

**Gerencia Integral, tipos de liderazgos y su relación:
Caso de estudio en el contexto empresarial local**

**Integral Management, types of leadership and
their relationship: Case study in the local business
context**

Lenin Olmedo Rivas-Guevara

Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí

lrivas6136@pucesm.edu.ec

Dayana Valdés-Pérez

Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí

dvaldes@pucesm.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2021.3.545

RESUMEN

La importancia de las acciones administrativas, el liderazgo y su relación en el contexto empresarial ha sido revisada desde muchos enfoques; este estudio de caso centró su interés en determinar la relación e intensidad de las variables gerencia integral, tipos de liderazgo y las herramientas que se pueden utilizar para visibilizarlas, medirlas y tomar acciones sobre ellas. La investigación tuvo un enfoque mixto de tipo descriptiva-correlacional, donde se emplearon técnicas como las encuestas y la estadística descriptiva para determinar los niveles de correlación, confiabilidad y correspondencia entre las variables.

El estudio de caso se desarrolló en la ciudad de Manta, perteneciente a la provincia Manabí- Ecuador, donde converge el puerto pesquero atunero del Pacífico Sur, se realizaron 12 observaciones de grandes empresas del sector industrial, financiero, automotriz y empresas públicas, tres de cada rama. Los resultados obtenidos mediante el análisis de las técnicas aplicadas permitieron demostrar que las acciones administrativas y los tipos de gerencia no solamente guardan relación, sino que deben ser analizados por la alta dirección. No es suficiente conocer las condiciones internas y externas de una organización, así como la implementación de adecuadas herramientas de control de procesos y funciones, pues los resultados de cada empresa, en última instancia, dependen del perfil y aptitudes de la persona que dispone los lineamientos de acción, en este sentido se puede afirmar que las cualidades del líder influyen directamente en los resultados de las organizaciones.

Palabras clave: gerencia integral; liderazgo; rentabilidad; acciones gerenciales; éxito empresarial

ABSTRACT

The importance of administrative actions, leadership and their relationship in the business context has been reviewed from many perspectives; This case study focused his interest in determining the relationship and intensity of the variables integral management, types of leadership and the tools that can be used to make them visible, measure them and take action on them. The research had a mixed descriptive-correlational approach, where techniques such as surveys and descriptive statistics were used to determine the levels of correlation, reliability and correspondence between the variables.

The case study was developed in the city of Manta, belonging to the Manabí-Ecuador province, where the tuna fishing port of the South Pacific converges, 12 observations were made of large companies in the industrial, financial, automotive and public companies, three of each branch. The results obtained through the analysis of the applied techniques made it possible to demonstrate that administrative actions and types of management are not only related, but must be analyzed by senior management. It is not enough to know the internal and external conditions of an organization, as well as the implementation of adequate process and function control tools, since the results of each company, ultimately, depend on the profile and skills of the person who has the guidelines of action, in this sense it can be affirmed that the qualities of the leader directly influence the results of the organizations.

Key words: integral management; leadership; profitability; managerial actions; business success

Cómo citar este artículo:

APA:

Rivas-Guevara, L., & Valdés-Pérez, D., (2021). Gerencia Integral, tipos de liderazgos y su relación: Caso de estudio en el contexto empresarial local. 593 Digital Publisher CEIT, 6(3), 107-121. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.545>

Descargar para Mendeley y Zotero

Introducción

La humanización de las actividades empresariales y acciones gerenciales es un tema actual y será de mayor trascendencia en los años siguientes, luego de una disrupción a nivel mundial por temas de salud, se prevé que nuevas formas y mecanismos de relaciones se fomenten y refuercen en las organizaciones.

En parte del mundo se ponen en discusión las prácticas que han privilegiado la rentabilidad económica por encima del bienestar del ser humano, esto conlleva a la necesidad de que las empresas sean más accesibles a los cambios, para ello es necesario según (Amigo, 2020, pág. 35) (...)” refundar el concepto de liderazgo, el replantear que las decisiones no pueden ser tomadas por una sola visión puesto que en estas decisiones la empresa se juega la vida, la de su marca, la de sus personas, la de sus clientes”.

