, 2018).

La industria mundial de productos farmacéuticos, hasta el año 2014 ha demostrado un crecimiento muy significativo, registrando más del billón de dólares en este mercado, logrando alcanzar \$1,06 billones, lo que refleja su mayor nivel en ese año con el 8.4%, y que, además representó anualmente una tasa de crecimiento del 6% entre los años 2006 y 2014.

**Gráfico 8.-** Evaluación del mercado farmacéutico mundial



**Fuente:** IMS Health (2014)

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

Sin embargo, en el 2015 se registró una caída de 2.7%, volviéndose a recuperar en 2016 donde el mercado mundial farmacéutico, reportó ingresos por USD 1.11 billones y con grandes expectativas de crecimiento para los años siguientes, en los que se espera un crecimiento promedio anual de 4.7%, proyectando ventas globales de productos farmacéuticos en aproximadamente USD 1.5 billones al 2021.

La industria farmacéutica se caracteriza por mantener una tendencia de consolidación en conglomerados transnacionales, asentadas geográficamente en Europa y EE.UU., constituyéndose como los mercados de mayor representación con el 41% y 13% del total global, respectivamente. Por otro lado, existe un segmento emergente que se ubican en países en desarrollo con fuerte presencia en el mercado de fármacos genéricos.

Las negociaciones en el mercado exterior supera los USD 500 mil millones a nivel global y también evidencia una notable concentración, entre diez países con mayores

exportaciones registrando el 96.6% del total mundial en 2015, mientras que los diez mayores importadores agrupaban 83.8% del total.

**Tabla 6.-** Principales Importadores y Exportadores de Productos Farmacéuticos

Exportadores	Valor	Importadores	Valor
Unión Europea	340	Unión Europea	260
Suiza	65	EE.UU.	90
EE.UU.	52	Japón	24
India	14	Suiza	23
China	14	China	20
Canadá	8	Canadá	13
Singapur	8	Rusia	9
Israel	7	Australia	8
Japón	4	Brasil	7
Panamá	4	México	5

**Fuente:** Organización Mundial de Comercio (2015)

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

Aproximadamente el 64% del mercado mundial de productos farmacéuticos fue promovido por las 20 mayores corporaciones presentes en esta industria, cuyas ventas se realizan bajo prescripción en 2015.

**Tabla 7.-** Top 20 Mercado farmacéutico

#	Compañía	País	Ventas (USD mil millones)	Particip. Mercado (%)
1	Pfizer	EE.UU.	43.1	5.8
2	Novartis	Suiza	42.5	5.7
3	Roche	Suiza	38.7	5.2
4	Merck & Co (*)	EE.UU.	35.2	4.8
5	Sanofi	Francia	34.8	4.7
6	Gilead Sciences	EE.UU.	32.2	4.3
7	Johnson & Johnson	EE.UU.	29.9	4.0
8	Glaxosmithkline	Reino Unido	27.1	3.6
9	Astrazeneca	Reino Unido-Suecia	23.3	3.1
10	AbbVie	EE.UU.	22.7	3.1
11	Amgen	EE.UU.	20.9	2.8
12	Allergan	Irlanda-EE.UU.	18.4	2.5
13	Teva	Israel	17.0	2.3
14	Novo Nordisk	Dinamarca	16.1	2.2
15	Eli Lilly	EE.UU.	15.9	2.1
16	Bayer	Alemania	15.6	2.1
17	Bristol-Myers Squibb	EE.UU.	14.5	2.0
18	Boehringer Ingelheim	Alemania	12.4	1.7
19	Celgene	EE.UU.	9.1	1.2
20	Shire	Reino Unido-EE.UU.	6.1	0.8

**Fuente:** (EvaluateMedTech, 2016)

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

La estructura del mercado privado evidencia que tres cuartas partes de éste corresponde a productos de venta bajo prescripción; además, se demuestran niveles de concentración en las principales empresas dedicadas a la manufactura local, de los cuales, 4 laboratorios producen 47% de la producción local, mientras que los 2 mayores actores de distribución aportan más del 55% de las ventas, destacando el crecimiento que se ha evidenciado en las cadenas farmacéuticas asociadas a los principales distribuidores.

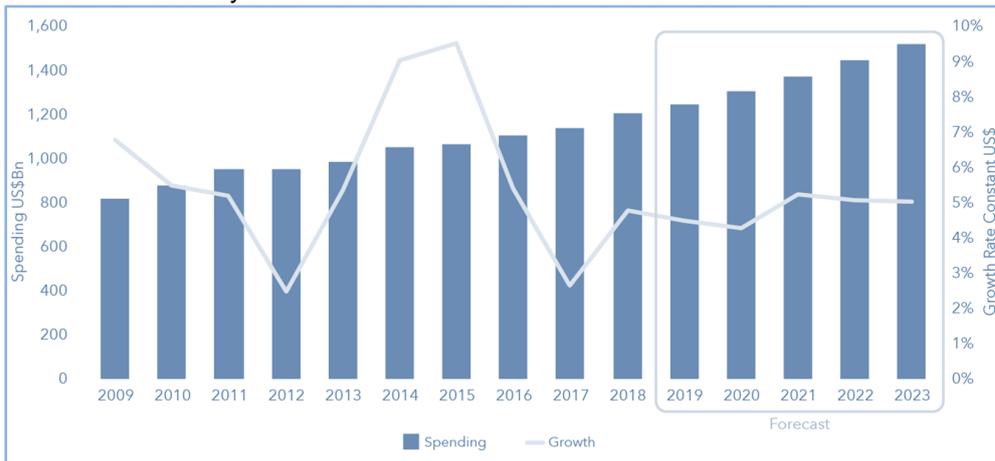
La industria farmacéutica global constantemente enfrenta desafíos que se ven marcados por los cambios demográficos y los avances tecnológicos, incluyendo la elaboración de moléculas de mayor complejidad, el desarrollo de nuevas tecnologías, y necesidades crecientes de inversión en investigación y desarrollo. Mientras que la demanda aumenta la presión por fármacos con costos menores, debido al envejecimiento de la población y el permanente aumento de las proyecciones presupuestarias en la salud pública.

### **Perspectivas a nivel global**

En la actualidad el mercado farmacéutico no es muy amplio más existe una visión futura que superará los 1.5 billones de dólares gracias al crecimiento anual luego de pasar 5 años. Los mercadeos en EEUU seguirán impulsando el crecimiento del 4-7% al 5-6% en EEUU este crecimiento está impulsado por ciertos factores que permiten la incorporación de nuevos productos que benefician a la población, así como los precios de marca. Los medicamentos en Japón dieron resultados de 76 mil millones de dólares en el año 2018 y se espera que este disminuya mientras que en Europa el crecimiento es de 1 a 4% en comparación a los resultados anuales.

En Europa, las medidas de contención de costos y el menor crecimiento de nuevos productos contribuyen a un crecimiento más lento de 1 a 4%, en comparación con el crecimiento anual compuesto de 4.7% observado en los últimos cinco años (IQVIA, 2019).

**Gráfico 9.-** Gasto y crecimiento de la medicina mundial 2009–2023



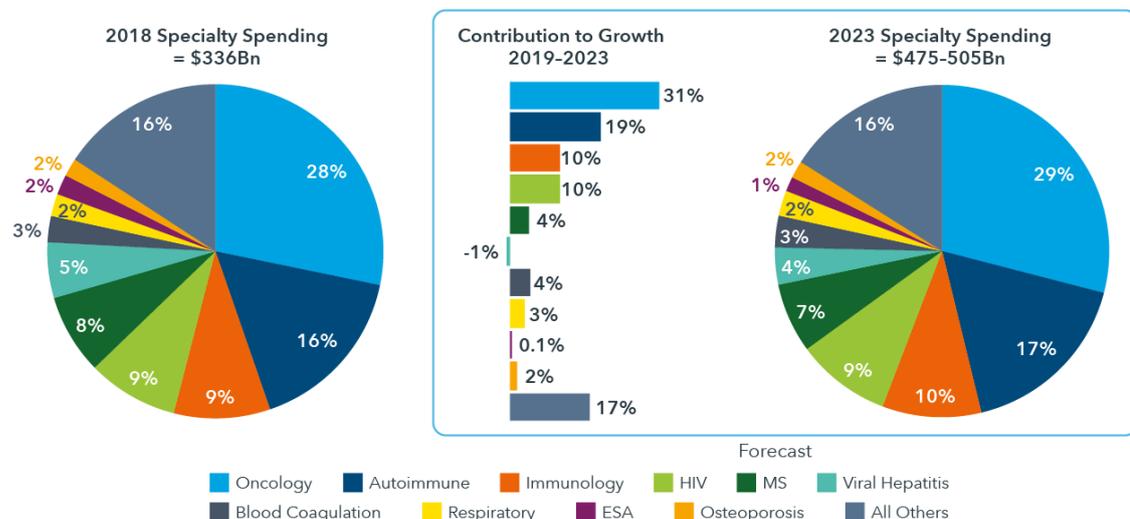
**Fuente:** (IQVIA, 2019).

**Elaborado:** IQVIA Institute for Human Data Science

La industria farmacéutica, enfoca su crecimiento de forma desproporcionada en cinco clases terapéuticas especializadas: oncología, autoinmune, inmunología (que incluye interferones, inmunosupresores e inmunoglobulinas), VIH y esclerosis múltiple. En estas cinco clases se concentra el 74% del crecimiento de la especialidad de los próximos cinco años. “La especialidad representa una participación más pequeña en los mercados farmacéuticos, con un promedio del 13% en 2018 y un aumento del 14% hasta 2023” (IQVIA, 2019, p. 22).

**Gráfico 10.-** Medicamentos por especialidad Gasto y crecimiento 2018

**Specialty Medicines Spending and Growth in Developed Markets**



**Fuente:** (IQVIA, 2019, p. 23)

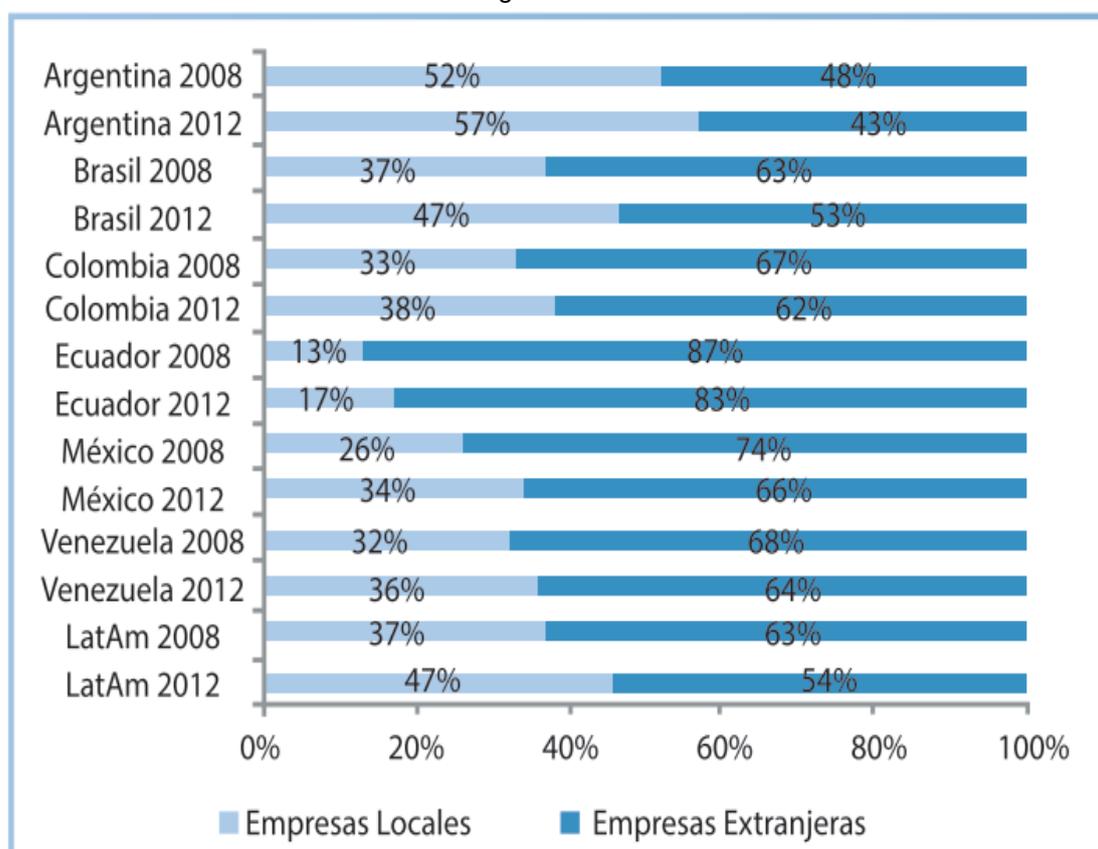
**Elaborado:** IQVIA Institute for Human Data Science

## Comparativo Internacional

Según indica ALFE, tomando información de IMS, sobre un estudio de la Industria Farmacéutica en el Ecuador, realizada por la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos en julio 2013. los laboratorios de Latinoamérica aumentaron su colaboración en las ventas totales durante el periodo 2008-2012, pasando de 37% a 46%. Esta conducta afectaría a las políticas públicas de desincentivo a las importaciones, el sentido de las multinacionales en el segmento de terapias difíciles orientadas hacia el mercado institucional, entre otras.

Aunque ALFE concreta que Ecuador muestra bajas participaciones de mercado para la industria nacional, según observamos a continuación.

**Gráfico 11.-** Productos farmacéuticos – origen de ventas



**Fuente:** ALFE, con información de IMS

## Perspectivas a nivel nacional

En este sentido, la industria local que generalmente se orienta a la producción de genéricos, tiene la oportunidad de capitalizar los avances mostrados a nivel interno,

de forma especial atendiendo al mercado institucional, que permitieron realizar grandes inversiones con la finalidad de incrementar su capacidad instalada, lo que le permite extenderse y poder cubrir otros mercados, incluso de exportación.

En Ecuador existe una situación altamente deficitaria en relación al comercio exterior de productos farmacéuticos con el segundo mayor déficit comercial ajustado por PIB en América del Sur, “hacen que los esfuerzos por revertir dicho desempeño sean de particular interés.

Para ello, se identifican como objetivos potenciales para la industria nacional al mercado local que, estando en capacidad de cubrir, actualmente es atendido por importaciones desde países latinoamericanos especialmente; así como a los espacios disponibles en su mercado natural de exportación -los países de la Comunidad Andina- con quienes registra el mayor déficit comercial, al tiempo que se pueden acentuar las leves ganancias alcanzadas durante los últimos años en otros mercados regionales próximos” (ESPAE Graduate School of Management, 2018).

Existen factores políticos que se evidencian en el país, que han sido evidenciados y que por su aporte, pueden incrementar la competitividad de la producción local, además de la alta credibilidad de la autoridad regulatoria nacional ya la capacidad relacional con sus pares regionales; provisión de las competencias correctas e incentivos idóneos que mejoran el desarrollo e innovación de las empresas nacionales; así como el desarrollo de investigaciones científicas, favoreciendo la integración entre la investigación científica e industrial.

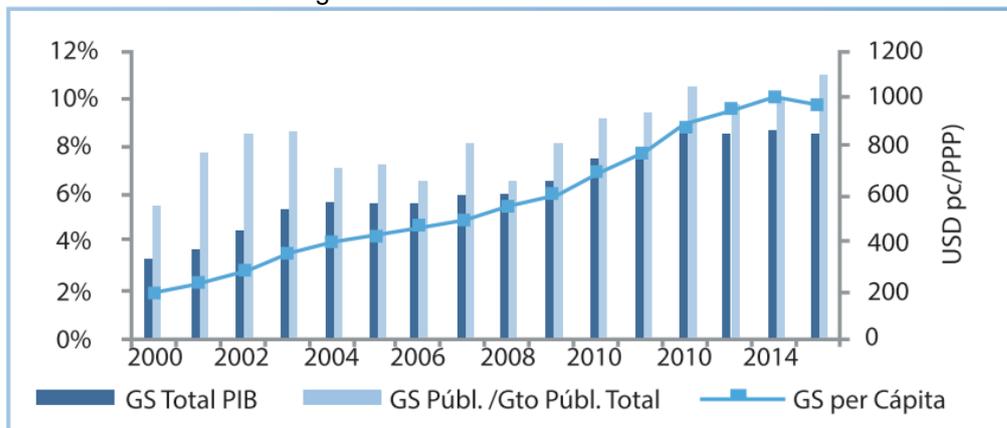
Para analizar la evolución de la industria farmacéutica en Ecuador, es necesario revisar el comportamiento de los gastos totales en el país para cubrir los servicios de salud, donde se incluye el gasto en medicamentos.

La Organización Mundial de la Salud – OMS, registra una importante tendencia creciente desde el año 2000, en relación del gasto corriente anual total en salud realizado en Ecuador respecto al PIB del país, donde se evidencia una tasa de crecimiento anual de 7.5% que permitió aumentar en más de cinco puntos

porcentuales, llegando al 8.5% en 2015, con lo cual el gasto total en salud ascendió a USD 8,558 millones. Mientras que el gasto per cápita en salud, que es ajustado por diferencias de precios PPP, también mostró un desempeño similar, resultando en una tasa de crecimiento anual del 13.3% hasta alcanzar USD 980 por habitante al año 2015.

Al año 2019 el monto asignado en el PGE al Sistema Nacional de Salud representa el 4,03% del PIB (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018), y que de acuerdo a las estimaciones económicas realizadas por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional durante el período 2016 a 2021, Ecuador lograría alcanzar la meta regional del 6% de su Producto Interno Bruto - PIB en salud, hasta el 2026.

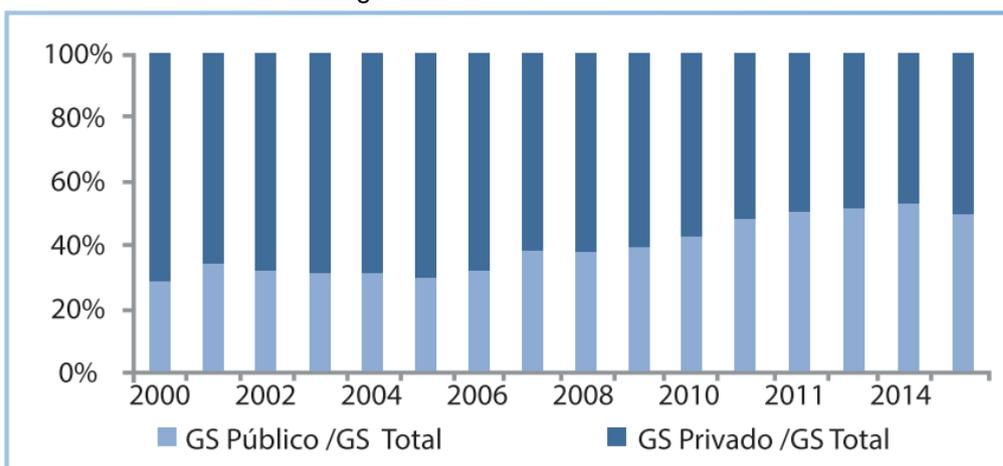
**Gráfico 12.-** Evolución del gasto Salud en Ecuador



**Fuente:** Organización Mundial de la Salud

Un elemento necesario de este crecimiento ha sido el aumento de los recursos del sector público dirigidos a la atención de salud, evidenciado en el crecimiento del gasto público en salud en relación al gasto general del Gobierno, que aumentó de 5.5% a 11.0% entre el año 2000 y 2015, y que originó el incremento de la participación del gasto público en salud en relación al gasto total en salud desde 29.0% en el año 2000 a 49.7% en 2015, teniendo una reducción de 10 puntos porcentuales 39% al 2019.

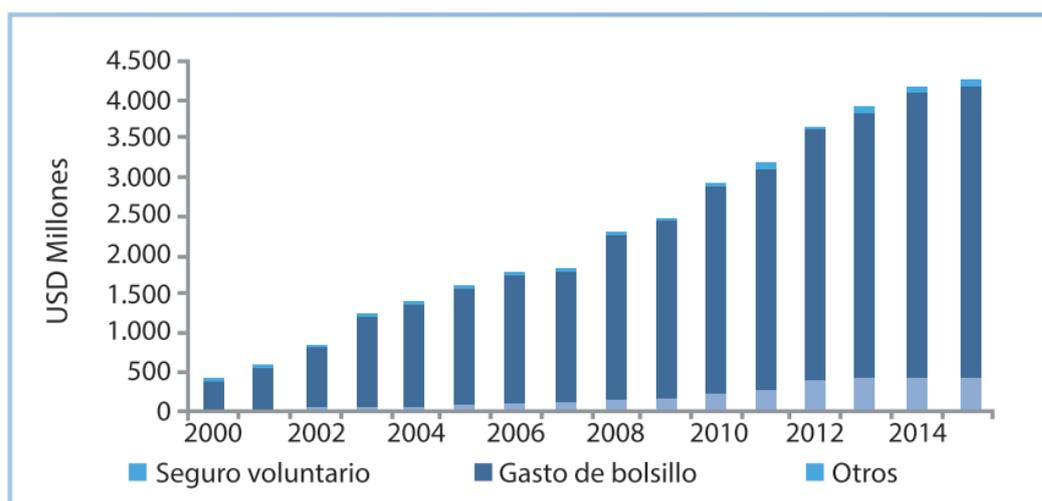
**Gráfico 13.-** Distribución del gasto Salud en Ecuador



**Fuente:** Organización Mundial de la Salud

De esta forma, la participación del gasto de origen privado en los rubros de salud se redujo desde 71.0% en 2000 a 50.3% en 2015. Cabe indicar que, del gasto privado en salud del año 2015, 87.5% correspondió a gasto de bolsillo (USD 3,741 millones) y 10.6% a gasto en esquemas voluntarios de seguros de salud (USD 454 millones), mientras que quince años atrás el peso relativo de ambas categorías había sido de 93.6% y 5.1% (correspondientes a USD 388 millones y USD 21 millones, respectivamente).