Lastendenciasactualesenelcampoadministrativo muestran que las organizaciones buscan gerentes con mayores habilidades y capacidades en temas como las relaciones interpersonales, la toma de decisiones innovadoras y el liderazgo basado en competencias.

Por su parte, la gerencia integral como paradigma administrativo, es definida por (Sallenave, 2002) como: “el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad.”

Desde este punto de vista, el autor identifica tres aspectos fundamentales que permiten dar un entendimiento práctico de este concepto, ver figura 1.

Figura 1

Gerencia Integral



Tomado de (Sallenave, 2002).

En ese orden, se puede inferir que mediante la gerencia integral las organizaciones pueden definir estrategias que permitan alcanzar las metas u objetivos institucionales y la forma eficiente de lograr una mayor motivación del personal y una cultura que dinamice la institución.

Sin lugar a duda, esto obliga a tomar el liderazgo en consideración, por ser un elemento clave para que las organizaciones alcancen sus mejores resultados y logren mantenerse en el tiempo.

De acuerdo con esto, (García Solarte, 2015), plantea que diferentes autores (Bouddith, 1989; Ekvall y Ryhammar, 1997; Kahai y Sosik, 1997; Kroeck, Lowe y Brown 2004) señalan que el liderazgo incluye principalmente la noción de influencia de una persona a otra o a un grupo. Según esta idea, a través del tiempo, teóricos y académicos han planteado enfoques y modelos para comprender las características del líder exitoso y eficiente en las organizaciones.

Es por ello, que el presente estudio tiene dos objetivos. Por un lado, se pretende realizar una revisión de la literatura sobre la gerencia integral y el liderazgo, así como los diferentes tipos o estilos que utilizan los líderes en las organizaciones. Por otro lado, se determina la relación e intensidad de las variables gerencia integral, tipos de liderazgo y las herramientas que se pueden utilizar para visibilizarlas,

medirlas y tomar acciones sobre ellas, a partir del estudio de caso de doce empresas en cuatro sectores de la ciudad de Manta, perteneciente a la provincia Manabí, considerada como una significativa fuerza empresarial, según los datos del Censo Nacional Económico, con 9.271 establecimientos económicos, siendo los más representativos aquellos relacionados a las actividades productivas, de comercio y servicio. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, 2019, pág. 19).

La metodología empleada para la realización de este trabajo ha consistido en acudir a revistas especializadas, artículos y libros consultados en google académico. Además, se ha llevado a cabo un estudio de caso con un enfoque cuantitativo, acudiendo a encuestas realizadas a subgerentes y jefes administrativos, con la finalidad de conocer la percepción sobre las acciones, tareas de planificación, estrategias, organización, control y desempeño del director general de cada unidad económica observada.

Para cumplir con los objetivos propuestos, este artículo se organiza de la siguiente manera: En el segundo apartado, se exponen las características de algunos de los tipos o estilos de liderazgo a los que se hace referencia en diferentes trabajos y su influencia en la gerencia, en la siguiente sección se exponen las pautas metodológicas que dieron lugar a los resultados y discusión, donde se da a conocer la postura del autor frente a los puntos neurálgicos evaluados en la investigación en contraste con las bases teóricas estudiadas.

Tipos de liderazgos desde una visión gerencial

En las últimas décadas, diversos autores han propuesto varios modelos que caracterizan y evalúan las conductas del líder, generando una relación entre elementos dentro del proceso del liderazgo y determinación del líder.

El estilo de liderazgo que adopta el gerente en una organización va a depender de diversos factores, pero principalmente es la experiencia quien le permitirá adoptar un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos en su empresa. Por tanto, muchos

autores han indagado sobre el concepto del estilo de liderazgo que debe asumir un directivo desde diferentes perspectivas.

Según Chiavenato (2001), el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Sin embargo, cabe destacar que Ayoub (2011) afirmó que los estilos de liderazgo son desarrollados por los actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces puede influenciar en los miembros de la organización.