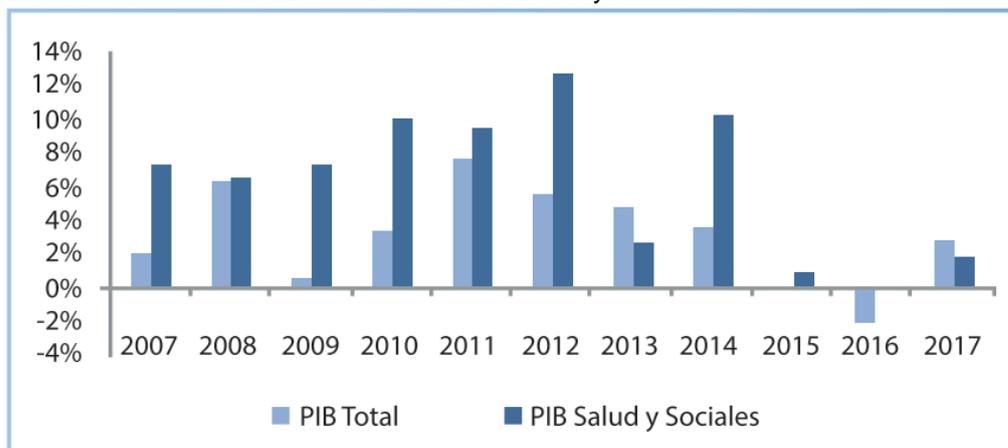
**Gráfico 14.-** Evolución del gasto privado Salud en Ecuador



**Fuente:** Organización Mundial de la Salud

El comportamiento del mayor gasto en salud se refleja también en las cifras que recoge el Banco Central del Ecuador (BCE) sobre la actividad económica “Servicios Sociales y de Salud”, cuya producción mostró un crecimiento real promedio de 6.4% desde el año 2007 y superó al desempeño de la economía en su conjunto, cuyo aumento promedio fue de 3.3% en igual período.

**Gráfico 15.-** PIB total vs. PIB Servicios de Salud y Sociales



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

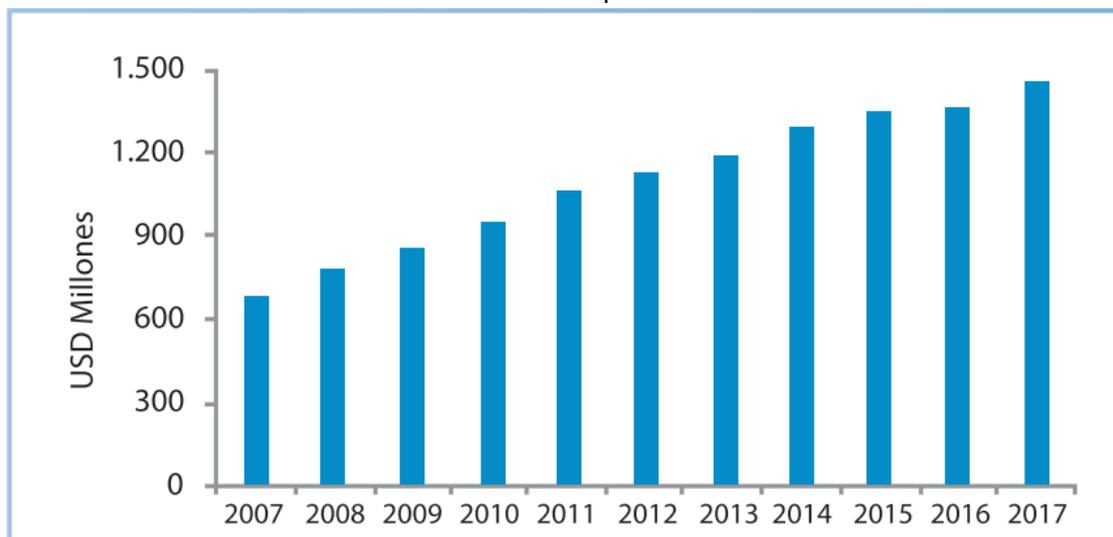
Por otra parte, un elemento que en su momento ha afectado el crecimiento de la demanda de fármacos en el país, es el incremento de los servicios de la salud del IESS por medio de su propia infraestructura y también la utilización de clínicas privadas mediante convenios. A esto se añade el crecimiento de la población, ya que el seguro social incluye tanto a conyugues como a los hijos del afiliado, sumando así la demanda institucional de fármacos.

Estimaciones de instituciones gubernamentales permiten conocer la transformación de los productos farmacéuticos en el país. Como la información publicada por PRO ECUADOR manifiesta que en el año 2011 el sector farmacéutico representó el 1.1% del producto interno bruto ecuatoriano, creciendo así sus ventas un 24%, mostrando la presencia de 81 laboratorios en el país.

A un mismo tiempo, el tamaño del mercado farmacéutico estaba valorado en alrededor de USD 1,100 millones en 2011, gran parte de ese valor estaba siendo originado de productos importados, luego el mercado farmacéutico privado adquiriría los USD 1,200 millones al año, además de eso el aumento de dicho sector permitió superar los USD

1.3 mil millones en 2014. Hoy en día se estima que las ventas anuales se aproximan a los USD 1.5 mil millones, exponiendo así una tasa anual de crecimiento compuesto de 6% en los últimos años.

**Gráfico 16.-** Evolución del mercado farmacéutico privado



**Fuente:** IMS (2007-2011); Actores de mercado (2012-2017)

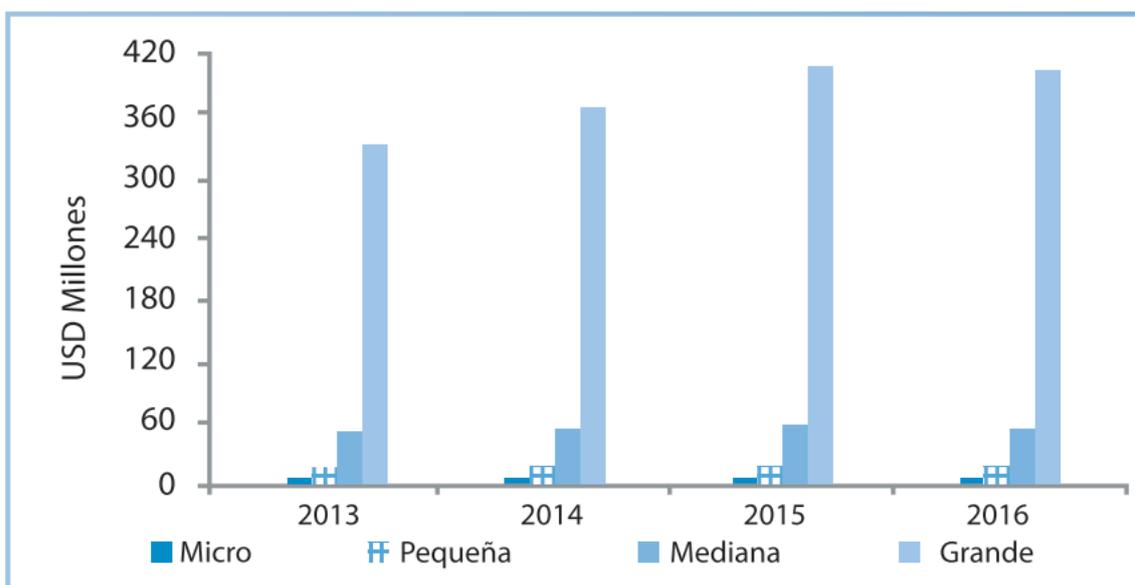
El mercado institucional trabaja a través de mecanismos del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP, antes INCOP) como la Subasta Inversa Corporativa de Medicamentos (SICM) teniendo como objetivo adquirir medicinas a precios más accesibles para la Red Pública Integral de Salud. En 2011 esta institución pública dio a conocer sus adquisiciones por USD 450 millones que precisaron el abastecimiento para los dos años 2012-2013, mientras que en 2014 reportaron un monto acordado de USD 221.4 millones para la obtención de fármacos.

Para el 2015 se planeó una nueva SICM para la adquisición de medicamentos cercano a USD 500 millones para los siguientes dos años; en noviembre de 2016 informaron que se habían otorgado 326 procedimientos por un total de USD 133 millones a 57 proveedores, de lo cual se retribuyó un ahorro de USD 322 millones.

Respecto a la producción local, datos de un estudio publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, en su herramienta Laboratorio Empresarial) muestra que en el año 2016 las actividades de elaboración de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos para el uso farmacéutico en

Ecuador, muestra un total de ventas que asciende a USD 481.44 millones, en lo que respecta a 111 empresas, de las cuales 23 representan a grandes empresas que aportaban 84% del total de dichas ventas.

**Gráfico 17.-** Ventas por Actividad en la Industria de Fabricación de Productos Farmacéuticos en Ecuador



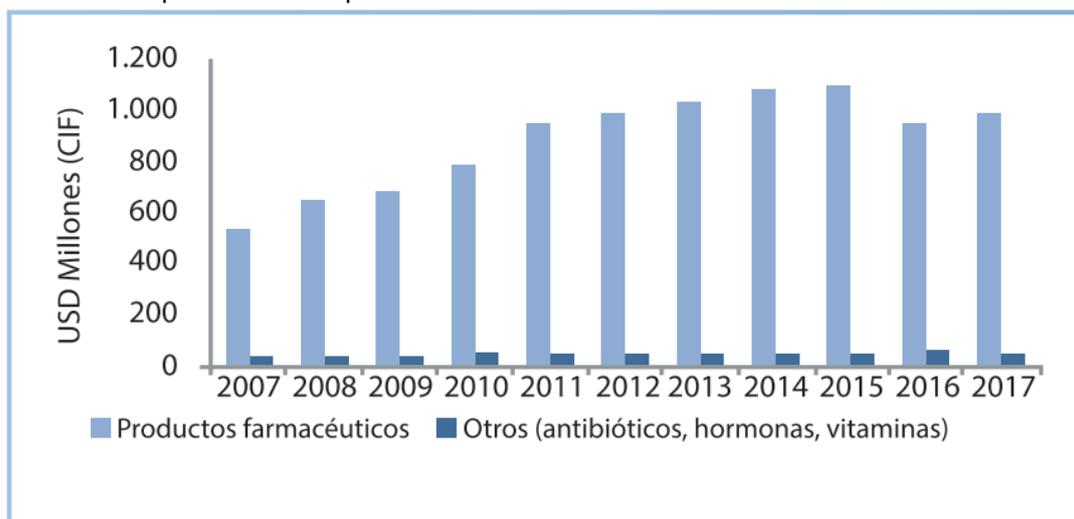
Fuente: INEC (2018)

En relación al mercado institucional, la asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos (ALFE) mencionó que en la subasta realizada por el entonces INCOP en 2011, se realizó la compra de productos con componente nacional por USD 260 millones, que representó 54% del total acordado en dicha ocasión, mostrando así la importancia de las compras públicas para la industria nacional al arrasar entre 30% y 40% del total de sus ventas. Información de SERCOP sobre el desenlace de la subasta realizada en 2016 reconocía que el 93% del monto dado correspondió a proveedores nacionales.

### Comercio Exterior

No obstante, del crecimiento entendido por la industria local –especialmente en la provisión de fármacos genéricos-, una gran parte de la oferta de productos farmacéuticos disponibles en Ecuador se originan de importaciones, las cuales consiguieron USD 1,143 millones en el año 2015 para después caer 12% el año siguiente y llegar a USD 991 millones en 2017. Las importaciones de fármacos en los últimos diez años se elevaron a una tasa compuesta de 6.4% anual.

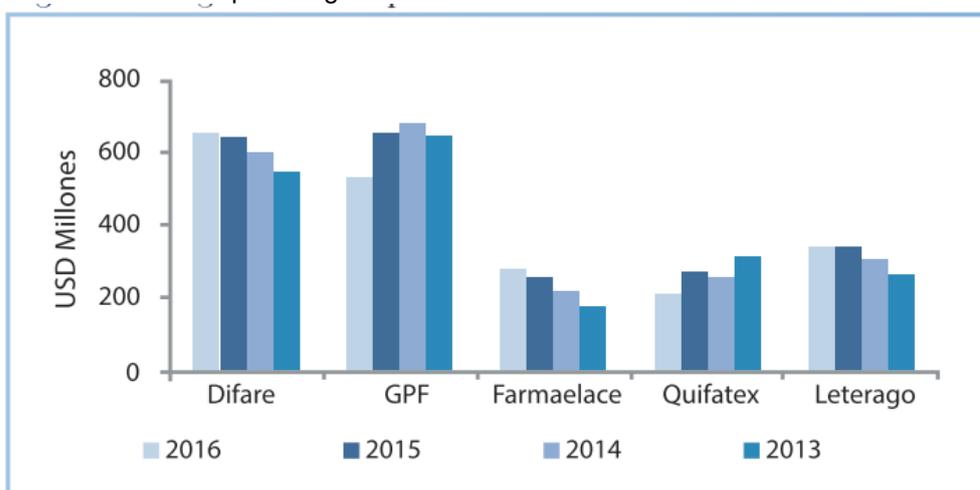
**Gráfico 18.-** Importaciones de productos farmacéuticos



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

En el mercado de distribución y dispensación de productos farmacéuticos destacan: “Holding Grupo Difare Cía. Ltda., con sus subsidiarias Difare S.A. que opera con las marcas de farmacias Cruz Azul, Pharmacy’s y Comunitarias; y Dyvenpro S.A. Corporación Grupo Fybeca S.A. GPF con sus subsidiarias Farmacias y Comisariatos de Medicinas S.A. Farcomed bajo la marca Fybeca; Econofarm S.A. bajo la marca Sana Sana; Farmaliadas S.A, Tiecone S.A., Abefarm S.A. y Provefarma S.A. Farmaenlace Cía. Ltda., con las marcas Farmacias Económicas, Medicity y Farmadescuentos. Quifatex S.A., con la marca Su Farmacia y su subsidiaria Vanttive Cía.Ltda. Leterago del Ecuador S.A.”

**Gráfico 19.-** Principales ingresos de distribuidores farmacéuticos



**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

## **Análisis Estratégico**

Para reconocer de mejor manera los factores que se encuentran implícitos en la dinámica de la industria farmacéutica, es necesario realizar un análisis FODA, considerando los diferentes estudios industriales de organismos e instituciones que recogen información de este sector, tales como Organización de Naciones Unidas, ESPAE Graduate School of Management (2018), Banco Central del Ecuador Ministerio de Salud, ARCSA, entre otros; donde se evidenció entre las principales fortalezas el crecimiento del mercado, relacionado estrechamente con el incremento poblacional y el aumento de la cobertura institucional de salud, así como la disponibilidad de capacidad instalada para absorber una mayor demanda.

Por otro lado, entre las debilidades más representativas de la industria, se observa la alta dependencia de proveedores externos, procesos regulatorios y operativos que todavía se encuentran en desarrollo y la mínima o casi inexistente penetración alcanzada por la producción local, particularmente en el mercado privado.

Mientras que, entre las oportunidades encontradas, destaca el incremento del gasto en salud, el aumento del envejecimiento de la población y, el crecimiento de enfermedades crónicas y de modernidad que se relacionan principalmente con los malos hábitos alimenticios y sedentarismo.

Por otro lado, se encuentran las amenazas, entre las que se resaltan, la limitada capacidad de compra de la población y de instituciones públicas, las dificultades para penetrar en mercados externos por apreciación del dólar o exigencias regulatorias, y políticas públicas, entre los que se pueden observar la implementación de acuerdos comerciales que considere el aprovisionamiento de la propiedad intelectual o variaciones en la priorización de la industria local para las compras públicas.

El análisis estratégico FODA, presenta las fortalezas y debilidades a nivel interno de la industria farmacéutica, además de los factores externos que tienden a afectar sus operaciones de forma positiva o negativa, a través de las oportunidades y amenazas.

**Tabla 8.-** Matriz FODA de la Industria Farmacéutica del Ecuador

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de distribución consolidados y con una importante cobertura geográfica.</li> <li>• Disponibilidad de capacidad instalada que le permite afrontar la atención a nuevos mercados.</li> <li>• Iniciativas para que industrias locales cuenten con certificaciones de buenas prácticas de manufactura.</li> <li>• Ampliación de cobertura institucional de salud (MSP, IESS), especialmente para incluir estratos de la población antes desatendidos.</li> <li>• Acceso a información (con costo) detallada sobre comportamiento del mercado.</li> <li>• Industria que provee un bien de primera necesidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta dependencia de proveedores externos de ingredientes farmacéuticos activos.</li> <li>• Significativo nivel de intensidad de la competencia - Precios/márgenes regulados y sin revisión por una considerable cantidad de tiempo.</li> <li>• Altos niveles de automedicación y escasos controles para la venta de fármacos bajo prescripción.</li> <li>• Costos operativos relativamente mayores respecto a líderes de la industria.</li> <li>• Autoridad sanitaria local que en el proceso de calificación técnica de la OPS no es considerada aún como Autoridad de Referencia Regional.</li> <li>• Reducido número de laboratorios con instalaciones y procesos estandarizados.</li> <li>• Concentración de la industria en los niveles más bajos de la cadena de valor.</li> <li>• Mínima experiencia en el desarrollo de fármacos.</li> <li>• Alta dependencia de compras públicas.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la industria farmacéutica como industria prioritaria en la planificación pública.</li> <li>• Importante nivel del gasto en salud, particularmente del gasto público.</li> <li>• Ciertas iniciativas del mercado institucional que favorecen la producción local en las compras públicas de fármacos.</li> <li>• Voluntad política para el otorgamiento de licencias obligatorias para fármacos de interés público.</li> <li>• Creciente envejecimiento de la población y aumento de enfermedades crónicas y de modernidad.</li> <li>• Espacio para crecimiento del segmento de seguros privados y medicina pre-pagada.</li> <li>• Enfoque de industria local en fármacos genéricos.</li> <li>• Mayor interés en la sociedad en general por el mantenimiento y cuidado de la salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deterioro de la situación macro económica del país, afectando la capacidad de compra de la población u de entes del sector público.</li> <li>• Limitado estado de armonización regional de registros de fármacos.</li> <li>• Implementación de acuerdos comerciales que incluyan provisiones sobre propiedad intelectual que afecten a la industria local de genéricos.</li> <li>• Cambio en la actual política gubernamental de priorización de la industria farmacéutica local.</li> <li>• Aumento de requerimientos regulatorios, especialmente para el ingreso a potenciales mercados de exportación.</li> </ul>

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

### 3.3 Presentación de resultados y diagnóstico

#### 3.3.1 Análisis financiero

A continuación, se presentan los resultados del análisis de las razones financieras de liquidez de la Importadora JORUA Cia. Ltda, toda vez que los indicadores financieros de liquidez son fundamentales para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero de una empresa a corto plazo, es decir, detectar si la empresa tiene suficientes recursos financieros y disponibles para cubrir las obligaciones presentes (Herrera Freire, Betancourt Gonzaga, Herrera Freire, Vega Rodríguez, & Vivanco Granda, 2016).

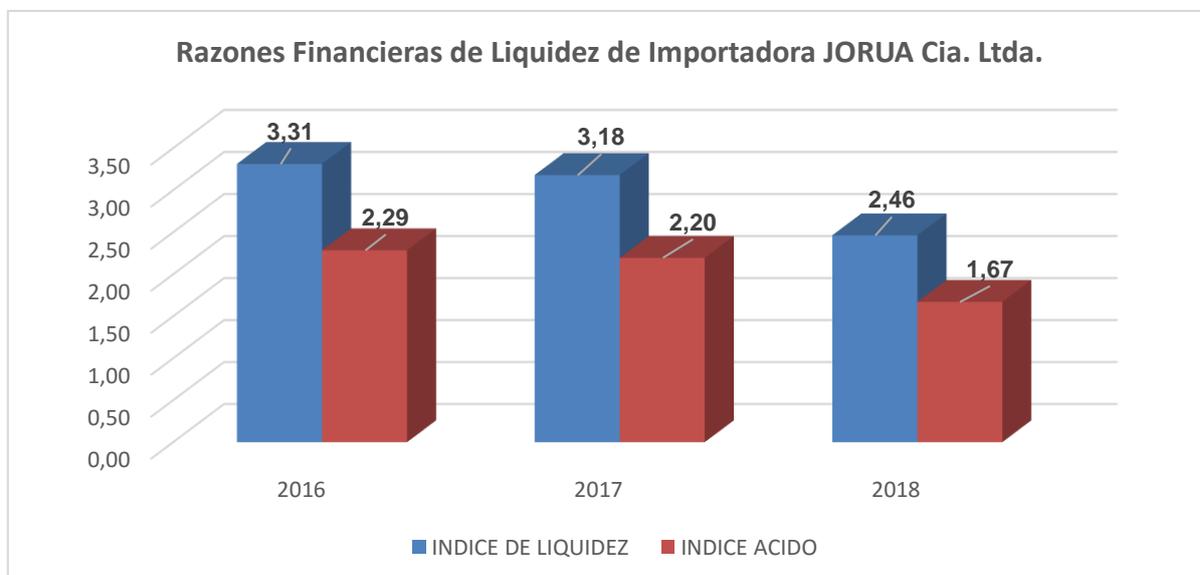
**Tabla 9.-** Razones de Liquidez de Importadora JORUA Cia. Ltda.

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	CÁLCULO			RESULTADO		
			2016	2017	2018	2016	2017	2018
LIQUIDEZ	LIQUIDEZ CORRIENTE	Activo Corriente / Pasivo Corriente	741775,65 / 223971,29	810028,79 / 254735,68	825962,81 / 335248,91	3,31	3,18	2,46
	PRUEBA ÁCIDA	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	511998,99 / 223971,29	559168,28 / 254735,68	560544,31 / 335248,91	2,29	2,20	1,67

**Fuente:** Estado de Pérdidas y Ganancias y Balance General de Importadora JORUA Cia. Ltda.

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

**Gráfico 20.-** Razones de Liquidez de Importadora JORUA Cia. Ltda.



**Fuente:** Estado de Situación Financiera de Importadora JORUA Cia. Ltda.

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

### **Interpretación Razón Corriente:**

Este índice mide el resultado de la Importadora JORUA Cia. Ltda. en cuanto a la capacidad para cubrir oportunamente sus obligaciones a corto plazo; generalmente, un índice de solvencia de 1 es considerado como aceptable para la compañía (Gitman & Chad J., 2012, p.65). Como se puede observar en el gráfico, la razón circulante de la Importadora JORUA Cia. Ltda. para el final del año 2018 es de 2.46, por lo tanto, el activo circulante cubre un poco más del doble de su pasivo circulante. La interpretación de la razón corriente, evidencia de que por cada dólar de deuda la empresa cuenta con 2.46 para asumir las obligaciones corrientes; es decir, la compañía mantiene una solvencia favorable al año 2018, aunque al comparar los resultados con los 2 años que preceden, si existió una disminución de la liquidez, que en el año 2016 su razón corriente fue la más alta, 3,31; a pesar de aquello, la compañía ha mantenido una liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones.