Asimismo, los estilos de liderazgo dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana Stoner (1996).

Existe una extensa variedad de estilos de liderazgo que han sido estudiados desde diferentes enfoques, los primeros enfoques sobre liderazgo centrados en las características del líder, determinadas más genética que socialmente, luego, surgió el enfoque de contingencia del liderazgo, en el cual se hacía hincapié en la personalidad del líder para alcanzar la relación entre este y sus subordinados.

Otros enfoques concentraron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre orientación a la tarea y a las relaciones humanas. (García Solarte, 2015).

A continuación, se describen algunos de los estilos de liderazgos más identificados en las empresas, según las investigaciones de los últimos cinco años.

Liderazgo autocrático

El líder autocrático se ha considerado como un tipo de persona severa, inflexible, austera hacia los criterios de sus subordinados, se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder impone y espera el cumplimiento de sus órdenes, suele ser dogmático y seguro. Ayoub (2011), pone de manifiesto que este tipo de líder

toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. Diversos autores que analizaron este estilo de liderazgo lo han colocado en la misma categoría del liderazgo autoritario sin distinciones ni diferencias entre ellos.

Liderazgo democrático

El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más interactivo, recíproco, solidario, bilateral y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. Requiere la presencia y consentimiento de los trabajadores para proyectar sus acciones en la empresa. Este tipo de líder fomenta una cultura de comunicación asertiva y permite que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones. Además, el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera. Hackman & Johnson (2013) relacionan al líder democrático con el incremento de la productividad, el compromiso y la satisfacción. Por tanto, es un líder influyente en los subordinados, que estimula a la concesión de nuevas ideas, un excelente guía, abierto a cualquier criterio respetuoso que pueda venir de sus empleados.

Liderazgo laissez-faire

Este estilo destaca por ser un estilo indiferente a la hora de tomar decisiones, minimizando su nivel de responsabilidad, que en gran parte es atribuida a sus subordinados, se resiste a cualquier tipo de ayuda, no proporciona motivación ni control de las actividades que realizan sus empleados, asumiendo un limitado compromiso con la organización.

Como se aprecia, este estilo resalta un cúmulo de defectos que puede poseer no solamente un supervisor, jefe o dirigente, sino que está saturado de aspectos negativos, que corresponde a la descripción de una persona que en sí misma constituye una amenaza para cualquier proyecto u organización, este tipo de liderazgo no deja espacio para un mayor análisis en la organización.

Según Robbins (2002), es un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos consideren conveniente.

Liderazgo transformacional y transaccional

Los estudios realizados sobre el estilo de liderazgo transformacional demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización (Lupano & Castro, 2006). Entre sus particularidades destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo.

De esta forma se puede afirmar que este estilo de liderazgo genera un empoderamiento, mayor sentido de pertenencia e identificación con la empresa y mayor motivación para alcanzar los objetivos y metas propuestas, en este sentido (Bracho & García, 2013, pág. 176), plantean que, bajo este estilo las acciones del líder, (...) “ impulsan y motivan a sus seguidores en el proceso, a desarrollar una labor eficiente en pro de alcanzar los objetivos trazados, sin que se sientan presionados en forma arbitraria, sino por el contrario asuman un compromiso tal con su líder, siendo corresponsables de las actividades y procesos de la organización”.

En cuanto al líder transaccional, se puede indicar que es aquel que se anticipa por conocimientos previos a las posibles inestabilidades del proceso o sistema a su cargo, tiene cualidades importantes como orientación, enseñanza, consideración, apoyo, reconocimiento para con sus subordinados, sin embargo, la característica que lo diferencia es la recompensa, el premio o castigo, es un tipo de liderazgo común.

Este modelo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planifiquen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados (Contreras & Barbosa, 2013)

Por tanto, el estilo de liderazgo utilizado por los directivos en las organizaciones repercute de manera significativa en el éxito de estas.

¿Cómo medir los estilos de liderazgos en la organización?