### **Razón de Prueba Ácida**

En esta prueba se excluye el inventario de la compañía, por lo que la medida de liquidez es más precisa. De acuerdo al gráfico, los resultados obtenidos en la prueba ácida de la compañía son de: 2,29 en el año 2016, de 2,10 en el 2017 y de 1.67 en el año 2018, lo que evidencia que por cada dólar que la Importadora JORUA Cia. Ltda. debe a corto plazo dispone actualmente de 1.67 dólares; exceptuando para el cálculo los Inventarios los cuales representan el 32,13% del total de activos corrientes; estos resultados son satisfactorios y permiten solventar las obligaciones financieras vigentes, por lo que se podría establecer que la empresa ha mantenido una buena rentabilidad y es capaz de controlar sus costos y gastos, pudiendo afrontar sus obligaciones menores a corto plazo.

### **3.3.2 Resultados de encuesta aplicada a empleados de PYMES farmacéuticas.**

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico, permite describir las características del liderazgo del jefe/a o mando superior, desde la percepción de los subordinados, arrojando los siguientes resultados:

**Tabla 10.-** Estadístico descriptivo de variables del liderazgo transformacional

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Comportamiento ejemplar	245	1	5	3,69	1,178	1,387
Integridad	123	1	5	3,38	1,170	1,369
Confianza	123	1	5	3,72	1,075	1,156
Carácter	123	1	5	3,85	1,069	1,142
Admiración	123	2	5	4,01	1,052	1,106
Respeto	123	1	5	3,70	1,093	1,196
PESO	860,00	1	5	3,72	1,106	1,226
Optimismo	123	1	5	4,11	1,080	1,167
Entusiasmo	123	1	5	3,96	1,126	1,269
Motivación	123	2	5	3,93	1,006	1,012
PESO	369,00	1	5	4,00	1,071	1,149
Empoderamiento	123	1	5	3,67	1,233	1,519
Reflexión	123	2	5	4,09	0,984	0,967
Idea	123	2	5	4,69	0,642	0,412
Solucionador	122	2	5	4,10	1,016	1,032
PESO	491,00	2	5	4,14	0,968	0,983
Escucha activa	247	2	5	4,14	0,954	0,911
Consciente	123	2	5	4,63	0,727	0,529
Empatía	123	4	5	4,72	0,449	0,202
Atención personalizada	123	2	5	4,54	0,750	0,562
PESO	616,00	2	5	4,51	0,720	0,551
N válido (por lista)	14					

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

**Tabla 11.-** Estadístico descriptivo de variables y dimensiones del liderazgo transformacional

VARIABLE		N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Influencia idealizada	Comportamiento ejemplar	245	1	5	3,69	1,178	1,387
	Integridad	123	1	5	3,38	1,170	1,369
	Confianza	123	1	5	3,72	1,075	1,156
	Carácter	123	1	5	3,85	1,069	1,142

Inspiración motivacional	Admiración	123	2	5	4,01	1,052	1,106
	Respeto	123	1	5	3,70	1,093	1,196
	PESO	860,00	1	5	3,72	1,106	1,226
	Optimismo	123	1	5	4,11	1,080	1,167
	Entusiasmo	123	1	5	3,96	1,126	1,269
	Motivación	123	2	5	3,93	1,006	1,012
	PESO	369,00	1	5	4,00	1,071	1,149
Estimulación intelectual	Empoderamiento	123	1	5	3,67	1,233	1,519
	Reflexión	123	2	5	4,09	0,984	0,967
	Idea	123	2	5	4,69	0,642	0,412
	Solucionador	122	2	5	4,10	1,016	1,032
Consideración individual	PESO	491,00	2	5	4,14	0,968	0,983
	Escucha activa	247	2	5	4,14	0,954	0,911
	Consciente	123	2	5	4,63	0,727	0,529
	Empatía	123	4	5	4,72	0,449	0,202
	Atención personalizada	123	2	5	4,54	0,750	0,562
	PESO	616,00	2	5	4,51	0,720	0,551
	N válido (por lista)	14					

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo  
**Elaborado:** Por la autora de la investigación

### **Análisis e interpretación:**

Al procesar la información de las encuestas, se observa que existen 3 variables con menos peso, que en orden de mayor a menor son la integridad, el empoderamiento y el comportamiento ejemplar, con un peso de 3,38; 3,67; y 3,69 respectivamente. Mientras que por otra parte se evidencian las 3 variables con mayor peso, que en orden de menor a mayor son el ser consiente, las ideas y la empatía con un peso de 4,63; 4,69; y 4,72.

Se puede inferir que los empleados de la Importadora JORUA Cia. Ltda. consideran que sus líderes han mantenido un liderazgo transformacional, llegando a tener una gran admiración a ellos, por ser personas consientes de las decisiones que adoptan, así como por la capacidad de generar ideas innovadoras y por la empatía que han logrado mantener con los subordinados.

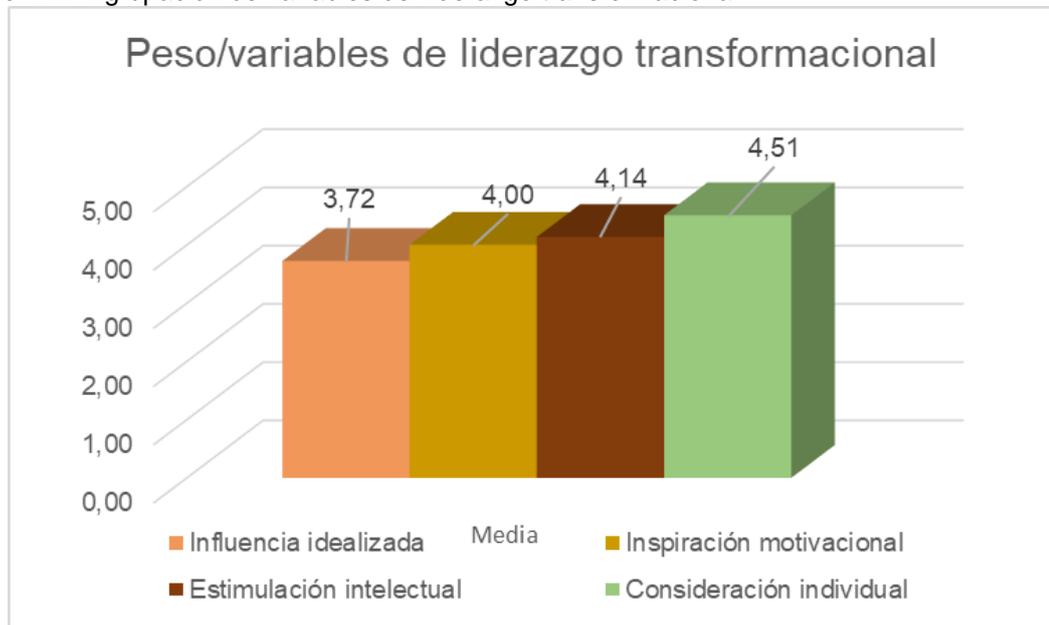
**Tabla 12.-** Agrupación de variables del liderazgo transformacional

VARIABLE		N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Influencia idealizada	PESO	860,00	1	5	3,72	1,106	1,226
Inspiración motivacional	PESO	369,00	1	5	4,00	1,071	1,149
Estimulación intelectual	PESO	491,00	2	5	4,14	0,968	0,983
Consideración individual	PESO	616,00	2	5	4,51	0,720	0,551

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

**Gráfico 21.-** Agrupación de variables del liderazgo transformacional



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo

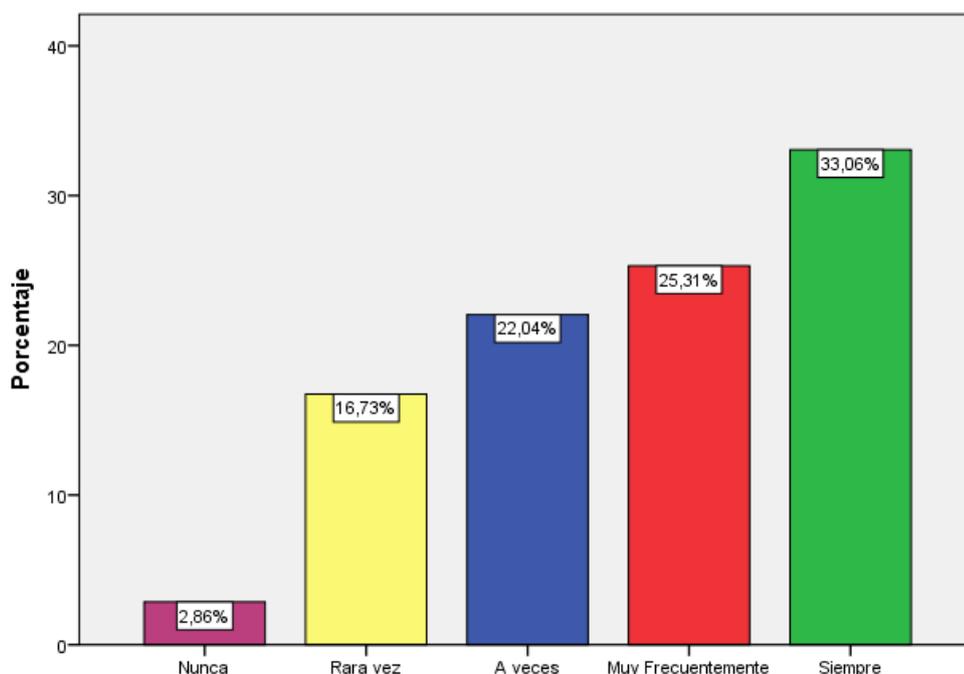
**Elaborado:** Por la autora de la investigación

Las preguntas que aportan a esta dimensión de estudio fueron las siguientes:

¿Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma?

¿Es un modelo a seguir y digno de imitar?

**Gráfico 22.-** Comportamiento ejemplar



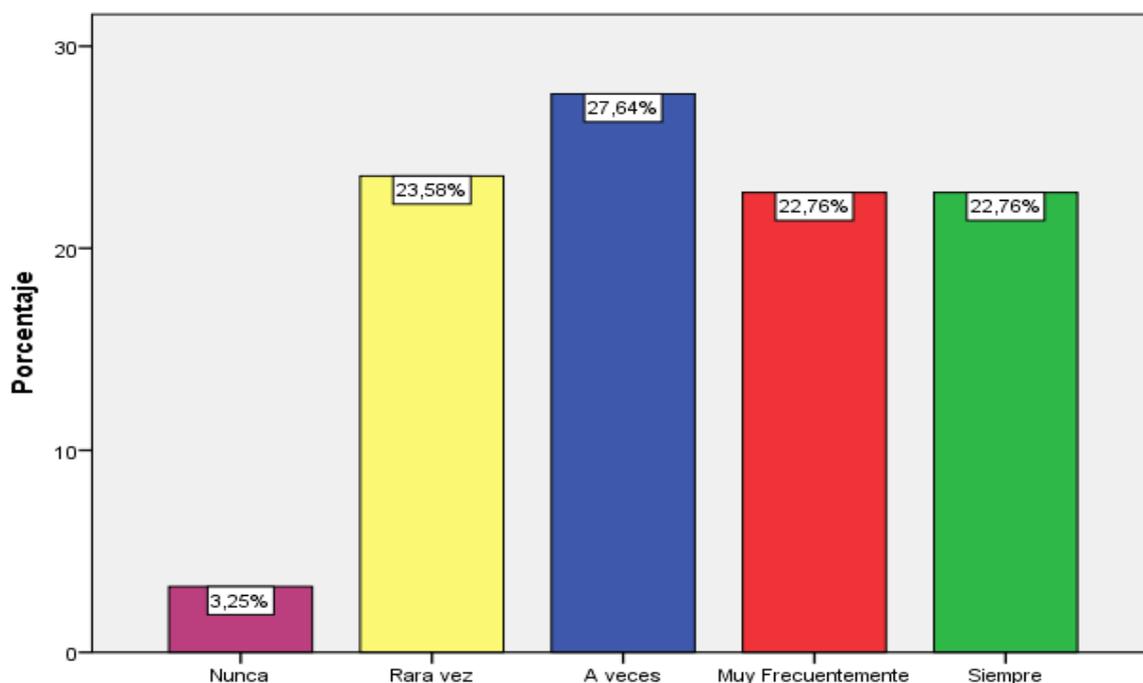
**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo  
**Elaborado:** Por la autora de la investigación

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo al gráfico, el 33,06% de los empleados consideran que sus líderes siempre han mantenido un comportamiento ejemplar, el 25,31% manifestaron que con mucha frecuencia sus líderes tienen este comportamiento, el 22,04% a veces lo tienen, mientras que el 16,73% dijeron que rara vez lo poseen y en menor porcentaje el 2,86% indicaron que sus líderes nunca tienen un comportamiento ejemplar.

Se puede inferir que los líderes de las PYMES de las empresas del sector farmacéutico toman en consideración los aspectos morales y éticos en las decisiones que adoptan, configurándose así en un modelo a seguir y digno de imitar.

**Gráfico 23.-** Integridad



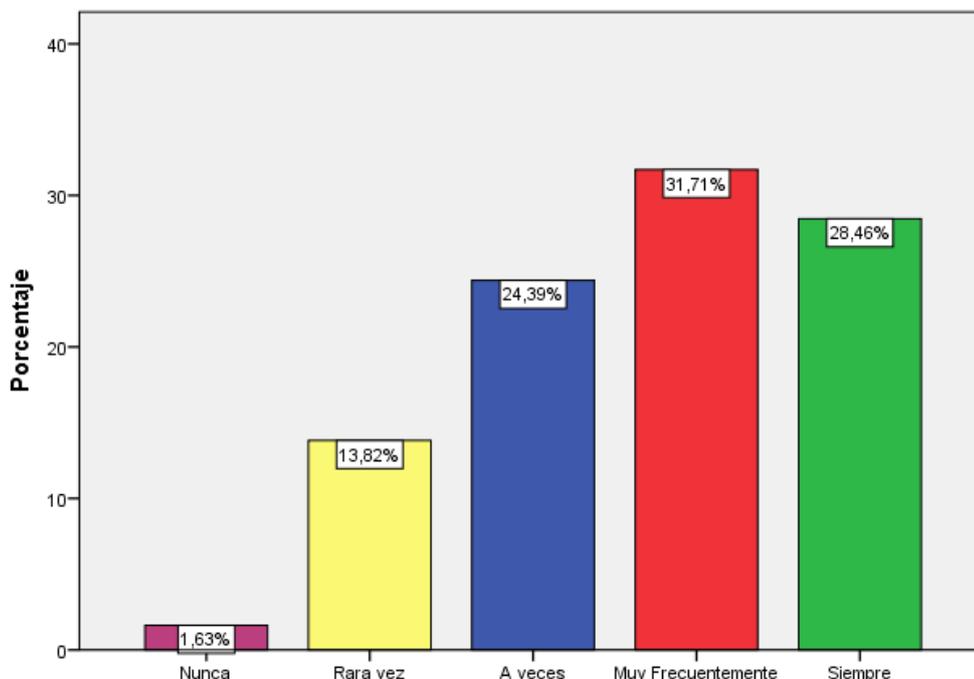
**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo  
**Elaborado:** Por la autora de la investigación

**Análisis e interpretación:**

Entre los encuestados se muestra que, el 27,64% de los empleados creen que sus líderes a veces presentan un buen nivel de integridad, el 23,58% declararon que rara vez sus líderes mantienen dicho comportamiento, mientras que el 22,76% revelan que siempre y muy frecuentemente sus líderes se mostraban íntegros con sus subalternos, y en menor porcentaje el 3,25% opinan que sus líderes nunca se mostraron íntegros con sus compañeros.

Se puede deducir que los líderes de las PYMES de las empresas del sector farmacéutico dan a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes al momento de trabajar juntamente con sus compañeros.

**Gráfico 24.-** Confianza

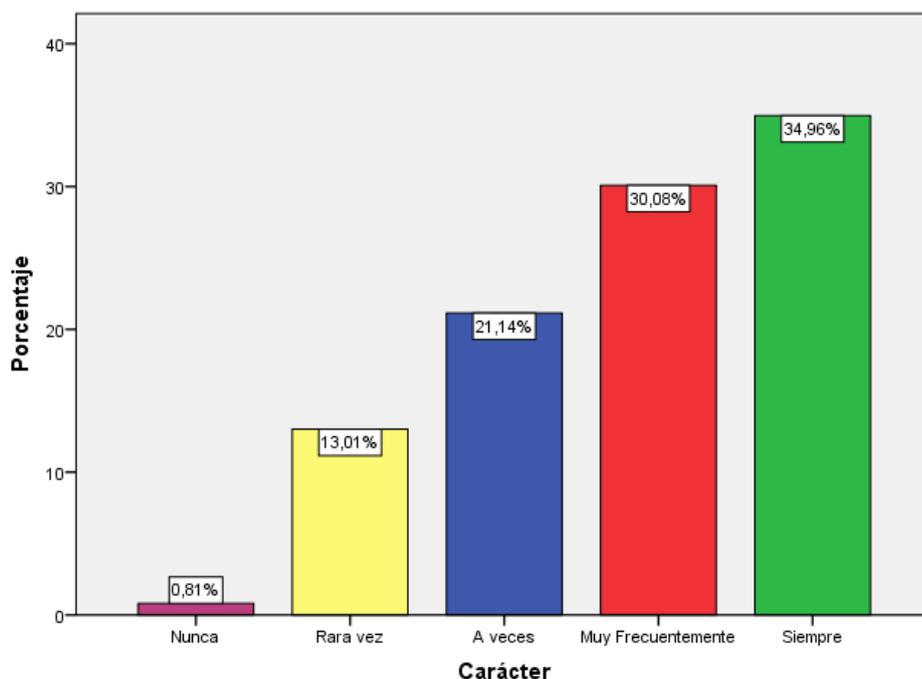


**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo  
**Elaborado:** Por la autora de la investigación

**Análisis e interpretación:**

De los empleados encuestados, el 31,71% manifestó que con mucha frecuencia los líderes han demostrado confianza, el 28,46, respondió que siempre perciben de sus líderes confianza, el 24,49% dijo que a veces pueden confiar en sus jefes, y en menor porcentaje el 24,82% respondió rara vez y el 1,63% manifestó nunca haber percibido confianza en sus líderes.

**Gráfico 25.-** Carácter

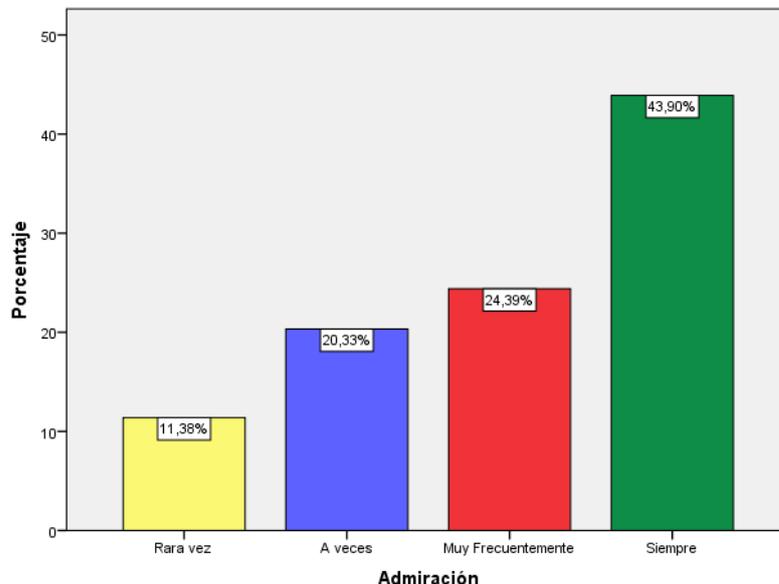


**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo  
**Elaborado:** Por la autora de la investigación

**Análisis e interpretación:**

De la totalidad de la muestra, el 34,96% manifestó que siempre los líderes han mantenido carácter, el 30,08%, respondió que con mucha frecuencia sus líderes tienen carácter, el 21,14% dijo que a veces tienen carácter sus jefes, y en menor porcentaje el 13,01% respondió rara vez y el 0,81% manifestó nunca haber percibido carácter en sus líderes.

**Gráfico 26.- Admiración**



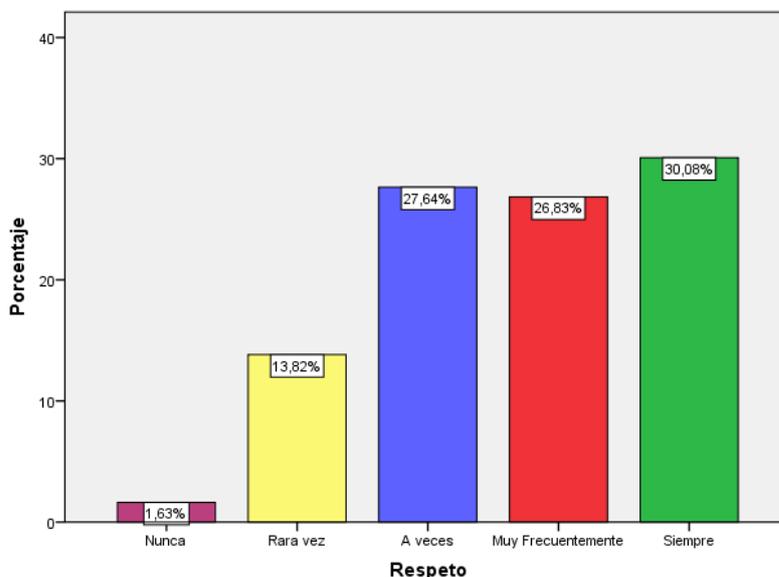
**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

**Análisis e interpretación:**

La encuesta arroja que el 43,90% manifestó admiración por siempre a los líderes, el 24,39% los admiran con mucha frecuencia, el 20,33% a veces los admiran, mientras que el 11,38% rara vez admiran a sus líderes.

**Gráfico 27.- Respeto**



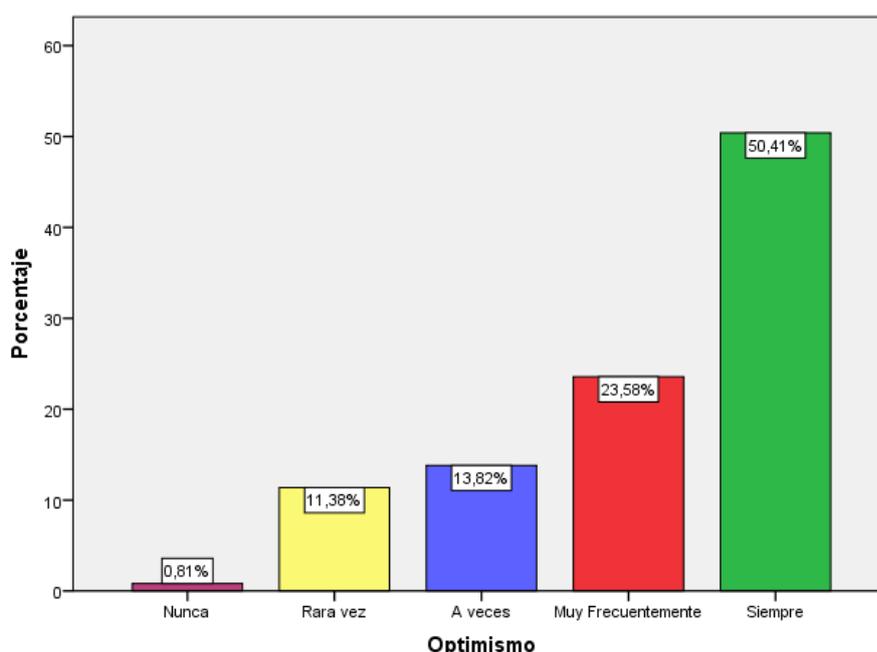
**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

### Análisis e interpretación:

El 30,08% de los empleados respondieron que sus líderes siempre se han ganado su respeto, el 27,64% indicó a veces, el 26,83% manifestaron que con frecuencia sus líderes se han ganado su respeto, mientras que el 13,82% respondieron que rara vez sus líderes se ganan su respeto, y el 1,63% dijeron que sus líderes nunca se han ganado su respeto.

Gráfico 28.- optimismo

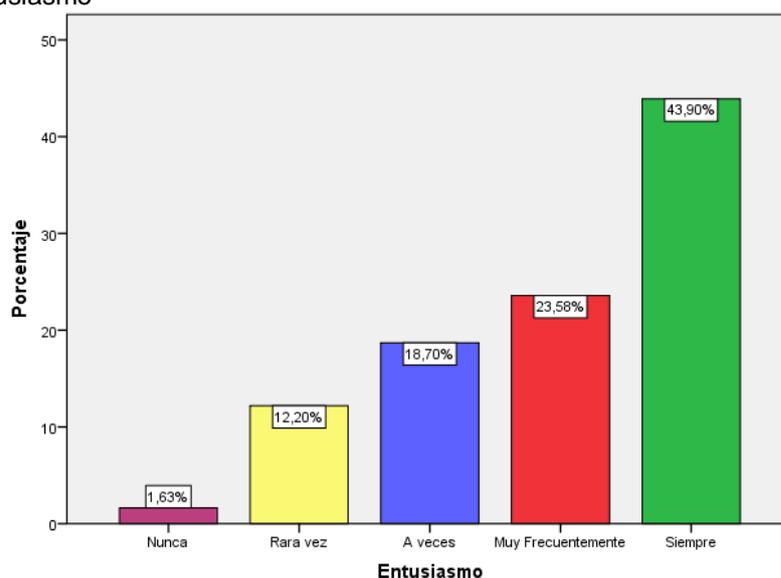


**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo  
**Elaborado:** Por la autora de la investigación

### Análisis e interpretación:

De la totalidad de la muestra el 50,41% de los empleados respondieron que sus líderes siempre actúan con optimismo, el 23,58 dijeron que con mucha frecuencia sus líderes son optimistas, en menor porcentaje el 13,82% indicó a veces, el 11,38% manifestó rara vez, y el 0,81% dijo nunca.

**Gráfico 29.- Entusiasmo**

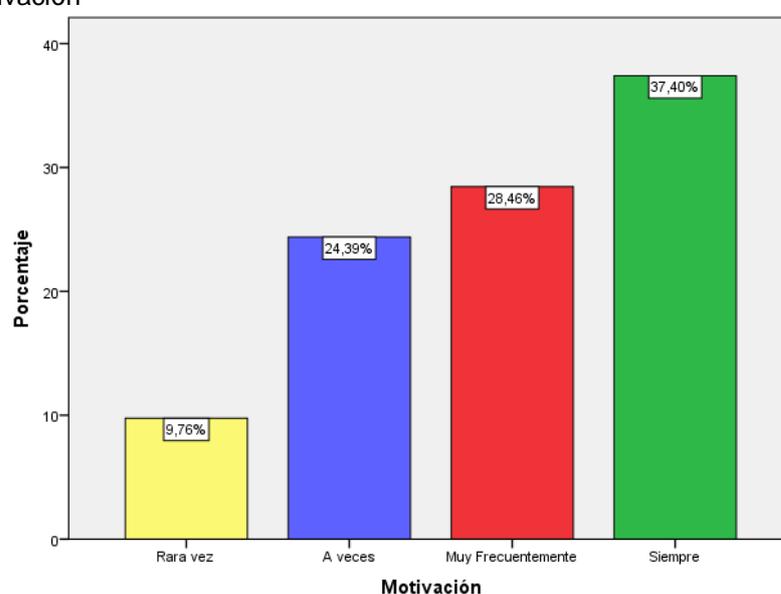


**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo  
**Elaborado:** Por la autora de la investigación

**Análisis e interpretación:**

Con mucha ventaja se registró el 43,90% de respuestas en el ítem que evidencia que los líderes siempre expresan entusiasmo, el 23,58% indicó que con mucha frecuencia los líderes actúan con entusiasmo, el 18,70% manifestó que así actúan a veces, mientras que el 12,20% de las respuestas expresa que rara vez los líderes actúan con entusiasmo y el 1,63% nunca actúan así.

**Gráfico 30.- Motivación**

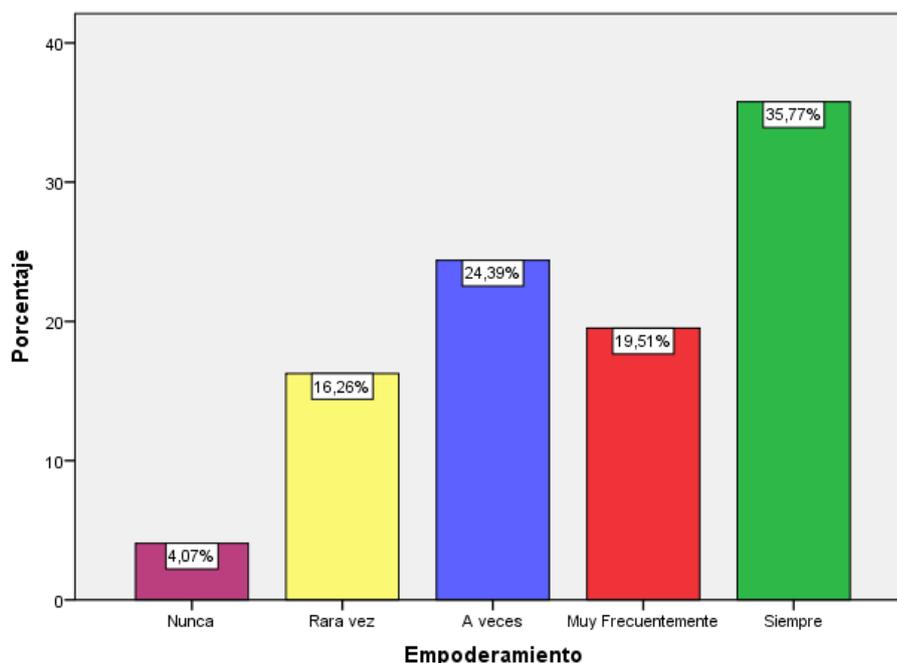


**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo  
**Elaborado:** Por la autora de la investigación

### **Análisis e interpretación:**

Los resultados arrojaron que el 37,40% respondieron que sus líderes siempre los motivan, el 28,46% dijeron que sus líderes con mucha frecuencia los motivan, el 24,39% de los empleados encuestados respondieron a veces ser motivados, mientras que el 9,76% dijo rara vez ser motivados por sus líderes.

**Gráfico 31.-** Empoderamiento



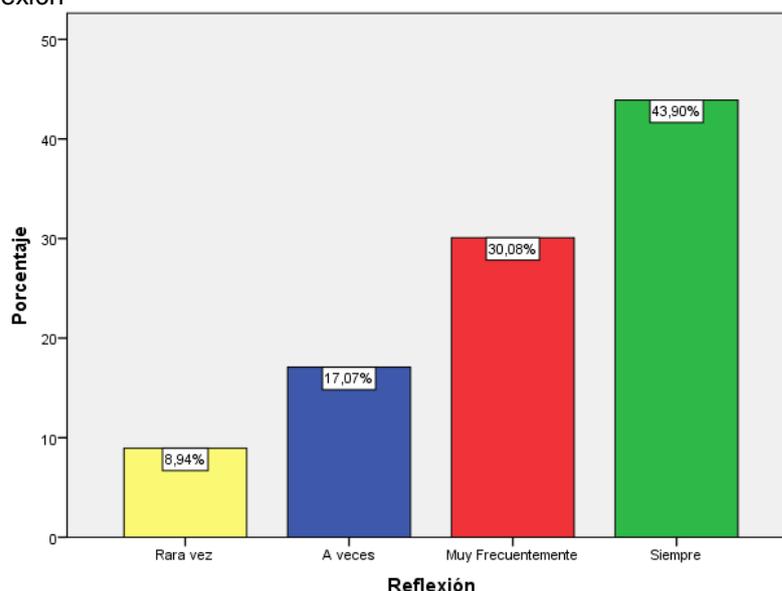
**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo al gráfico el 35,77% respondieron que sus líderes siempre los empoderan en el trabajo, el 24,39% de las respuestas recaen sobre el ítem a veces, el 19,51% en el ítem muy frecuentemente, el 16,26% de respuestas fueron para el ítem rara vez, mientras que el 4,07% fueron para el ítem nunca. Esta pregunta hace alusión a la autonomía y herramientas necesarias que los líderes brindan a sus empleados para el desarrollo del trabajo.

**Gráfico 32.- Reflexión**

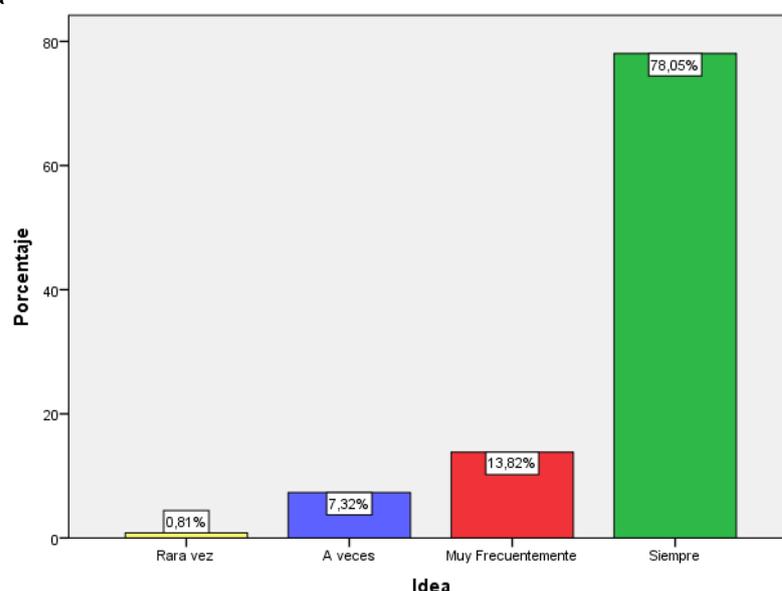


**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo  
**Elaborado:** Por la autora de la investigación

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo al gráfico el 43,90% respondieron que sus líderes siempre promueven un espíritu reflexivo; el 30,08% dijeron que los líderes lo promueven con mucha frecuencia, el 17,07% promueven a veces la reflexión, mientras que el 8,94% rara vez lo hacen.

**Gráfico 33.- Idea**

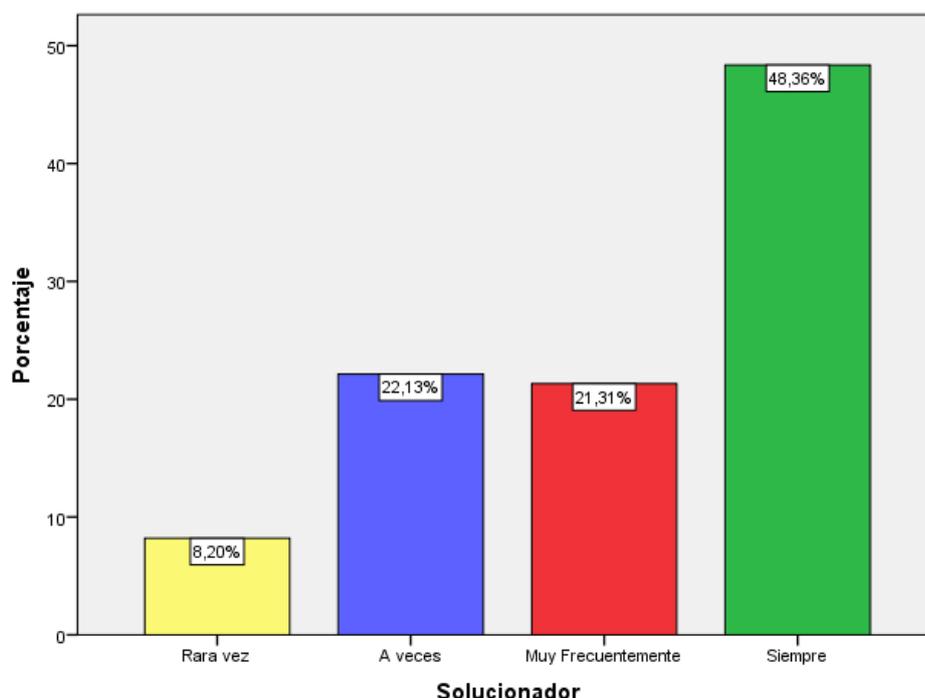


**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo  
**Elaborado:** Por la autora de la investigación

### **Análisis e interpretación:**

El 78,05% de los encuestados respondieron que sus líderes siempre promueven ideas innovadoras, el 13,82% de respuestas recaen sobre el ítem muy frecuentemente, el 7,32% en el ítem a veces, mientras que en menor porcentaje el 0,81% en el ítem rara vez. Esta pregunta hace mención a la disposición de los líderes para enseñar nuevas formas de realizar el trabajo.

**Gráfico 34.- Solucionador**



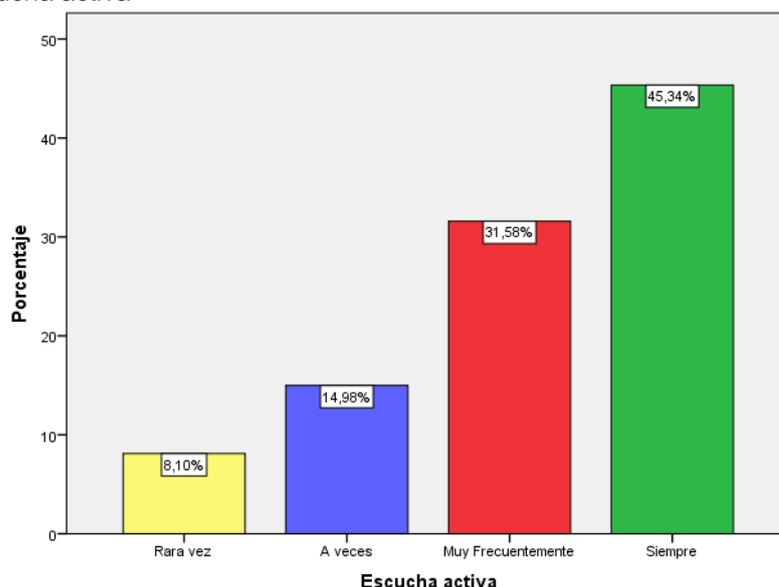
**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

### **Análisis e interpretación:**

En esta pregunta se busca conocer la capacidad del líder para tomar los aportes de los empleados en las decisiones que deben adoptar, donde el 48,36% de los encuestados indicaron que siempre sus líderes toman sus aportes, en similar porcentaje el 22,13% y 21,31% recaen sobre las respuestas a veces y muy frecuentemente respectivamente, mientras que el 8,20% de respuestas recayó en rara vez.

**Gráfico 35.- Escucha activa**

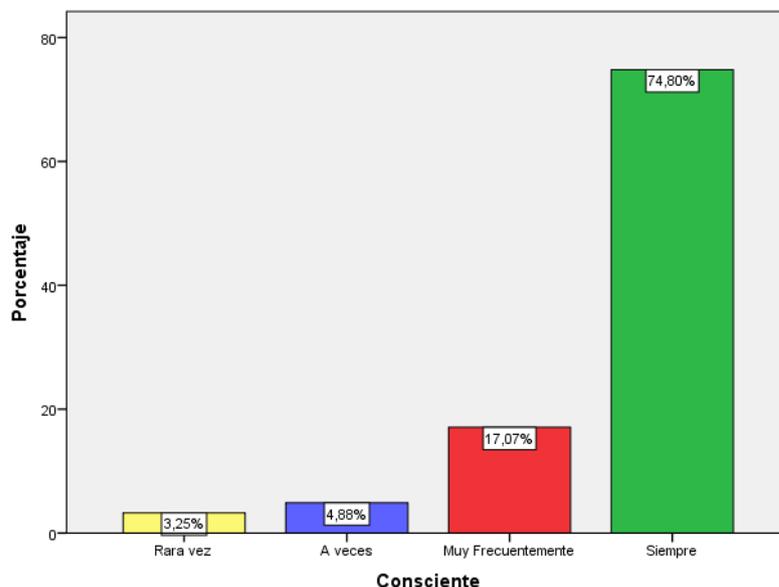


**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo  
**Elaborado:** Por la autora de la investigación

**Análisis e interpretación:**

Los resultados arrojaron que el 45,34% de las respuestas recayeron en el ítem siempre, por otra parte, el 31,58% respondió muy frecuentemente, el 14,98% indicó a veces y el 8,10% restante dijo rara vez. Esta pregunta se refiere a la frecuencia con la que el líder se esmera por enseñar y capacitar, además de buscar a los subalternos para conocer su situación social.

**Gráfico 36.- Consciente**

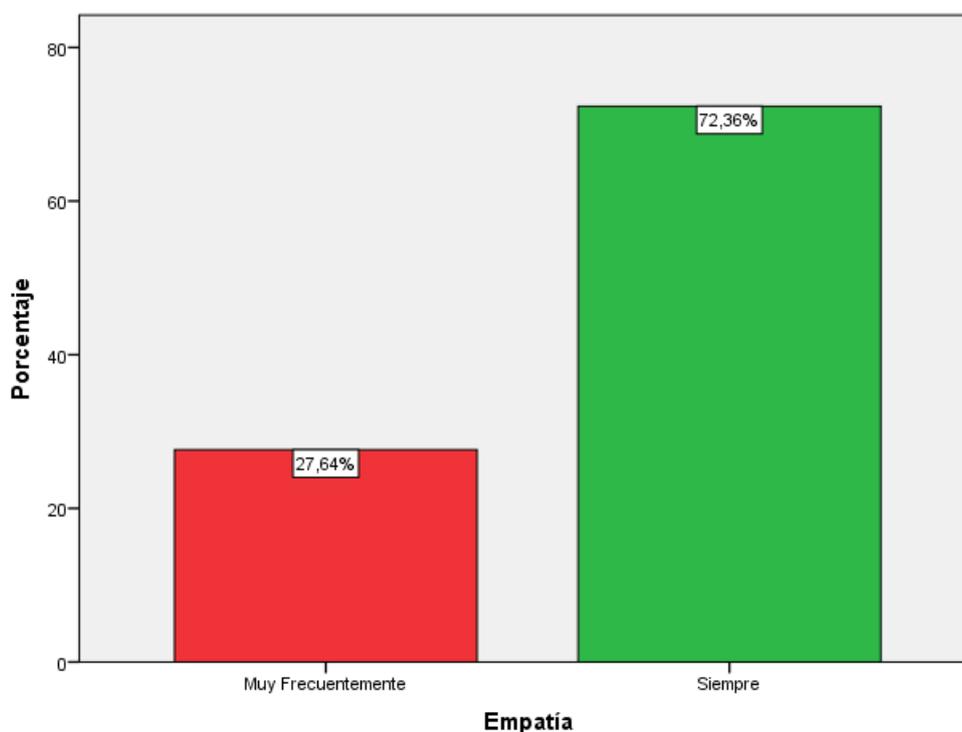


**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo  
**Elaborado:** Por la autora de la investigación

### Análisis e interpretación:

El 74,80% de encuestados respondieron que sus líderes son siempre conscientes de las necesidades, habilidades y aspiraciones de sus empleados, el 17,07% con mucha frecuencia son conscientes, el 4,88% a veces son conscientes, mientras que el 3,25% rara vez son conscientes.