La matriz de Grid Gerencial de Blake y Mouton (1964), constituye una de las herramientas más utilizadas para la medición de los estilos de liderazgo a partir de opiniones, actitudes y emociones. Aunque esta matriz ha sido adaptada por diversos investigadores en varias áreas de la administración, su eje está centrado en dos dimensiones, la primera dada por el interés en los resultados de la empresa y la segunda por los trabajadores. En este sentido, estos autores hicieron un gran aporte a la teoría del comportamiento.

Cada una de las dimensiones del Grid puntúa en una escala de 1 a 9 su grado de interés, siendo 1 el nivel de interés mínimo, 5 el nivel medio y 9 el nivel máximo. El punto de intersección de las dos dimensiones determina el estilo de dirección y liderazgo del dirigente.

Los autores destacan los siguientes estilos:

- a. Administración empobrecida
- b. Administradores automáticos de tareas
- c. Administración de club campestre
- d. Administración mitad de camino
- e. Administración en equipo

Se considera que dichos estilos se mueven en dos dimensiones independientes, pero que en cierta forma pueden llegar a complementarse.

Definición de variables de estudio

Con anterioridad se han descrito, en términos generales, las diversas corrientes existentes que han estudiado el fenómeno que la investigación plantea. Pero lo que se pretende proyectar una perspectiva más completa donde se pueda establecer la relación existente entre las dos variables identificadas: estilos de liderazgos y

gerencia integral, para ello resulta imperante la definición de las categorías identificadas en la investigación, teniendo en cuenta cada una de las teorías, y la medida en que han sido respaldadas y probadas por las investigaciones realizadas en torno al tema.

En el caso de la variable gerencia integral se consideraron las tres categorías que la conforman según (Sallenave, 2002) y los criterios de medida que se describen a continuación:

Variable Gerencia Integral

Categoría planificación estratégica: es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos (Sallenave, 2002, p. 18), citado en (Mora Riapira, 2015).

Criterio 1 Seguimiento y control: Constituyen parte importante de los elementos administrativos necesarios para la consecución de los objetivos previamente definidos.

Criterio 2 objetivos definidos: forman parte de esta variable las metas alcanzables, definidas, enunciadas en el proceso de planeación.

Categoría estructura organizacional: es un espacio de valoración en donde interactúan fuerzas, como la autonomía de los empleados, que son fundamentales en el diseño de la arquitectura organizativa, permite desarrollar las estrategias eficientemente. (Marín Idárraga, 2012)

Criterio 1 autoridad: ejecución de un poder legítimo adquirido por competencia y poder.

Criterio 2 descentralización: transferencia de autoridad para un mejor desempeño.

Criterio 3 control de información: Regulación, mando, limitación y comprobación de las fases que intervienen en el manejo y flujo de datos.

Categoría cultura organizacional: es parte constitutiva, esencial y de la propia naturaleza de la organización. Puede ser estática o de naturaleza dinámica y fluctúa en función de múltiples factores, siendo los más representativos, el tipo

de actividad que desarrollan y su relación con la dirección. (Reyes Hernández, 2019)

Criterio 1 comunicación: Unión, efecto de relación entre los colaboradores y la alta dirección, mecanismo de entendimiento en un grupo o colectivo, el transmitir entusiasmo, lo cual favorece enormemente el ambiente laboral y empuja a alcanzar objetivos.

Criterio 2 tolerancia: Respeto a las creencias, prácticas o ideas de un colectivo.

criterio 3 poder de negociación: facultad, capacidad o facilidad para establecer principios, comportamientos o lineamientos a seguir en un grupo social.

Para la definición de las variables relacionadas con los estilos de liderazgos se consideraron las tres categorías descritas en el apartado anterior:

Categoría liderazgo transaccional

Criterio 1 recompensa: intercambio de recursos o apoyo por esfuerzo, desempeño o consecución de objetivos

Criterio 2 enseñanza: Instruir, adiestrar, ilustrar en una actividad o proceso con suficiencia de detalles.

Criterio 3 apoyo: Protección, soporte, representación frente a los superiores.