Gráfico 37.- Empatía

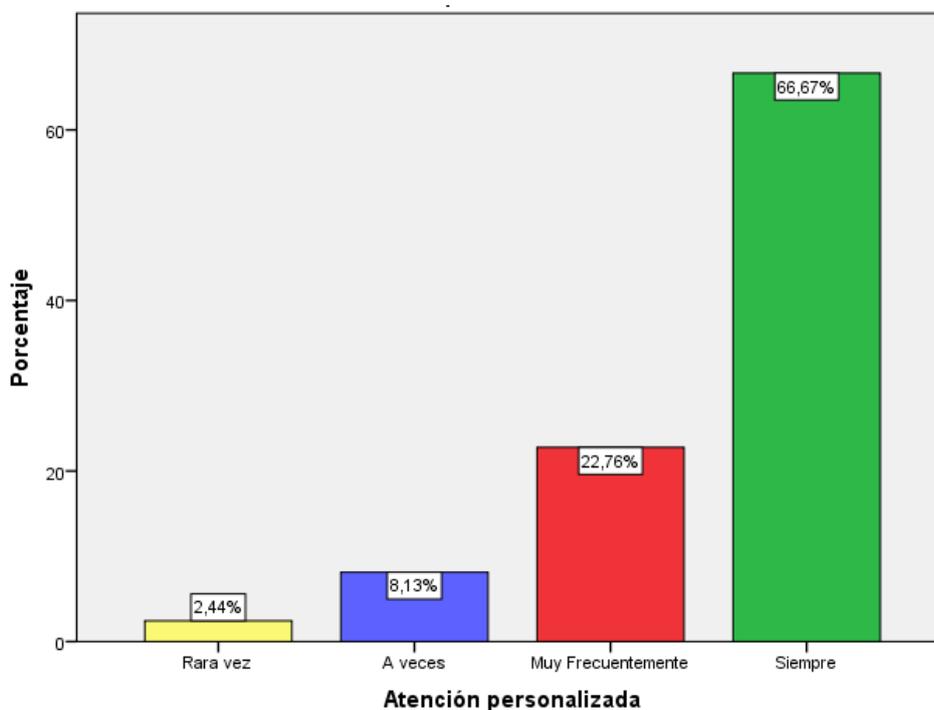


**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo  
**Elaborado:** Por la autora de la investigación

### Análisis e interpretación:

De acuerdo a la medida de empatía que los líderes tienen con sus subordinados, el mayor porcentaje de respuestas recae en el ítem siempre con el 72,36%, mientras que el 27,64% respondió muy frecuentemente. Esta pregunta expresa el tratamiento personal y no sólo como uno más del grupo que el líder les da a sus subordinados.

**Gráfico 38.-** Atención personalizada



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo  
**Elaborado:** Por la autora de la investigación

### **Análisis e interpretación:**

Esta pregunta aporta a conocer si los líderes reconocen y ayudan a desarrollar las fortalezas, así como a superar las debilidades de sus subordinados, donde el 66,67% respondió que siempre reciben una atención personalizada, el 22,76% con mucha frecuencia, el 8,13% a veces, mientras que el 2,44% dijo que rara vez.

### **3.4 Verificación de hipótesis**

Al verificar la hipótesis, logra determinar la correlación existente entre las variables en estudio, el liderazgo transformacional y la competitividad de las PYMES.

Ho:  $\Gamma_{xy} = 0$  No existe correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la competitividad de las PYMES.

H1:  $\Gamma_{xy} \neq 0$  Existe correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la competitividad de las PYMES.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los 123 empleados de las Importadora Jorua Cia. Ltda. del sector farmacéutico, permite describir las características del liderazgo del jefe/a o mando superior, desde la percepción de los subordinados, arrojando los siguientes resultados sobre las variables contempladas en el presente estudio:

**Tabla 13.** Verificación de hipótesis

VARIABLE		N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Influencia idealizada	PESO	860,00	1	5	3,72	1,106	1,226
Inspiración motivacional	PESO	369,00	1	5	4,00	1,071	1,149
Estimulación intelectual	PESO	491,00	2	5	4,14	0,968	0,983
Consideración individual	PESO	616,00	2	5	4,51	0,720	0,551

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de las PYMES del sector farmacéutico de Babahoyo

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

La dimensión de estudio denominada consideración individual, ha ejercido mayor peso en el presente estudio, en esta dimensión se destacan las variables de segundo orden: empatía, y ser consciente, y con menor peso se registra la atención personalizada y la escucha activa.

Otra dimensión con un poco menor peso que la anterior es la estimulación intelectual, cuyas variables de segundo orden que destacan son la capacidad de generar ideas y el empoderamiento, y en menor medida el ser solucionador y reflexivo.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA.

#### 4.1 Título de la propuesta

Programa de formación para desarrollar el liderazgo transformacional en los directivos y seguidores de las PYMES.



#### 4.2 Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en un programa de formación enfocado en el desarrollo del liderazgo transformacional con el fin de ser socializado con los directivos y personal operativo de las PYMES, incluye un conjunto de herramientas específicas, que aportan valor a los líderes para lograr dirigir de forma efectiva la empresa, desarrollando mejores relaciones con los subordinados. La propuesta fue construida a partir de la adaptación de la serie de efectividad organizacional, cuyo documento se denomina: Desarrollo de Liderazgo, expuesto por la *National Minority Aids Council*.

Este programa de formación, se planifica para ser ejecutado en cinco sesiones, a través del uso de métodos pedagógicos, para lo cual se requiere espacios funcionales para efectuar los talleres y reuniones periódicas, que se complementan con elementos de formación y motivación.

### **4.3 Beneficiarios**

Los beneficiarios directos de este programa de formación, son los directivos y líderes de las PYMES, e igual forma, se beneficia a cada miembro de la empresa, por cuanto se busca desplegar el liderazgo en toda la organización, formando nuevos líderes que promuevan la visión empresarial.

### **4.4 Objetivos**

La propuesta tiene como objetivo:

- Identificar el estilo personal y de liderazgo de los miembros de la empresa.
- Reconocer la importancia de modificar estilos para responder a diferencias individuales.
- Explicar la relación entre liderar y seguir.
- Describir la importancia de empoderamiento individual en el esfuerzo comunitario.
- Reconocer la importancia de la visión compartida en el desarrollo organizativo

No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	METODOLOGÍA	TIEMPO DE APLICACIÓN
1	Autoevaluación	Evaluación previa al proceso de formación de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha de evaluación</li> <li>Esferográfica</li> <li>Computador</li> </ul>	Test preguntas cerradas con	15 minutos – Aplicación Test 15 minutos – Verificación de resultados
2	Reconocimiento de los estilos personales del líder	Proporciona un entendimiento de los diferentes estilos personales de liderazgo y de las tendencias generales existentes en cada estilo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventario de Estilos Personales</li> <li>Ficha de evaluación</li> <li>Infócus o proyector</li> <li>Laptop</li> <li>Diapositivas</li> <li>Laboratorio</li> </ul>	Exposición prácticas y Test preguntas evaluación con y	Duración: 2 horas 80 minutos de formación 20 minutos – Aplicación Test 20 minutos – Verificación de resultados
3	Adaptación de estilos para empoderar a subordinados	Proporciona un entendimiento a los líderes sobre flexibilidad del estilo de liderazgo para impulsar a sus subordinados al éxito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Video líderes referentes según sus estilos</li> <li>Infócus o proyector</li> <li>Laptop</li> <li>Diapositivas</li> <li>Laboratorio</li> </ul>	Exposición prácticas y	Duración: 2 horas 100 minutos de formación 20 minutos video
4	Identificando nuevos líderes y sus estilos	Proporciona un entendimiento de los cinco estilos típicos de liderazgo mientras nuevos líderes identifican su estilo personal de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha conducta de liderazgo</li> <li>Hojas</li> <li>Esferográfica</li> <li>Infócus o proyector</li> <li>Laptop</li> <li>Diapositivas</li> <li>Laboratorio</li> </ul>	Exposición prácticas y Test preguntas evaluación con y	Duración: 2 horas 80 minutos de formación 20 minutos – Aplicación ficha 20 minutos – Verificación de resultados
5	Creando una visión	Desarrollar una declaración de visión, como una actividad clave de liderazgo, marcando la ruta y fomentando el trabajo dentro de un grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha creación de visión</li> <li>Hojas</li> <li>Esferográfica</li> <li>Infócus o proyector</li> <li>Laptop</li> <li>Diapositivas</li> <li>Laboratorio</li> </ul>	Exposición prácticas y	Duración: 2 horas 80 minutos de formación 40 minutos – Aplicación ficha

## Actividad 1

### Evaluación Previa a la formación

#### Objetivo de la actividad:

La evaluación previa a la formación, permite reconocer el nivel de conocimiento en relación al liderazgo.

#### Teoría aplicable:

Existen tres formas básicas que convierten a una persona en líder, según *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, por (Bass, 1911), la teoría del atributo, que llevan a las personas de una manera natural a funciones de liderazgo, conocida también como la teoría del "líder que nace o líder natural; la teoría de grandes acontecimientos, es donde una circunstancia o crisis puede forjar cualidades extraordinarias de liderazgo en una persona ordinaria; y, la teoría del liderazgo transformador, donde las personas deciden convertirse en líderes aprendiendo destrezas de liderazgo. Ésta es la teoría más aceptada hoy y es la premisa en la que se basa esta investigación.

#### Recomendación:

Los participantes deberán revisar las respuestas durante y posteriormente a la aplicación de la ficha de evaluación.

Por favor, señale con un círculo si las afirmaciones siguientes son verdaderas o falsas.

1. **Verdadera Falsa** Los líderes solamente nacen.
2. **Verdadera Falsa** Mi estilo personal de liderazgo no se puede cambiar.
3. **Verdadera Falsa** Dar poder al seguidor es importante para el líder.
4. **Verdadera Falsa** El liderazgo tiene sólo un estilo.
5. **Verdadera Falsa** Hay muchas teorías en el desarrollo de liderazgo.
6. **Verdadera Falsa** Es necesario entenderse mejor a sí mismo para ser un buen líder.

7.	<b>Verdadera</b>	<b>Falsa</b>	El ambiente de mi liderazgo no es importante.
8.	<b>Verdadera</b>	<b>Falsa</b>	El liderazgo significa influir en los demás para que actúen de cierta manera que tenga como resultado la productividad y la acción.
9.	<b>Verdadera</b>	<b>Falsa</b>	Todo buen líder tiene una declaración de visión que comparte con sus seguidores.
10.	<b>Verdadera</b>	<b>Falsa</b>	Puedo influir en mis habilidades de liderazgo.

**Tabla 14.-** Evaluación posterior a la evaluación

Afirmación	Respuesta correcta	Resultados
<b>Afirmación 1</b>	FALSA	Nivel de conocimiento sobre liderazgo transformacional:
<b>Afirmación 2</b>	FALSA	
<b>Afirmación 3</b>	VERDADERA	<b>Mucho conocimiento</b> 9 – 10 puntos
<b>Afirmación 4</b>	FALSA	
<b>Afirmación 5</b>	VERDADERA	
<b>Afirmación 6</b>	VERDADERA	<b>Conocimiento aceptable</b> 6 – 8 puntos
<b>Afirmación 7</b>	VERDADERA	
<b>Afirmación 8</b>	VERDADERA	
<b>Afirmación 9</b>	VERDADERA	<b>Conocimiento deficiente</b> 0 – 5 puntos
<b>Afirmación 10</b>	VERDADERA	

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

## Actividad 2

### Reconocimiento de los estilos personales del líder

El propósito de esta actividad, es proporcionar un entendimiento de los diferentes estilos personales de liderazgo y de las tendencias generales existentes en cada estilo.

#### Objetivo de la actividad:

- Identificar el estilo personal de cada participante entre las diferentes categorías.
- Indicar los componentes de los estilos personales de los participantes.
- Reconocer la tendencia general del estilo personal de cada participante.

### **Teoría aplicable:**

Varios investigadores sugieren diversas clasificaciones de estilos de liderazgo que actualmente se están dejando de utilizar o se utilizan con menor frecuencia, ya que emergen características que están a la vanguardia, tales como los estilos que expone Banegas Chavarría (2013): “laissez faire, manejo por excepción pasivo o activo, de premiación contingente, transaccionales y transformacionales. Ciertos estilos presentan actitudes y comportamientos positivos y otros podrían describirse como prácticas de liderazgo no apropiadas, pues definitivamente no inspiran ni motivan a seguir hacia una meta” (Banegas Chavarría, 2013, p. 75).

Para reconocer el estilo personal de liderazgo, se aplica el ejercicio tomado de *Supervisory and Management Skills: A Competency-Based Training Program for Middle Managers of Educational Systems*, por David W. Champagne y R. Craig Hogan.

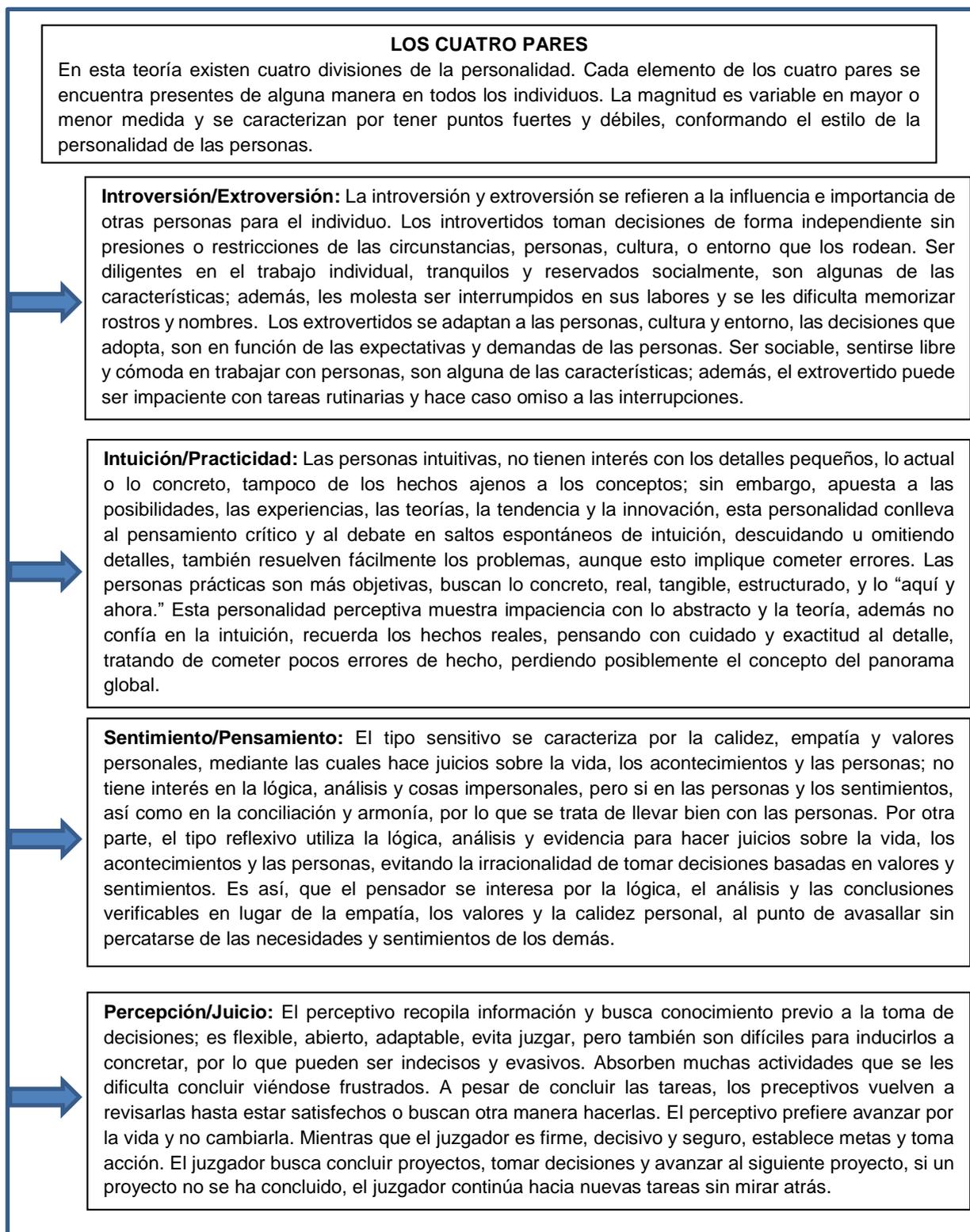
### **Desarrollo:**

#### **Estilo Personal**

Cada líder tiene una forma preferida de comportarse. Sin embargo, los estilos preferidos no representan la manera más adecuada de responder a una situación o a una persona en particular. La flexibilidad de estilo, representa la necesidad y habilidad de usar el estilo que responda de mejor manera a las necesidades de una situación o persona en particular, con la finalidad de que el liderazgo sea más efectivo.

Estilo personal es la manera en la que el líder responde e interactúa con las personas, situaciones y tiempo, es el filtro por el cual el líder hace una representación del mundo. Es importante señalar que no existe una manera correcta o equivocada de ser. Todo líder tiene personalidades “moldeadas” de forma diferente.

Tabla 15.- Los cuatro pares



Elaborado: Por la autora de la investigación

## Tendencias Generales de Estilo

Como resultado de estos componentes, cada persona tiene puntos débiles y fuertes. Los comités y las organizaciones un tipo preponderante tendrán los mismos puntos fuertes y débiles.

**Tabla 16.-** Tendencias Generales de Estilo

Estilo General	Posibles Puntos Fuertes	Posibles Puntos Débiles
Introverso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independiente</li> <li>• Trabaja solo</li> <li>• Es diligente</li> <li>• Reflexiona</li> <li>• Trabaja con ideas</li> <li>• Es cuidadoso con las generalizaciones</li> <li>• Es cuidadoso antes de actuar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal interpreta lo externo</li> <li>• Evita a los demás</li> <li>• Es reservado</li> <li>• Pierde oportunidades de actuar</li> <li>• Es malentendido por otras personas</li> <li>• Necesita tranquilidad para trabajar</li> <li>• No le gusta que lo interrumpan</li> </ul>
Extroverso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extroverso</li> <li>• Interactúa con los demás</li> <li>• Es abierto</li> <li>• Actúa, realiza</li> <li>• Se hace entender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene menos independencia</li> <li>• No trabaja sin gente</li> <li>• Necesita cambio, variedad</li> <li>• Es impulsivo</li> <li>• Es impaciente con la rutina</li> </ul>
Intuitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ve posibilidades</li> <li>• Ve experiencias</li> <li>• Imagina, intuye</li> <li>• Desarrolla nuevas ideas</li> <li>• Trabaja con temas complejos</li> <li>• Resuelve nuevos problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desatento al detalle, a la precisión</li> <li>• Desatento a lo actual y práctico</li> <li>• Impaciente con lo tedioso</li> <li>• Deja las cosas en manos de la lógica</li> <li>• Pierde de vista el "aquí y ahora"</li> <li>• Llega muy rápido a conclusiones</li> </ul>
Práctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atento al detalle</li> <li>• Es práctico</li> <li>• Se acuerda del detalle, el hecho</li> <li>• Trabaja con detalles tediosos</li> <li>• Es paciente</li> <li>• Es cuidadoso, sistemático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No ve posibilidades</li> <li>• Pierde la perspectiva general en detalles</li> <li>• Desconfía de la intuición</li> <li>• No trabaja con lo nuevo</li> <li>• Le frustra lo complicado</li> <li>• Prefiere no imaginar el futuro</li> </ul>
Sensitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera el sentimiento de los demás</li> <li>• Entiende las necesidades, los valores</li> <li>• Está interesado en la conciliación</li> <li>• Demuestra sentimientos</li> <li>• Persuade, inspira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No lo guía la lógica</li> <li>• No es objetivo</li> <li>• Es menos organizado</li> <li>• No es crítico, acepta demasiado</li> <li>• Basa la justicia en sentimientos</li> </ul>

Reflexivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es lógico, analítico</li> <li>• Es objetivo</li> <li>• Es organizado</li> <li>• Tiene capacidad crítica</li> <li>• Es justo</li> <li>• Se mantiene firme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No considera los sentimientos ajenos</li> <li>• No entiende los valores ajenos</li> <li>• No le interesa la conciliación</li> <li>• No muestra sus sentimientos</li> <li>• Es un poco desconsiderado</li> <li>• No le interesa persuadir</li> </ul>
Perceptivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca el compromiso</li> <li>• Ve todos los lados de un punto</li> <li>• Es flexible, adaptable</li> <li>• Permanece abierto a los cambios</li> <li>• Decide basado en todos los datos</li> <li>• No emite juicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es indeciso</li> <li>• No planifica</li> <li>• No es ordenado</li> <li>• No controla las circunstancias</li> <li>• Se distrae fácilmente de las tareas</li> <li>• No finaliza proyectos</li> </ul>
Juzgador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decide</li> <li>• Planifica</li> <li>• Ordena</li> <li>• Controla</li> <li>• Toma decisiones rápidas</li> <li>• Se concentra en una tarea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No toma precauciones, es indócil</li> <li>• Es inflexible, inadaptable</li> <li>• Decide con pocos datos</li> <li>• Emite juicios terminantes</li> <li>• Es controlado por planes y tareas</li> <li>• No quiere interrumpir el trabajo</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado: Por la autora de la investigación

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

## Ejercicio

### Inventario de Estilos Personales

Para reconocer el estilo personal de liderazgo, se aplica el ejercicio tomado de *Supervisory and Management Skills: A Competency-Based Training Program for Middle Managers of Educational Systems*, por David W. Champagne y R. Craig Hogan.

**Tabla 17.-** Ejercicio estilos personales

**Instrucciones:** Los siguientes puntos están ordenados en pares (a y b) y cada par representa una preferencia que usted puede o no poseer. Indique su preferencia para cada asunto dándole un puntaje de 0 a 5 (0 significa que usted se siente muy negativo sobre ese asunto o muy positivo sobre el otro par, 5 significa que usted lo prefiere firmemente o no prefiere el otro par).

Los puntajes para a y b deben sumar 5 (0 y 5, 1 y 4, 2 y 3, etc.). No use fracciones, como por ejemplo 2 1/2.

Prefiero...

1a. \_\_\_\_\_ Tomar decisiones después de saber que piensan los demás.

1b. \_\_\_\_\_ Tomar decisiones sin consultar a los demás.

2a. \_\_\_\_\_ Que se me considere imaginativo o intuitivo.

2b. \_\_\_\_\_ Que se me considere objetivo y preciso.

- 3a. \_\_\_\_\_ Tomar decisiones sobre personas y organizaciones basadas en información disponible y a un análisis sistemático de la situación.
- 3b. \_\_\_\_\_ Tomar decisiones sobre personas y organizaciones basadas en la empatía, los sentimientos y el entendimiento de las necesidades y los valores de las personas.
- 4a. \_\_\_\_\_ Permitir que se planteen compromisos si otros quieren hacerlos.
- 4b. \_\_\_\_\_ Impulsar compromisos específicos para asegurar que se realicen.
- 5a. \_\_\_\_\_ Un tiempo solo, en tranquilidad y reflexión.
- 5b. \_\_\_\_\_ Un tiempo activo, dinámico con la gente.
- 6a. \_\_\_\_\_ Utilizar métodos cuya efectividad conozco bien para hacer el trabajo.
- 6b. \_\_\_\_\_ Tratar de pensar en métodos nuevos para hacer el trabajo cuando me enfrento a ellos.
- 7a. \_\_\_\_\_ Llegar a conclusiones basadas en lógica sin emociones y un cuidadoso análisis paso por paso.
- 7b. \_\_\_\_\_ Llegar a conclusiones basadas en lo que siento sobre la vida y las personas basado en experiencias pasadas.
- 8a. \_\_\_\_\_ Evitar poner una fecha límite.
- 8b. \_\_\_\_\_ Establecer un horario y seguirlo.
- 9a. \_\_\_\_\_ Hablar por un tiempo y luego analizar el asunto.
- 9b. \_\_\_\_\_ Hablar libremente por un período extenso y analizar después el asunto.
- 10a. \_\_\_\_\_ Pensar en las posibilidades.
- 10b. \_\_\_\_\_ Afrontar la realidad.
- 11a. \_\_\_\_\_ Ser percibido como una persona que piensa.
- 11b. \_\_\_\_\_ Ser percibido como una persona que siente.
- 12a. \_\_\_\_\_ Considerar cada ángulo posible por un largo tiempo antes y después de tomar una decisión.
- 12b. \_\_\_\_\_ Obtener la información que necesito, considerarla por un tiempo y después tomar decisiones bastante rápidas y firmes.
- 13a. \_\_\_\_\_ Pensamientos y sentimientos interiores que otros no pueden ver.
- 13b. \_\_\_\_\_ Actividades y acontecimientos a las cuales se unan los demás.
- 14a. \_\_\_\_\_ Lo abstracto o teórico.
- 14b. \_\_\_\_\_ Lo concreto o real.
- 15a. \_\_\_\_\_ Ayudar a otros a explorar sus sentimientos.
- 15b. \_\_\_\_\_ Ayudar a otros a tomar decisiones lógicas.
- 16a. \_\_\_\_\_ Cambiar y mantener abiertas las opciones.
- 16b. \_\_\_\_\_ Lo predecible y el conocimiento por adelantado.
- 17a. \_\_\_\_\_ Comunicar poco de mis pensamientos y sentimientos.
- 17b. \_\_\_\_\_ Comunicar libremente mis pensamientos y sentimientos.
- 18a. \_\_\_\_\_ Perspectivas posibles globales.
- 18b. \_\_\_\_\_ Los detalles objetivos disponibles.
- 19a. \_\_\_\_\_ Usar el sentido común y la convicción para tomar decisiones.
- 19b. \_\_\_\_\_ Usar los datos, el análisis y la razón para tomar decisiones.
- 20a. \_\_\_\_\_ Planificar por adelantado basado en proyecciones.
- 20b. \_\_\_\_\_ Planificar a medida que surgen las necesidades, justamente antes de llevar a cabo los planes.
- 21a. \_\_\_\_\_ Conocer personas nuevas.
- 21b. \_\_\_\_\_ Estar solo o con una persona que conozco bien.
- 22a. \_\_\_\_\_ Ideas.
- 22b. \_\_\_\_\_ Hechos.
- 23a. \_\_\_\_\_ Convicciones.
- 23b. \_\_\_\_\_ Conclusiones verificables.
- 24a. \_\_\_\_\_ Hacer todo lo posible para mantener en una libreta o en un cuaderno de citas las fechas y las notas sobre los compromisos.

- 24b. \_\_\_\_\_ Hacer lo mínimo posible para mantener una libreta o un cuaderno de citas (aunque puedo usarlas).
- 25a. \_\_\_\_\_ Discutir largamente en grupo un tema nuevo que no se ha considerado.
- 25b. \_\_\_\_\_ Analizar los temas en mi mente, luego compartir los resultados con otra persona.
- 26a. \_\_\_\_\_ Llevar a cabo planes cuidadosamente trazados y detallados con precisión.
- 26b. \_\_\_\_\_ Diseñar planes y estructuras sin llevarlas necesariamente a cabo.
- 27a. \_\_\_\_\_ Personas lógicas.
- 27b. \_\_\_\_\_ Personas sensibles.
- 28a. \_\_\_\_\_ Sentirse libre hacer las cosas de improviso.
- 28b. \_\_\_\_\_ Saber con tiempo lo que se espera que haga.
- 29a. \_\_\_\_\_ Ser el centro de atención.
- 29b. \_\_\_\_\_ Ser reservado.
- 30a. \_\_\_\_\_ Imaginar lo inexistente.
- 30b. \_\_\_\_\_ Examinar los detalles de lo existente.
- 31a. \_\_\_\_\_ Experimentar situaciones emocionales, debates, películas.
- 31b. \_\_\_\_\_ Usar mi habilidad para analizar situaciones.
- 32a. \_\_\_\_\_ Comenzar las reuniones en un tiempo determinado de antemano.
- 32b. \_\_\_\_\_ Comenzar las reuniones cuando todos estén cómodos o listos

**Fuente:** Elaborado: Por la autora de la investigación

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

**Tabla 18.-** Tabla de Puntaje del Inventario de Estilo Personal

**Instrucciones:** En los espacios en blanco, transferir los puntajes de cada par para cada asunto. Es necesario revisar detenidamente las letras A y B para colocar correctamente los puntajes en los espacios. Posteriormente, sumar los puntajes para cada componente.

<b>Componente</b>							
I	E	N	S	T	F	P	J
Asunto	Asunto	Asunto	Asunto	Asunto	Asunto	Asunto	Asunto
1b. ____	1a. ____	2a. ____	2b. ____	3a. ____	3b. ____	4a. ____	4b. ____
5a. ____	5b. ____	6b. ____	6a. ____	7a. ____	7b. ____	8a. ____	8b. ____
9a. ____	9b. ____	10a. ____	10b. ____	11a. ____	11b. ____	12a. ____	12b. ____
13a. ____	13b. ____	14a. ____	14b. ____	15b. ____	15a. ____	16a. ____	16b. ____
17a. ____	17b. ____	18a. ____	18b. ____	19b. ____	19a. ____	20b. ____	20a. ____
21b. ____	21a. ____	22a. ____	22b. ____	23b. ____	23a. ____	24b. ____	24a. ____
25b. ____	25a. ____	26b. ____	26a. ____	27a. ____	27b. ____	28a. ____	28b. ____
29b. ____	29a. ____	30a. ____	30b. ____	31b. ____	31a. ____	32b. ____	32a. ____
<b>Total</b>							
I	E	N	S	T	F	P	J

La característica de su personalidad es:

\_\_\_\_\_

E o I                      N o S                      T o F                      P o J

**Fuente:** Elaborado: Por la autora de la investigación

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

**Resultados e indicadores:**

Los indicadores a medir se constituyen en 8 variables que conforman 4 pares de personalidad que pueden estar relacionados entre sí, estos son:

Introverso - Extroverso

Intuitivo - Práctico

Sensitivo - Reflexivo

Perceptivo – Juzgador

Los componentes con un puntaje de 22 o más puntos, arrojan el resultado de la preferencia del líder. Mientras más alto sea el peso en una dirección u otra, más fuerte se inclina hacia el “lado” de un determinado atributo. Los puntajes de 20 o 21 en un par muestran un balance relativo en ese atributo.

Estos resultados permitirán aprovechar las fortalezas de cada líder en diferentes contextos o circunstancias que se presenten en la empresa, además de adaptar los grupos de trabajos hacia un liderazgo más específico, donde el líder pueda guiar a sus colaboradores a través de la personalidad que éste mantiene. También permite, adaptar ciertos aspectos de la personalidad identificada, hacia el liderazgo que adopte la empresa en los niveles más superiores, de tal manera que se ejerza de forma sinérgica las mismas características del estilo de liderazgo.

### **Actividad 3**

#### **Adaptación de estilos para empoderar a subordinados**

Proporcionar un entendimiento a los líderes sobre flexibilidad del estilo de liderazgo para impulsar a sus subordinados al éxito.

**Objetivo de la actividad:**

- Determinar el estilo de los colaboradores.
- Establecer el estilo idóneo que los líderes deben asumir para responder a los colaboradores.

- Actuar de acuerdo al nuevo estilo.
- Observar y evaluar la respuesta.

### **Teoría aplicable:**

Para este apartado se destaca la teoría de Alcaraz (2017) que se refiere a la importancia de “la capacidad de adaptarse del líder para obtener los mejores resultados sin demerito del equipo, es decir, bajo las mejores condiciones para que el equipo manifieste su máximo potencial y se integre de manera correcta”, siendo necesario para el líder, interiorizar y reconocer las opciones que tiene, de tal forma que logre minimizar la “prueba y error”, para cumplir con las expectativas propias y de sus colaboradores. En este proceso de adaptación, el líder debe responder a varios aspectos en forma simultánea, entre éstos, establecer una buena relación entre y con sus colaboradores, obtener los resultados esperados, ser congruente con su personalidad y forma de trabajo, “respetar las normas y valores organizacionales, orientar o guiar, apoyar, facilitar, pero a la vez supervisar y corregir para mejorar cuando es necesario, empoderar para favorecer el desarrollo propio y de los colaboradores, entre otros aspectos de gran importancia”(Alcaraz, 2017).

### **Desarrollo:**

#### **Cinco Pasos para adaptar estilos**

En nuestros esfuerzos para dirigir, desarrollar y crear oportunidades de crecimiento para los demás, puede ser necesario adaptar nuestros propios estilos para acomodarnos a otros.

Al tratar de incluir a otras personas de ambientes diversos con estilos diferentes, nuestra función como líderes es comportarnos y comunicarnos de forma que enviemos el mensaje a las personas para que puedan triunfar y ser productivas. Hay cinco maneras de cambiar su estilo para hacer que su organización, empleados y socios sean lo más efectivos posible.

**Gráfico 39.-** Cinco Pasos para adaptar estilos



**Elaborado:** Por la autora de la investigación

### **Tendencias Generales de Estilo**

Para entender mejor a los empleados y colaboradores de la empresa, es necesario revisar el inventario de estilos personales de esta propuesta, con el que podrá identificar los equipos, las tareas, y los proyectos para los cuales son idóneos. Los siguientes principios aportan significativamente en las evaluaciones para una máxima eficiencia.

Las personas con puntos fuertes similares parecen “congeniar,”..

- llegan más rápido a decisiones y tienen la misma mentalidad. Sus decisiones, sin embargo, pueden sufrir por sus correspondientes debilidades. Los puntos ciegos pueden pasar desapercibidos.

Las personas con puntos fuertes diferentes no afrontan directamente muchas cosas..

- y tendrán dificultades en aceptar algunos criterios, opiniones y acciones de los demás. Mientras mantengan sus diferencias en más áreas, mayor será el potencial de conflicto y malentendidos que enfrenten. Sin embargo, las decisiones resultantes de su interacción se beneficiarán de sus diferentes puntos de vista y puntos fuertes.

Las personas pueden ser sensibles respecto a críticas en sus áreas débiles y probablemente preferirán no utilizar esos componentes..

- Como resultado, el conflicto puede ocurrir cuando deban hacerlo o cuando otros señalen deficiencias en esas áreas.

Las personas normalmente gravitan hacia los que tienen puntos fuertes y débiles similares..

- aunque las personas de diferentes tipos son a menudo atraídas porque los puntos débiles de uno son admirados y necesitados por el otro.

Los valores, las creencias, las decisiones y las acciones de las personas..

- serán profundamente influidas por los cuatro componentes más fuertes en su preferencia.

Aunque la preferencia de alguien no se puede cambiar hacia su opuesto..

- cada persona puede aprender de cierta medida a fortalecer los componentes más débiles y desarrollar estrategias personales de vida para vencer los problemas ocasionados por las debilidades.

Al momento de tomar decisiones, las personas, los grupos y las organizaciones..

- donde predominan los integrantes con puntos fuertes de un tipo deben buscar y escuchar a personas de tipos opuestos. Los grupos orientados en tareas a menudo se benefician de una mezcla de tipos.

Las personas deben advertir que las diferencias en creencias, valores y acciones son el resultado de diferencias de estilo..

- y no son en sí mismas correctas o erróneas. En lugar de preocuparse sobre las diferencias, necesitamos entenderlas, aceptarlas y valorar la perspectiva que ofrecen.

Cuando por necesidad, las personas deben interactuar a menudo con la misma gente..

- las interacciones pueden ser más afectuosas, satisfactorias y productivas si los participantes, especialmente aquellos con más poder, entienden las necesidades de los demás basándose en las diferencias en cuanto a preferencias, y las adaptan según el caso.

Cuando interactúan para cumplir tareas, las personas deben tener cuidado para reconocer sus valores como tales y luego proceder a analizar los hechos y las fuerzas involucradas sin defender su posición basadas en tales valores.

#### Gráfico 40.- Guías para Cambios de Estilo

##### Extrovertidos



- Darles asignaciones de relaciones públicas y encontrar maneras para que trabajen con otros equipos y redes, dentro y fuera de la organización.
- Darles asignaciones urgentes y de corto plazo.
- Darles proyectos con un mínimo de detalles.
- Darles una variedad de asignaciones.
- Proyectar energía y entusiasmo.
- Ofrézcales oportunidades de socializarse.
- Póngalos al frente del tráfico, no los aisle de los demás.

##### Introvertidos



- Respete su necesidad de silencio y un ambiente calmado.
- Explíqueles la razón de las asignaciones.
- Ofrézcales tiempo para que estén solos.
- No espere una acción inmediata. Déles tiempo para pensar cuando trabaje con ellos, como al día siguiente o entre reuniones.
- Cálmese y haga pausas después de presentar una idea.
- Permita tiempo para deliberaciones. No interrumpa y siempre espere que terminen las oraciones.
- Permítalos que sean precisos.
- No presione o fuerce su cooperación. Está bien invitarlos a colaborar.
- Comunique sus ideas por escrito.
- Preste atención a su lenguaje corporal; le pueden estar diciendo algo.

### Prácticos



- Asigne un trabajo preciso dándoles detalles y creando tareas rutinarias.
- Haga su tarea antes de hablar con ellos. Presente sus ideas de una manera ordenada, secuencial. Empiece al comienzo y avance hacia el final de la presentación. Termine sus declaraciones e instrucciones.
- Déles una explicación por las tareas.
- Permítales establecer una rutina.
- Presénteles los hechos, explique la realidad actual de la situación.
- Cuando les dé asignaciones, delinee expectativas realistas, resultados esperados y resultados finales.
- Ofrézcales un modelo cuando les presente un nuevo problema.
- Preste atención a datos que podría haber olvidado considerar. Revise su idea o plan para incluir esa información.

### Intuitivos



- Permítales continuar su aprendizaje en el trabajo.
- Tolere sus períodos de baja actividad entre el entusiasmo por ideas o proyectos.
- Dé cabida a su manera no lineal de hablar, pensar, escribir y recabar ideas de muchas fuentes.
- Fomente la experimentación tomando riesgos mediante la prueba y el error.
- Esté disponible para darles sus impresiones.
- Ofrézcales sugerencias y recomendaciones (no reglas) para las asignaciones.
- Prepárese para agregar precisión a su trabajo.
- Exponga primero las grandes ideas. Conozca cuál es su punto principal.
- Explique la perspectiva de una posibilidad interesante antes de ir a los hechos.
- Evite reacciones automáticas negativas a sus planes que no están desarrollados.

### Reflexivos



- Muestre lógica cuando asigne tareas y dé una razón para las asignaciones.
- Asigne trabajo que les permita utilizar sus destrezas objetivas y análisis de causa y efecto.
- Déles expectativas claras de rendimiento, especialmente cantidad, calidad y plazos.
- Trátelos con justicia y objetividad.
- Ayúdelos a ver la diferencia entre seguridad y agresividad.
- Permítales que ayuden a resolver conflictos.
- Esté preparado para pocas expresiones externas de emoción.
- Mencione las tareas de manera directa.
- Evite un prolongado proceso para hablar.
- Use destrezas de comunicación calmadas, pero seguras, para declarar sencillamente los aspectos sensibles de la situación.

### Sensitivos



- Déles la oportunidad de complacer a los demás.
- Déles su impresión al agradecerle y recompensarlos positivamente.
- Respete su individualidad.
- Permita que acentúen lo positivo y que promuevan la armonía.
- Proporcióneles la oportunidad de colaborar con los demás, desarrollar y mantener los equipos, compartir ideas, generar consenso y promover el trabajo en equipo.
- Apele a sus valores.
- Respete su función como diplomáticos y armonizadores.
- Mencione los puntos de acuerdo antes de mencionar los puntos de diferencia.
- En una presentación, muestre preocupación por las personas involucradas y pida datos orientados en las personas: (“¿Cómo te sientes?” “¿Cómo se sentirían los demás?”)
- Incluya los sentimientos de las personas entre las causas/hechos que se considerarán.

### Juzgadores



- Déles asignaciones claras.
- Permítales que trabajen de una manera sistemática.
- Indíqueles quién hará qué, cuándo lo hará y cómo se hará.
- En las reuniones, entrégueles una agenda o estructura.
- Trate de concluir los proyectos, asignaciones, conversaciones o decisiones.
- Déles plazos o calendarios para los proyectos.
- Esté listo para tomar decisiones cuando sea necesario

### Perceptivos



- Proporcióneles las guías en lugar de los sistemas o prescripciones.
- Déjeles espacio para que sean innovadores.
- Permita el hecho de que ellos consideran el calendario como una guía, no como una regulación.
- Permita su espontaneidad.
- Sea flexible y escuche la nueva información. Reajuste sus ideas
- No pida respuestas inmediatas. Deje los asuntos lo más abiertos que pueda.

**Elaborado:** Por la autora de la investigación

### Resultados e indicadores:

Los resultados de este apartado son aplicables una vez ejecutada la actividad número dos, por lo que es necesario revisar el inventario de estilos personales, aplicando dicho cuestionario, se procede a identificar la característica de personalidad de cada colaborador, posteriormente se deberá asignar un proyecto por cada colaborador, revisando las tendencias generales de estilos expuestas en esta actividad.

En este punto, el líder debe adaptar su estilo de liderazgo en función del grupo de colaboradores asignado, debiendo actuar de acuerdo a la personalidad del estilo adoptado, para lo cual, debe apoyarse en el guía para cambios de estilos.

Es importante realizar seguimiento y evaluar los proyectos asignados a cada colaborador, y de ser necesario, hacer una retroalimentación de los estilos adoptados, debiendo tener en cuenta que las acciones ejecutadas siempre sean en función del nuevo estilo, lo que creará una sinergia en el grupo liderado.

## **Actividad 4**

### **Identificando nuevos líderes y sus estilos**

Proporcionar un entendimiento de los cinco estilos típicos de liderazgo mientras nuevos líderes identifican su estilo personal de liderazgo.

#### **Objetivo de la actividad:**

- Determinar el estilo de liderazgo de nuevos líderes.
- Seleccionar el estilo idóneo que deben asumir para responder a los demás.
- Actuar conforme al nuevo estilo.
- Observar y evaluar las respuestas.

#### **Teoría aplicable:**

Según las teorías del liderazgo expuestas por la *National Minority Aids Council* (2014) indica que son cinco los estilos básicos de liderazgo: Autoritario = Manda, Político = Vende, Evaluador = Prueba, Participativo = Consulta, y Libre iniciativa = Une; en esta teoría, los dos primeros se centran en el líder y los siguientes tres, se centran en el grupo. Esta teoría se construye a partir de la evolución de los estudios del liderazgo, que en primera instancia, se dividió en tres grupos, tales como el autoritario, democrático y laissez-faire; “al autoritario se lo describe como al líder que determina todas las normas y reglas a seguir, el democrático es quien coloca las normas a discusión y las determinan en el grupo, en este caso el líder tan sólo orienta y apoya

y laissez-faire o liberal es aquel en donde los integrantes del grupo toman libres decisiones sin requerir la presencia o intervención de un líder” (López, 2013)

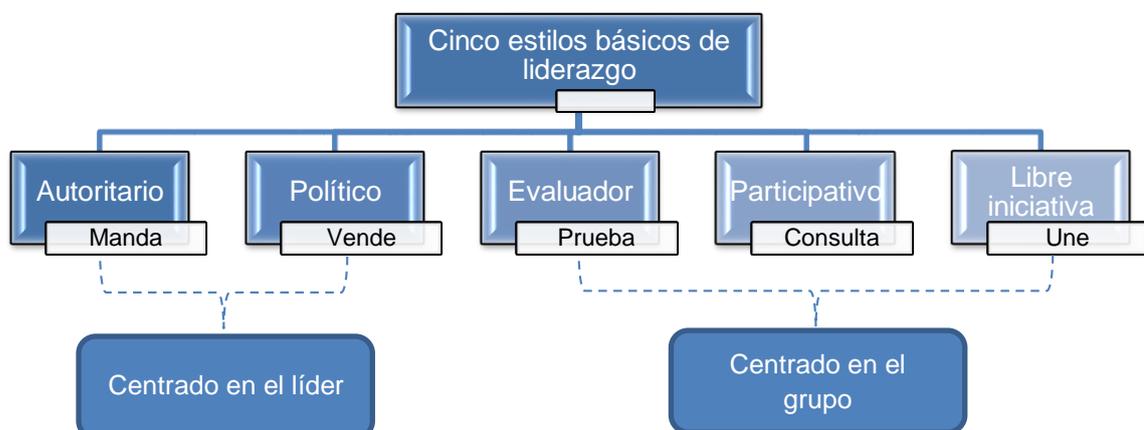
La técnica aplicada para recoger el patrón típico de conducta de liderazgo de los colaboradores, está fundamentada en la adaptación de materiales utilizados por *Leadership Resources Inc.* y la *American Management Association*.

### Desarrollo:

#### Cinco estilos básicos de liderazgo

Así como las personas prefieren diferentes maneras de actuar en el comportamiento general, también se enmarcan hacia un estilo de liderazgo específico. A continuación, los nuevos líderes, establecerán cuál es su estilo de liderazgo con el que se identifican, cabe recalcar que al igual que los estilos personales, no hay un estilo de liderazgo correcto o equivocado.