Categoría liderazgo transformacional

Criterio 1 ética: Conducta, moral, comportamiento acorde con su función y responsabilidad

Criterio 2 visión: Capacidad de percepción, guía con claridad en base a un objetivo, significa conocer las propias necesidades, debilidades, fortalezas, tener claro lo que se busca, lo que se quiere para conseguir la meta.

Criterio 3 confiabilidad: Capacidad para ganarse lealtad del grupo.

Categoría liderazgo Laissez-faire

Criterio 1 ausencia de control: Falta de

capacidad de administrar una tarea o proceso.

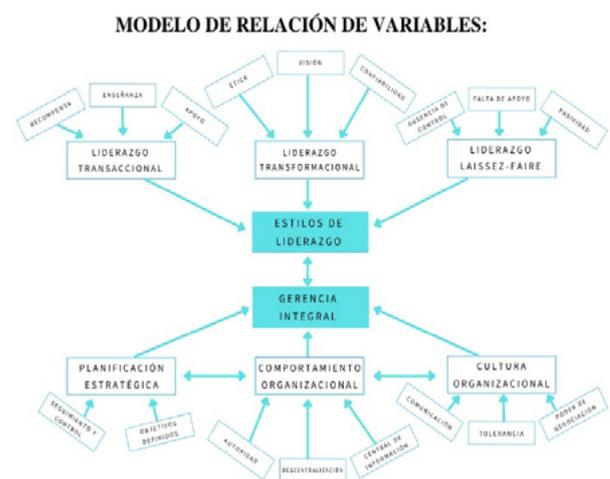
Criterio 2 falta de apoyo: Desinterés por las necesidades del grupo y lo objetivos de la organización.

Criterio 3 pasividad: Dilación, prorroga injustificada para la acción.

Cabe destacar que en todos los casos las variables responden a categorías relacionadas con los estilos de liderazgo y la gerencia integral, medidas a través de criterios definidos con anterioridad, la siguiente figura muestra la relación entre los aspectos antes mencionados:

Figura 2

Modelo de relación de variable y categorías



Método

La investigación tuvo un enfoque mixto de tipo descriptiva-correlacional, donde se emplearon técnicas como las encuestas y la estadística descriptiva para determinar los niveles de correlación, confiabilidad y correspondencia entre las variables.

El estudio de caso fue realizado en 12 empresas grandes de cuatro sectores importantes en la ciudad de Manta; tres empresas del sector industrial, específicamente vinculado al procesamiento de alimentos y bebidas, tres del sector financiero, tres empresas del sector automotriz y tres empresas del sector público.

La selección de los sectores y empresas objeto de estudio, se basó en los siguientes criterios:

Selección del sector: se escogieron tres empresas grandes de cada sector con más de 200 empleados cada una, importantes por su aporte económico, dando las pautas para el análisis de las acciones que orientan al éxito y el punto en que el conocimiento técnico administrativo puede corresponder con la forma de liderar en estas empresas.

Selección de los directivos a entrevistar: se consideró a subgerentes y jefes administrativos para dar respuesta a los dos cuestionarios empleados, el primero de gerencia integral con 15 preguntas y el segundo cuestionario de tipos de liderazgo con 45 preguntas, todas dirigidas a obtener la información sobre las acciones, tareas de planificación, estrategias, organización, control y desempeño del director general de cada unidad económica observada.

Las personas encuestadas tienen formación de tercer nivel en todos los casos, 42% fueron mujeres y el 58% fueron hombres. Todos pertenecen a cargos de alto nivel dentro de las instituciones seleccionadas, con al menos 2 años de antigüedad en el cargo.

Se entregaron las encuestas a través de medios digitales, y las respuestas se receptaron por correo electrónico a la dirección del equipo investigador, se acordó la confidencialidad tanto de las empresas como de los funcionarios que respondieron en este estudio. Con las respuestas obtenidas se procedió a su clasificación y cuantificación con los métodos estadísticos previstos.