**Gráfico 41.-** Estilos básicos de liderazgo



**Elaborado:** Por la autora de la investigación

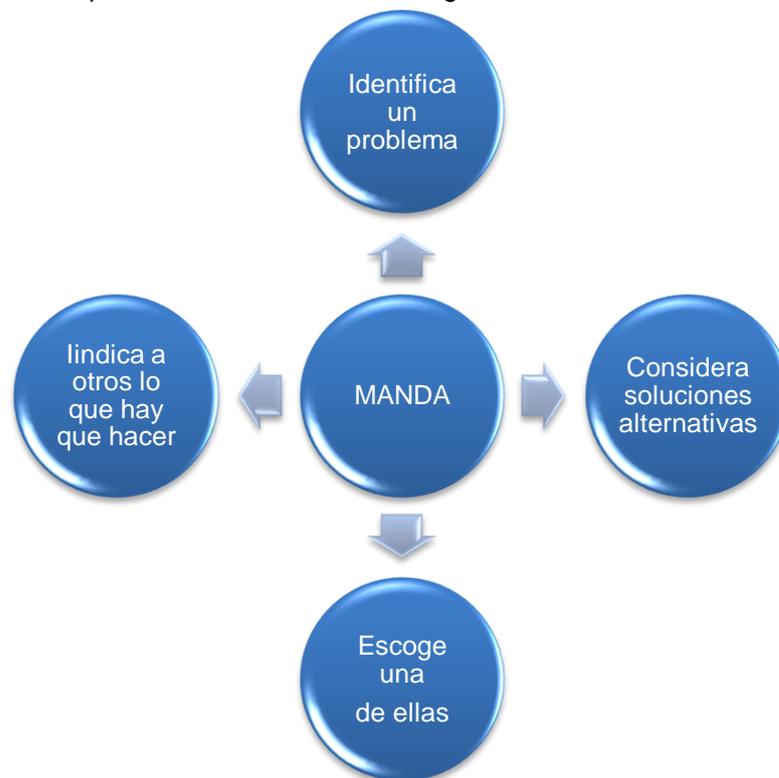
Estas cinco clases de comportamientos, se relacionan con distintos balances de poder entre el líder y el seguidor, cuando la decisión depende mayormente del análisis del problema por parte del líder, así como de sus intereses, experiencia y motivaciones, la escala se puede llamar “centrada en el líder”. La conducta situada hacia la derecha de la escala se puede llamar “centrada en el grupo” porque las acciones reflejan el

análisis del problema por parte de todos los miembros del grupo, así como sus intereses, experiencias y motivaciones.

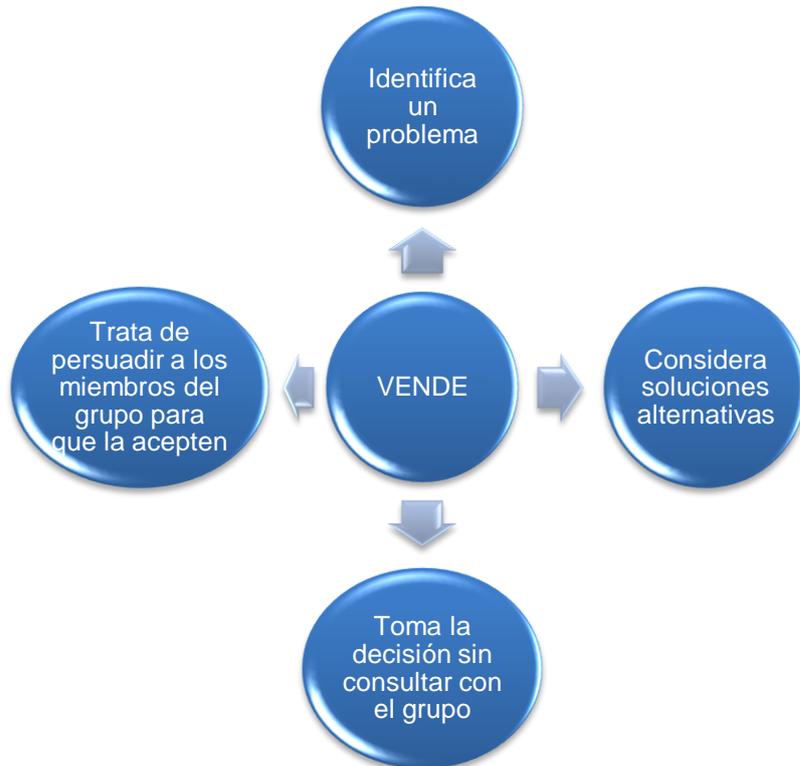
### Cinco Patrones Típicos de Conducta de Liderazgo

Cuando el líder ha adquirido mucha experiencia, utiliza muchos medios para ejercer su influencia y estimular a los seguidores a esfuerzos productivos y creativos. Aunque existe una extensa variedad y complejas conductas de un líder, se indican cinco de los patrones más comunes, que se ubican en las escalas desde altamente centrados en el líder hasta altamente centrados en el grupo:

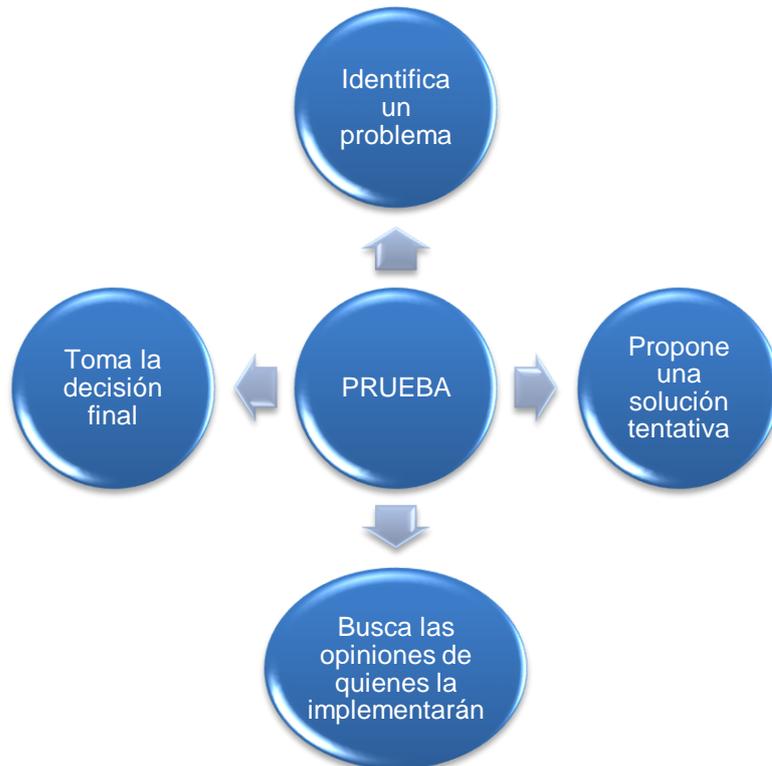
**Gráfico 42.-** Patrones Típicos de Conducta de Liderazgo



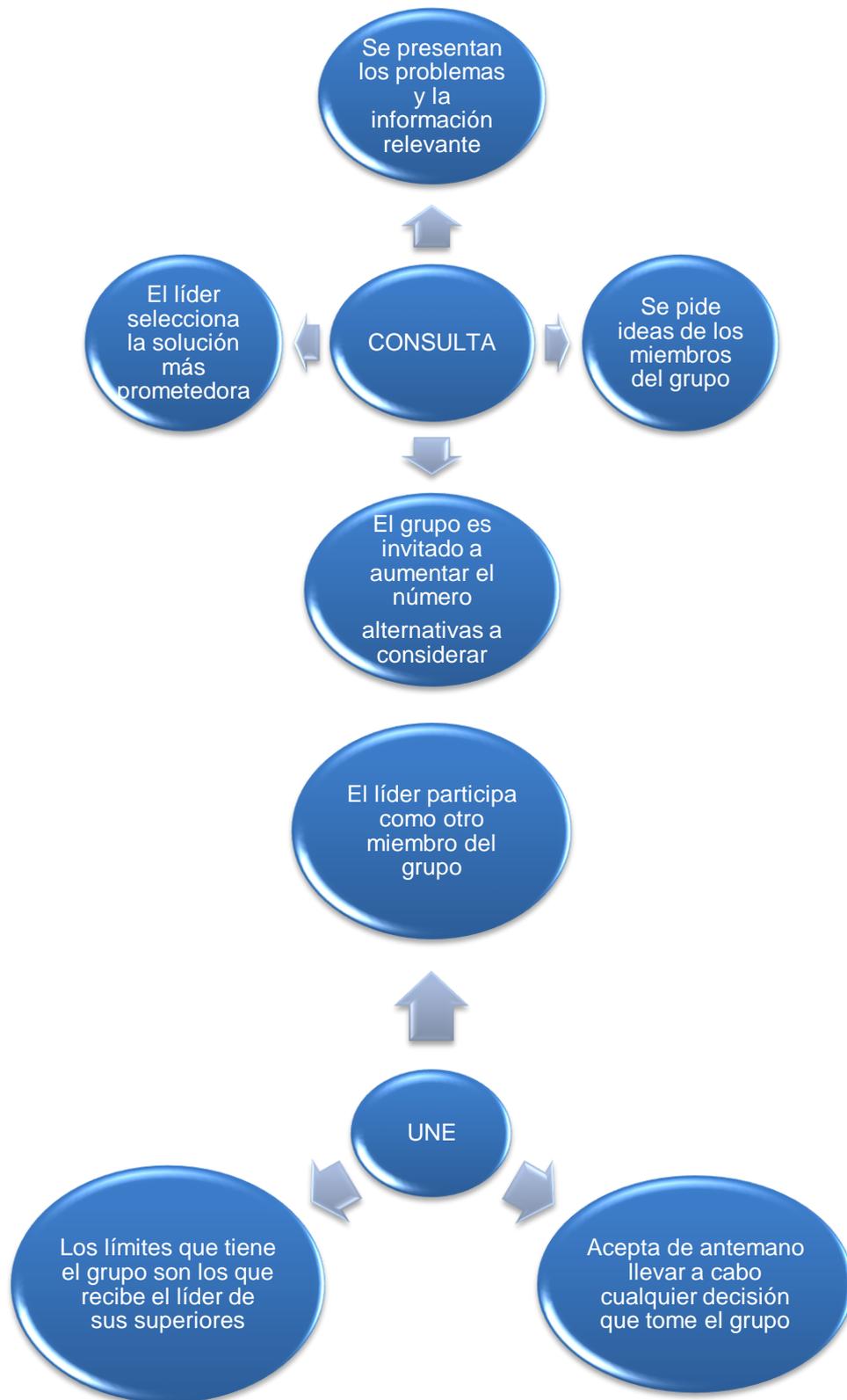
El líder puede o no considerar lo que los miembros del grupo pensarán o sentirán sobre la decisión, pero claramente los miembros del grupo no participarán directamente en el proceso de toma de decisiones. Puede utilizarse o no la coacción.



El líder explica la manera en que ha considerado las metas de la organización y el interés de los miembros del grupo e indica cómo se beneficiarán con esa decisión.



El líder dice en efecto: "Me gustaría tu opinión franca a esta propuesta y luego tomaré la decisión final."

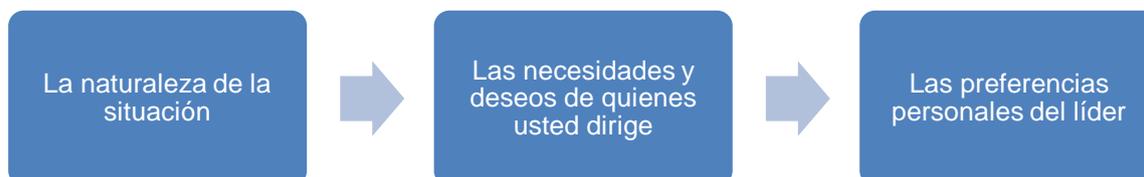


**Elaborado:** Por la autora de la investigación

## Cuándo reajustar su estilo

Cuando el líder se encuentra en “piloto automático” y desconectados con sus seguidores, tienden a escoger el estilo de liderazgo de su preferencia personal. Es recomendable que el estilo de liderazgo a utilizar, se sustente en tres factores:

**Gráfico 43.-** Reajustar estilos



**Elaborado:** Por la autora de la investigación

## Ejercicio

### Seleccione su Estilo de Liderazgo

Adaptado de materiales utilizados por Leadership Resources Inc. y la American Management Association.

Este instrumento está diseñado para ayudarlo a identificar su patrón típico de conducta de liderazgo. Aunque los líderes deben de alguna manera ser flexibles al afrontar varias situaciones, la mayoría tiene un estilo primario de liderazgo que ha demostrado ser exitoso.

**Instrucciones:** Para cada una de las seis categorías en la siguiente lista, escoja la declaración que mejor lo describa. Si en una o dos situaciones usted no puede indicar solamente una respuesta, marque su primera opción y luego la segunda.

#### **Dominio**

- Pierdo interés en los grupos cuando van por la misma ruta de siempre y no escuchan mis sugerencias.
- Conscientemente busco y obtengo liderazgo en muchas de las actividades de mi grupo.
- Pertenezco a varios grupos, pero solamente asisto cuando algo me interesa especialmente.
- Me gusta trabajar en comités, pero no me gusta asumir la presidencia.
- A menudo se me escoge como líder de grupos sin buscarlo.

**Tacto**

- a) Con frecuencia la gente entiende mal mis comentarios.
- b) Antes de intentar de que otros acepten mi punto de vista, primero trato de averiguar cómo se sienten para adaptar mis ideas a las de ellos.
- c) Mis conocidos me dicen que se me conoce por atender muchas situaciones difíciles sin despertar mala voluntad.
- d) Las personas casi nunca se resienten cuando debo corregir lo que están haciendo las crítico.
- e) Conscientemente analizo cómo tratar con tacto a las personas.

**Comunicación**

- a) Tengo ideas claras sobre las fallas y los problemas de la juventud y no dudo en expresarlas.
- b) Siempre trato de dar a la otra persona algún incentivo o razón para que haga lo que yo quiero que se haga.
- c) Cuando se produce un vacío en una conversación de extraños en una fiesta, trato de llenarlo por medio de un tema de interés general.
- d) Las personas me cuentan sus problemas que ni siquiera discutirían con sus propias familias.
- e) Siempre asumo que otras personas serán amigables y tomo la iniciativa al encontrarlos.

**Madurez**

- a) Quiero lo que quiero cuando lo quiero, sin importar las consecuencias para los demás o para mí mismo.
- b) Creo que se debe decir la verdad a las personas si es por su bien.
- c) Después de analizar los pros y los contras, tomo una posición en asuntos en los cuales creo, sin considerar si mi posición no es popular.
- d) Me han dicho que puedo tomar con madurez las críticas constructivas y bien intencionadas.
- e) Con frecuencia dejo que las otras personas tengan la última palabra.

**Actitudes**

- a) Me molesta cuando la gente no hace las cosas a mi manera. Algunas veces, mi temperamento se impone.
- b) Trato de mostrar hacia otra persona la actitud que quiero que él o ella me muestre.
- c) Vacilo cuando tengo que tomar una decisión, algunas veces espero demasiado, las circunstancias me obligan a tomar una decisión.
- d) Escucho pacientemente a las personas con las que discrepo.
- e) Creo que debo hacer mucho esfuerzo para aceptar los cambios y seguir cambiando con el tiempo.

### Cooperación

- a) Cuando necesito información de los demás, siento que tengo el derecho de exigirla porque es importante para completar mi trabajo.
- b) Si mi director me dice: "di a fulano que quiero esto de inmediato," cambio el mensaje y el tono de voz y digo: "al director le gustaría esto lo más pronto posible."
- c) Cuando trato con otros trabajadores, trato de ponerme en su lugar y actuar de la manera que me gustaría que lo hicieran conmigo.
- d) Cuando hay un malentendido, trato de intervenir y ayudar a resolverlo.
- e) Estoy dispuesto a aceptar la ayuda de los demás, siempre y cuando no interfiere con su trabajo.

### Puntaje

Es preferible que en cada caso usted llegue a una decisión final en la opción de respuestas. Sin embargo, si en uno o dos casos encuentra que esta opción es difícil de tomar, sume su puntaje basándose en la columna de la segunda opción. Haga dos listas de su estilo de liderazgo.

	1ra opción	2da opción
Número de A (Autoritario)		
Número de B (Político)		
Número de C (Evaluador)		
Número de D (Participativo)		
Número de E (Libre iniciativa)		
Este es su estilo predominante _____		
Usted tiene tendencias en esta dirección _____		

### Resultados e indicadores:

Una vez ejecutado el ejercicio de esta actividad, se identifican los estilos de liderazgo predominantes de los colaboradores con el fin de reconocer nuevos líderes en la empresa. Para lograr cumplir con este objetivo, se asigna un proyecto a cada colaborador, las actividades y tareas que deberán desempeñar, son evaluadas para reconocer los patrones típicos de conducta de liderazgo.

Los resultados de la ejecución de esta actividad, aportan significativamente en reconocer nuevos líderes dentro de la empresa, entre las dimensiones evaluadas en este ejercicio, están: el dominio, tacto, comunicación, madurez, actitudes y cooperación.

## Actividad 5

### Creando una visión

Desarrollar una declaración de visión, como una actividad clave de liderazgo, marcando la ruta y fomentando el trabajo dentro de un grupo.

#### Objetivo de la actividad:

- Identificar los componentes de una efectiva declaración de visión.
- Establecer una declaración de visión.
- Reconocer que crear una visión compartida es crucial para un líder.

#### Teoría aplicada:

En esta actividad se considera la teoría del líder carismático visionario, la misma que fue reconocida por Weber en 1947, evolucionando con House en 1977 y posteriormente, en 1989 con Howell y Frost. Robbins y Coulter (2005, pp. 433-435) describe esta teoría al líder como una persona entusiasta y con confianza en sí mismo, donde sus acciones y personalidad influyen en sus colaboradores ajustando su comportamiento de determinada manera. Según Banegas Chavarría (2013) “el liderazgo visionario tiene la habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere la situación actual” (pp.65). Los líderes visionarios, comúnmente ejercen tres cualidades:

- La habilidad para explicar la visión a otras personas, promoviendo una visión clara sobre los objetivos y las acciones requeridas utilizando una comunicación clara, oral y escrita.
- La habilidad para expresar la visión por medio del comportamiento, transmitiendo y reforzando continuamente la visión.
- La habilidad para extender o aplicar la visión a diferentes contextos de liderazgo.

#### Desarrollo:

##### Visión Compartida

El liderazgo transformador implica que el líder desarrolle y establezca una visión compartida, que se haya expresado por escrito. Por lo tanto, los principales ejes de

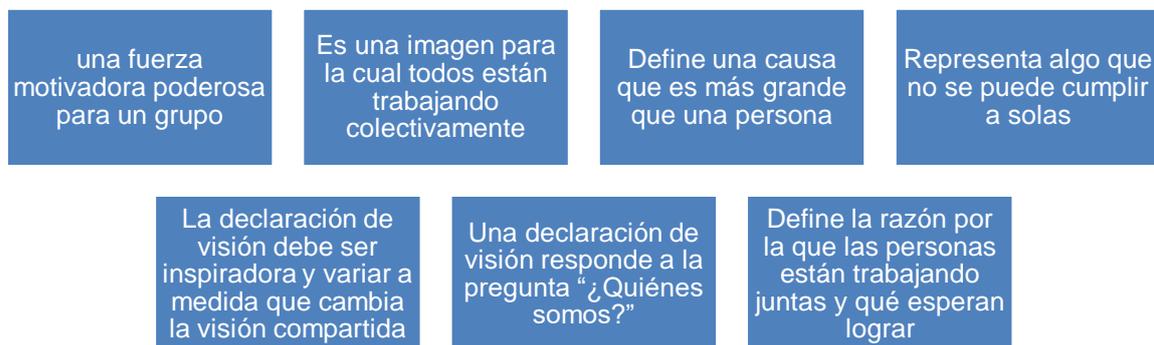
acción del liderazgo transformador, son: visión, planificación, comunicación y acción creativa. El líder debe promover un efecto positivo y unificador en un grupo de seguidores, que compartan un conjunto de valores y creencias claras, cuyo objetivo es cumplir metas claras y mensurables, que implica que la visión se presente primero y guíe la organización.

Cuando la visión es el resultado de un proceso inclusivo, tendrá un efecto positivo y unificador en sus seguidores. A partir de la visión, se logran desarrollar otros elementos de liderazgo: metas, objetivos, programas y resultados positivos.

Una buena declaración de visión según indica Tom Peters en su libro *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, debería ser:

- ✓ Un faro que oriente
- ✓ Un reto que estimule
- ✓ Inspiradora, que tienda al fortalecimiento
- ✓ Breve

Una declaración de visión es:



La visión da a los seguidores un sentido de pertenencia de lo que es la organización. Al desarrollar una declaración de visión, es importante que todos tengan la oportunidad de contribuir si deciden hacerlo. Los buenos facilitadores aseguran la participación.

## Ejercicio

### Creación de una Visión

Piense en el propósito y las metas de su organización, luego escriba una muestra de una declaración de visión que usted considera que refleja su grupo.

---

---

---

---

---

---

### Resultados e indicadores:

Los participantes de esta actividad habrán logrado expresar de forma escrita una declaración de visión que contribuya al mejoramiento de un proceso o área de la empresa, incluso al fortalecimiento de valores o políticas de calidad, cada declaración de visión debe ser recogida y documentada por los líderes de la empresa, incluso debe motivarse a los participantes con un premio a la mejor declaración de visión.

#### **4.5 Resultados, impactos esperados y limitaciones de la investigación**

Mediante el desarrollo del presente estudio, se plantea un plan de formación que pretende identificar y desarrollar características de liderazgo en los directivos de las PYMES, para generar mayor competitividad de las empresas del sector farmacéutico, por lo que se espera la participación de los representantes de las PYMES, así como de los mandos medios y personal operativo, por cuanto se incluyen actividades que buscan descubrir capacidades y actitudes de liderazgo en el personal operativo que permita desarrollar competencias, además de ejecutar actividades de mayor responsabilidad, reuniendo las condiciones para ser idóneos en los programas de sucesión de jefaturas, secciones o procesos que se desarrollan en las PYMES.

La propuesta tendrá un impacto directo en el desarrollo organizacional de las PYMES, en el ambiente laboral y en el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, dando lugar a una mayor rentabilidad y competitividad de las empresas.

El estudio del liderazgo transformacional se llevó a cabo en las PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos, y podría ampliarse a otros sectores económicos de gran influencia en la provincia, por ejemplo, en las PYMES dedicadas a la producción agrícola, agroindustrias o de distribución de insumos agrícolas, que generan muchas fuentes de empleo y que generalmente han mantenido un estilo de liderazgo vertical o de autoritarismo, por lo que la propuesta de formación daría lugar a la inclusión de nuevos estilos de liderazgo. Es importante considerar que el estudio sea promovido hacia otras ciudades o provincias, que implique una adaptación de la propuesta de formación.

Entre las limitantes del estudio, es probable que se encuentren alteraciones en la aplicación, a las PYMES cuyo estilo de liderazgo sea vertical o autoritario, donde no exista la práctica del empoderamiento o delegación de autoridad a otros líderes, sin considerar a los subordinados como una opción para la sucesión de jefaturas, y donde los planes de capacitación son escasos; en estos casos, donde existen liderazgos más conservadores, no es posible aplicar la presente propuesta sin antes realizar una adaptación que considere las características y particularidades de estas empresas.

#### **4.6 Futuras líneas de investigación**

Entre las futuras líneas de investigación, se podría realizar un análisis del liderazgo transformacional, relacionándola con otras variables como el ambiente laboral, calidad del servicio, satisfacción del cliente o percepción de la sociedad en la que se desenvuelve la empresa. En cuanto a los nuevos desarrollos tecnológicos y ventajas competitivas de las PYMES, se podría estudiar el rol del líder transformacional y su relación con la automatización de los procesos empresariales de las PYMES. Otra opción de estudio, es el cambio de estilos de liderazgos en las empresas dedicadas a la producción agrícola, agroindustrias o de distribución de insumos agrícolas. En lo concerniente al sector farmacéutico, es importante realizar estudios referentes a la relación existente entre el liderazgo transformacional y los procesos de importación de medicamentos e insumos para generar mayor rentabilidad en las empresas.

## 4.7 Conclusiones

Luego de analizar y procesar la información mediante las técnicas anteriormente planteadas para la presente investigación, se puede establecer que la hipótesis H1 es afirmativa por cuanto existe una correlación significativa entre liderazgo transformacional y la competitividad de las PYMES del sector farmacéutico, considerando que la Importadora JORUA Cia. Ltda. ha mantenido resultados satisfactorios y permiten solventar las obligaciones financieras vigentes, por lo que se podría establecer que la empresa ha mantenido una buena rentabilidad y es capaz de controlar sus costos y gastos, pudiendo afrontar sus obligaciones menores a corto plazo.

Por otra parte, los resultados que arrojó la encuesta aplicada a los empleados de estas PYMES, destacan 3 variables con menor peso, que en orden descendente son la integridad, el empoderamiento y el comportamiento ejemplar. Mientras que por otra parte se determinó 3 variables con mayor peso, que en orden ascendentes son el ser consiente, las ideas y la empatía.

Se puede inferir que los empleados de la Importadora JORUA Cia. Ltda. consideran que sus líderes han conservado un liderazgo transformacional, manteniendo una gran admiración, por ser personas consientes de las decisiones que adoptan, así como por la capacidad de generar ideas innovadoras y por la empatía que han logrado mantener con los subordinados.

En conclusión, el liderazgo transformacional en las PYMES del sector farmacéutico, crea una dinámica entre los líderes y sus seguidores, que conduce a un incremento de la moralidad y la motivación en sus acciones; esto se refuerza haciendo atractivos los ideales de libertad y justicia para una mejor motivación laboral, pero jamás las emociones del temor o los celos para conseguir motivarlos en sus obligaciones. Dado que el líder transformacional es capaz de desarrollarse logrando inspirar a sus seguidores, incrementando su madurez y motivación para ir más allá de sus propios intereses, además de generar ideas que son compartidas con el grupo para lograr el compromiso de todos los integrantes y así construir la capacidad de aprendizaje

generativo, lo cual repercute significativamente en los resultados organizacionales, mejorando los niveles de retención y satisfacción de clientes, así como la construcción colaborativa de planes estratégicos adecuados que permitan una mayor productividad y rentabilidad de las PYMES.

este estilo de liderazgo genera ideas que son compartidas con el grupo para lograr el compromiso de todos los integrantes y así construir la capacidad de aprendizaje generativo, lo cual significa generar y generalizar las ideas con impacto (García, Jiménez y Llorens, 2011); este tipo de líderes se enfocan en el desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización e inspiran a estos a seguir su visión el liderazgo transformacional tiene una dinámica que “involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes” (p. 205). Y de la misma manera afirma que “el efecto transformador de dichos líderes se observa tanto en las organizaciones, grupos como individuos. Defienden la necesidad del cambio, crean nuevas visiones, movilizan el compromiso sobre dichas visiones, para finalmente transformar a los individuos y a la organización”.

#### **4.8 Recomendaciones**

Es importante que se considere dentro de los planes estratégicos y acciones de las PYMES del sector farmacéutico, planes de desarrollo de liderazgo que involucren a todo el personal, de forma que se comparta una visión empresarial sistémica, y cuyos planes fortalezcan aspectos claves en el desarrollo del liderazgo, como es, la integridad, el empoderamiento y el comportamiento ejemplar.

Una de las fortalezas de la Importadora JORUA Cia. Ltda. es la percepción de sus empleados en torno al liderazgo transformacional ejercido por sus jefes, que debe ser aprovechada al máximo en el crecimiento de la empresa, ya que al momento su alcance es limitado en territorio, y que, a través del despliegue del liderazgo transformacional y un correcto reclutamiento de nuevos líderes, se podrá ampliar el alcance para atender clientes potenciales en otras ciudades.

Como parte del desarrollo del liderazgo transformacional en las PYMES, es importante que se incorporen programas de formación para líderes sobre el uso de la tecnología de la información y comunicación, sobre todo porque son de gran aporte en los servicios brindados, y que se complementan con las estrategias de marketing ejecutadas en el proceso de retención de clientes.

## Bibliografía

- Aguilera Enríquez, L., González Adame, M., & Rodríguez Camacho, R. (2016). Factores que impactan la competitividad de las pymes. *Mercados y Negocios*, *11*(1), 116–136.
- Alcaraz, R. (2017). Liderazgo para el Éxito : Estilos de Liderazgo. *ResearchGate*, (March). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/314151982\\_Liderazgo\\_para\\_el\\_Exito\\_Estilos\\_de\\_Liderazgo](https://www.researchgate.net/publication/314151982_Liderazgo_para_el_Exito_Estilos_de_Liderazgo)
- Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo Pérez, V., & Moguel Liévano, M. (2011). Liderazgo y Satisfacción en el Trabajo: ¿Vale la pena estudiarlos? *Revista de Economía, Finanzas y Negocios PRETIUM*, *2*(1), 35–42. Retrieved from <http://www.academiajournals.com/pretium-enf/>
- Banegas Chavarría, A. (2013). *El liderazgo en instituciones educativas superiores. El caso de UNITEC y su impacto en la práctica educativa, durante 2005-2010*. UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID.
- Bass, B. M. (1911). Leadership : Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19–31.
- Bustamante, M. C. A., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: Una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, *16*(1). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Bustos Aguirre, M. L., Vega Cano, R., & Rojo Morales, D. (2016). El liderazgo del rectorado en los procesos de evaluación con fines de acreditación internacional. *Revista Gestión de La Educación*, *6*(1), 53–70.
- Cruz Ortiz, V. (2017). Liderazgo Transformacional: Estudios empíricos desde una perspectiva de grupos y de multinivel. *Universitat Jaume*, 141.
- Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2016). De Hoy. *Estudios Gerenciales*, *32*, 262–268. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- ESPAE Graduate School of Management. (2018). Industria Farmacéutica. *ESPAE -ESPOL*, *1*(1), 1–39.
- EvaluateMedTech. (2016). World preview 2016, outlook to 2022. *EvaluatePharma*, (June), 1–48. Retrieved from <http://info.evaluategroup.com/rs/607-YGS-364/images/wp16.pdf>
- Ferrer Dávalos, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, *11*(1), 102–114. <https://doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación. Metodología de la*

*investigación* (Sexta Edic). México D.F.: McGRAW-HILL. <https://doi.org/>- ISBN 978-92-75-32913-9

- Herrera Freire, A. G., Betancourt Gonzaga, V. A., Herrera Freire, A. H., Vega Rodríguez, S. R., & Vivanco Granda, E. C. (2016). Razones Financieras de liquidez en la Gestión Empresarial para la Toma de Decisiones. *Revista de La Facultad de Ciencias Contables*, 24(46), 151–160.
- IQVIA. (2019). The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023. *IQVIA Institute for Human Data Science*, (January), 75. Retrieved from <https://www.iqvia.com/institute/reports/the-global-use-of-medicine-in-2019-and-outlook-to-2023>
- Korman, A. K., Greenhaus, J. H., & Badin, I. J. (1977). Personnel Attitudes and Motivation. *Annual Review of Psychology*, 28(1), 175–196. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.28.020177.001135>
- López, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. *Universidad de Chile*, (2001), 83–94.
- Martínez Contreras, Y. A. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, 23(44), 7–28.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Programación Presupuestaria Cuatrianual 2019.2022*. Quito.
- Montiel Sánchez, L. R. (2013). IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE SEGURIDAD, HIGIENE Y AMBIENTE. *Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*, 4(2), 118–124.
- Năstase, M. (2009). Solving the Organizational Conflict. *Review of International Comparative Management*, 10(899), 1035–1042.
- National Minority Aids Council. (2014). *Desarrollo de liderazgo. Serie de efectividad organizacional* (Vol. 1). Washington DC. Retrieved from <http://www.nmac.org/>
- Omar, A. G. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129–137. <https://doi.org/10.1038/nclimate1067>
- Palma-Avellán, A. M., Cevallos-Ponce, A. A., & López, M. C. (2017). Liderazgo en pymes latinoamericanas. Un acercamiento al contexto ecuatoriano Leadership in Latin American SMEs. An approach to the Ecuadorian context Liderança nas PMEs da América Latina. Uma abordagem ao contexto equatoriano. *Dominio de Las Ciencias*, 3(Agosto), 390–406.
- Pérez Ortega, G., Guarín Herrera, L., & Romo Morales, G. (2015). Liderazgo transformacional en los docentes universitarios desde la perspectiva estudiantil. estudio de caso: Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. *Saber, Ciencia y Libertad*, 10(1), 203–218.

- Pirela, L., Camacho, H., & Sánchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *LUZ Repositorio Académico*, 1(1), 1–14.
- Quezada Pavón, A. (2011). El desafío de la salud y el acceso a las medicinas. *Revista E+E ESPAÉ y EMPRESA*, 1(2), 7–11.
- Rodríguez Vega, V. (2017). *EMPRESA Y ADMINISTRACION. EDITORIAL EDITEX: Agapea Libros Urgentes*. (Editex, Ed.). Retrieved from <https://www.agapea.com/Veronica-Rodriguez-Vega/Empresa-y-Administracion-9788491610212-i.htm>
- Saavedra García, M. L. (2017). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 9(33), 93–124. <https://doi.org/10.1177/0265691415585975>
- Sánchez Burdiel, C. (2015). *Evaluación del liderazgo en una empresa del sector de telecomunicaciones*. Universidad de Salamanca.
- Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo. *Pensamiento y Gestión*, (25), 1–39.
- Secretaría Permanente del SELA. (2010). Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo. *SELA Sistema Económico Latinoamericano y Del Caribe*, (4), 46. Retrieved from [http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0-vision\\_prospectiva\\_de\\_las\\_pymes.pdf](http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0-vision_prospectiva_de_las_pymes.pdf)
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2017). Competitiveness and innovation systems: The challenges for Mexico ' s insertion in the global context Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico ' s insertion in the global context. *Technovation*, (October), 1059–1070. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.005>
- Sopó Montero, G., Salazar Raymond, M., Guzmán Barquet, E., & Vera Salas, L. (2016). Liderazgo como competencia emprendedora. *Espacios*, 38(24), 24–33.
- Superintendencia de Compañías. Clasificación de la pequeña y mediana empresa, pymes, Pub. L. No. 335, 1 (2010). Quito.
- Superintendencia de Compañías. Reglamento aplicación de las niif completas y niif para las pymes, Pub. L. No. 566, 1 (2011). Quito.
- Urmeneta, R. (2016). Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina. *Cepal*. Retrieved from [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40296/1/S1600377\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40296/1/S1600377_es.pdf)
- Villalobos Cerna, S. (2017). *Liderazgo transformacional y gestión administrativa según el personal administrativo del Hospital Sergio Bernales -Lima, 2016*. Universidad César Vallejo. Retrieved from [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7426/Villalobos\\_CSJ.pdf?sequence=](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7426/Villalobos_CSJ.pdf?sequence=)

1&isAllowed=y

- Yanney, J. P. (2014). Business Strategy and Leadership Style : Impact on Organizational Performance in the Manufacturing Sector of Ghana. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(December), 767–775.  
<https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.412083>
- Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. (Pearson, Ed.) (Octava). New York.
- Zevallos V, E. (2002). Micro , Pequeñas Y Medianas Empresas En México . *Revista de La CEPAL*, 79(79), 53–70.

## Anexos

### Anexo No.1.- MATRIZ AUXILIAR PARA EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

PROBLEMA	OBJETIVO	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES		
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	GENERAL	VAR. DEPENDIENTE	VAR. INDEPENDIENTE	DIMENSIÓN
¿Cómo incrementar los niveles de competitividad de las PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos?	Mejorar la competitividad de las PYMES del sector farmacéutico en la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos, mediante la influencia del liderazgo transformacional.	Competitividad de las PYMES	Influencia idealizada	Comportamiento ejemplar
				Integridad
				Confianza
				Carácter
				Admiración
			Respeto	
			Inspiración motivacional	Optimismo
				Entusiasmo
				Motivación
¿Cómo influye el liderazgo transformacional en la competitividad de las PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos?	Identificar las características del liderazgo transformacional que permitan incrementar los niveles de competitividad en las PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos.			Estimulación intelectual
				Reflexión
				Idea
				Solucionador
				Escucha activa
				Comunicativo
				Empatía
¿Cuáles son los factores que influyen en la competitividad de las PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos?	Analizar los factores que influyen en la competitividad de las PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos.		Consideración individual	
¿Cuál es la fundamentación teórica sobre la relación existente entre el liderazgo transformacional y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector farmacéutico?	Fundamentar teóricamente la relación existente entre el liderazgo transformacional y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector farmacéutico.			

VAR. DEPENDIENTE	VAR. INDEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Competitividad de las PYMES	Influencia idealizada	Comportamiento ejemplar	Percepción de comportamiento ético	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma		
				Creo ser un modelo a seguir por mis subordinados	Es un modelo a seguir y digno de imitar		
		Integridad	Nivel de integridad que demuestra el líder	Comparto abiertamente mis creencias y valores más importantes.	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	Encuesta	Cuestionario
		Confianza	Nivel de confianza que muestra el líder	Demuestro autoconfianza y seguridad en mí mismo.	Se muestra confiado en las decisiones que adopta y me transmite esa confianza.		
		Carácter	Percepción de autoridad que ejerce el líder	Intento mostrar con mi conducta lo que expreso en palabras.	Las palabras expresadas son consecuentes con sus acciones.		
		Admiración	Nivel de admiración	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella		
		Respeto	Nivel de percepción de respeto por parte de los empleados	Percibo haberme ganado el respeto de mis subordinados	Se ha ganado mi respeto y consideración por su forma de actuar.		
	Inspiración motivacional	Optimismo	Percepción de un futuro exitoso	Me expreso de forma optimista hacia el futuro	Se expresa con optimismo acerca del futuro		
				Mantengo una visión motivante del futuro	Tiene una visión positiva que me motiva a avanzar.		

		Entusiasmo	Percepción de entusiasmo	Expreso gran entusiasmo en las metas trazadas	Expresa gran entusiasmo en las metas trazadas		
		Motivación	Percepción de motivación	Motivo a los demás a tener autoconfianza en el cumplimiento de las metas.	Me motiva a confiar en mí mismo y me expresa su confianza para alcanzar las metas.		
	Estimulación intelectual	Empoderamiento	Desarrollo de habilidades	Otorgo a mis subordinados autonomía y las herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo	Me brinda autonomía y herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo.		
		Reflexión	Incita a la reflexión	Al resolver problemas, busco diferentes perspectivas.	Me sugiere analizar los diferentes puntos de vistas para la solución de problemas.		
		Idea	Percepción de nivel de creatividad.	Sugiero nuevas formas de realizar el trabajo.	Me enseña nuevas formas de realizar el trabajo.		
		Solucionador	Solución de conflictos	Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	Toma en cuenta mis aportes en la resolución de conflictos.		
		Consideración individual	Escucha activa	Relaciones personales con los empleados	Parte de mi tiempo lo dedico a entrenamiento de mis subordinados.	Con frecuencia se esmera por enseñarme y capacitarme.	
	Me relaciono personalmente con mis subordinados.				Me busca para conocer mi situación social.		
	Consciente		Nivel de consciencia	Considero que cada empleado tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	Reconoce mis necesidades, habilidades y aspiraciones.		
	Empatía		Nivel de empatía	Trato a mis subordinados como individuos y no sólo como parte de un equipo.	Me da un tratamiento más personal y no sólo		

					como uno más del grupo.		
		Atención personalizada	Fortalezas y debilidades identificadas	Ayudo a mis subordinados a desarrollar sus fortalezas y a superar sus debilidades.	Reconoce y ayuda a desarrollar mis fortalezas, así como a superar mis debilidades.		
		Contabilidad y finanzas	Liquidez	¿La empresa cuenta con liquidez suficiente para garantizar sus operaciones a mediano y largo plazo?	Balance general Estado de resultados	Análisis de razones financieras	
				La empresa está en capacidad para cubrir sus deudas más urgentes sin depender de los inventarios?	Balance general Estado de resultados	Análisis de razones financieras	

## Anexo No. 2.- Cuestionario multifactorial

### ADAPTACIÓN DE CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ)

#### Forma 5X Corta. Hetero-evaluación (Bass y Avolio, 2004)

La aplicación del presente cuestionario permitirá describir las características del liderazgo de su jefe/a o mando superior, desde su percepción. Es importante que responda todas las preguntas, estas respuestas serán tratadas con la privacidad que amerita, por lo que se lo considera como anónimo. De no estar seguro de la respuesta o le parece irrelevante, es preferible no responderla y continuar con las demás.

**INSTRUCCIONES:** En el siguiente cuestionario se presentan 20 afirmaciones, de las que debe responder conforme a lo que crea se ajuste al trabajo que su jefe/a o mando superior suele realizar. Para indicar sus respuestas, use la siguiente escala, marcando la casilla que elija con un  $\surd$  o con una X.

1 Nunca	2 Rara vez	3 A veces	4 Muy Frecuentemente	5 Siempre
------------	---------------	--------------	-------------------------	--------------

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma					
Es un modelo a seguir y digno de imitar					
Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes					
Se muestra confiado en las decisiones que adopta y me transmite esa confianza.					
Las palabras expresadas son consecuentes con sus acciones.					
Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella					
Se ha ganado mi respeto y consideración por su forma de actuar.					
Se expresa con optimismo acerca del futuro					
Tiene una visión positiva que me motiva a avanzar.					
Expresa gran entusiasmo en las metas trazadas					
Me motiva a confiar en mí mismo y me expresa su confianza para alcanzar las metas.					
Me brinda autonomía y herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo.					
Me sugiere analizar los diferentes puntos de vistas para la solución de problemas.					
Me enseña nuevas formas de realizar el trabajo.					
Toma en cuenta mis aportes en la resolución de conflictos.					
Con frecuencia se esmera por enseñarme y capacitarme.					
Me busca para conocer mi situación social.					
Reconoce mis necesidades, habilidades y aspiraciones.					
Me da un tratamiento más personal y no sólo como uno más del grupo.					
Reconoce y ayuda a desarrollar mis fortalezas, así como a superar mis debilidades.					

#### Preguntas

### Anexo No.3.- Cuestionario multifactorial (líderes)

#### ADAPTACIÓN DE CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ)

##### Forma 5X Corta. Autoevaluación (Bass y Avolio, 2004)

La aplicación del presente cuestionario permitirá describir las características del liderazgo del jefe/a o mando superior, desde su percepción. Es importante que responda todas las preguntas, estas respuestas serán tratadas con la privacidad que amerita, por lo que se lo considera como anónimo. De no estar seguro de la respuesta o le parece irrelevante, es preferible no responderla y continuar con las demás.

**INSTRUCCIONES:** En el siguiente cuestionario se presentan 20 afirmaciones, de las que debe responder conforme a lo que crea se ajuste su trabajo en calidad de jefe/a o mando superior. Para indicar sus respuestas, use la siguiente escala, marcando la casilla que elija con un  $\surd$  o con una X.

1 Nunca	2 Rara vez	3 A veces	4 Muy Frecuentemente	5 Siempre
------------	---------------	--------------	-------------------------	--------------

#### Preguntas

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.					
Creo ser un modelo a seguir por mis subordinados					
Comparto abiertamente mis creencias y valores más importantes.					
Demuestro autoconfianza y seguridad en mí mismo.					
Intento mostrar con mi conducta lo que expreso en palabras.					
Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.					
Percibo haberme ganado el respeto de mis subordinados					
Me expreso de forma optimista hacia el futuro					
Mantengo una visión motivante del futuro					
Expreso gran entusiasmo en las metas trazadas					
Motivo a los demás a tener autoconfianza en el cumplimiento de las metas.					
Otorgo a mis subordinados autonomía y las herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo					
Al resolver problemas, busco diferentes perspectivas.					
Sugiero nuevas formas de realizar el trabajo.					
Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.					
Parte de mi tiempo lo dedico a entrenamiento de mis subordinados.					
Me relaciono personalmente con mis subordinados.					
Considero que cada empleado tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
Trato a mis subordinados como individuos y no sólo como parte de un equipo.					
Ayudo a mis subordinados a desarrollar sus fortalezas y a superar sus debilidades.					

#### Anexo No.4.- Aplicación de cuestionario multifactorial



Anexo No.5.- Personal de Importadora Jorua Cia. Ltda.