Instrumentos Estadísticos

Partiendo de la hipótesis que la Gerencia Integral y los Tipos de Liderazgo son variables relacionadas, la investigación no experimental, correlacional, tuvo el propósito de analizar el objeto de estudio en su ámbito natural, sin estimulación ni condicionamiento a las variables observadas, se midieron las principales características de las dimensiones de la Gerencia

Integral y los Tipos de Liderazgo, en la investigación transaccional o transversal, como medio técnico se aplicaron 2 encuestas, el primer cuestionario versó en 15 preguntas sobre la Gerencia Integral delimitadas por 3 dimensiones, 5 preguntas en cada dimensión, Planificación Estratégica, Estructura Organizacional y Cultura Organizacional, esta encuesta fue diseñada y valorada según la escalas de Likert, bajo los respectivos puntajes: Siempre – Totalmente de acuerdo (5), A veces – De acuerdo (4), Muy rara vez – No lo sé (3), Casi nunca – En desacuerdo (2), Nunca – Totalmente en desacuerdo (1).

La confiabilidad de la encuesta fue validada mediante el cálculo e interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach, con el que se pudo comprobar un alto nivel de confiabilidad cuyos resultados se muestran en la tabla 2

En la encuesta de Tipos de Liderazgo se utilizó el Cuestionario MLQ Multifactorial 5X Corta. (Bass & Avolio, 1994) Que consta de 45 preguntas y abarca 4 dimensiones, como se aprecia en la tabla 2.

De igual forma se procedió con el establecimiento de la escala de medición de las dimensiones propuestas en la encuesta, se aplicó el baremo para establecer los niveles y puntajes alto(A), medio(M), bajo(B) de acuerdo con el cálculo de rango y amplitud, como lo muestra la tabla 3.

Estos cálculos para las categorías de Gerencia Integral se hicieron en base a la encuesta de 15 preguntas elaborada por los investigadores, 5 preguntas por cada categoría, la escala de puntuación de 1 a 5, se evidencia una homogeneidad en los rangos con el valor máximo de 25 puntos, el valor mínimo de 5, lo que totaliza un rango de 20 puntos y una amplitud de 7 puntos, de 5 a 12 bajo, de 13 a 20 medio y de 21 a 25 alto.

Tipos de Liderazgo: El instrumento indicado establece 45 preguntas, 8 preguntas para el liderazgo transaccional, 16 preguntas para el liderazgo transformacional, 12 preguntas para liderazgo laissez-faire y 9 preguntas para la dimensión de desempeño, en este cuestionario se

aplicó como lo indican los autores la escala de 0 a 4 puntos, cada dimensión varía en su amplitud dependiendo de la cantidad de preguntas que la componen, por esta razón los rangos son heterogéneos en su estructura, es así como, liderazgo transaccional con un valor máximo de 32 y mínimo de 0 y amplitud de 11 puntos, liderazgo transformacional con un valor máximo de 64, mínimo de 0, amplitud de 21 puntos, laissez-faire un valor máximo de 48, mínimo 0 y amplitud de 16 puntos, y la dimensión de desempeño con un rango máximo de 36 puntos, un mínimo de 0 y la amplitud de 12 puntos. De esta manera se obtienen los rangos alto, medio, bajo de las variables investigadas.

Seguidamente se empleó la prueba estadística Coeficiente de Correlación de Pearson, este coeficiente indica de forma clara la relación de dos variables cuantitativas, su direccionalidad y su intensidad, es así como, -1 indica una fuerte relación lineal inversa y 1 indica la relación lineal directa con alta intensidad, el signo negativo indica que las variables son inversamente proporcionales, a mayor cantidad la variable 1 menor cantidad la variable 2, y viceversa para la relación 1 son variable con una relación directamente proporcional, el resultado de este análisis estadístico del grupo en su conjunto se muestra en las tabla 7 y el coeficiente de Pearson por cada grupo analizado, es decir los 4 grupos se indica en la tabla 8.

Se realizó la prueba T student para determinar si las variables son independientes, bajo esta premisa se utilizó la prueba para dos muestras suponiendo varianzas iguales con el fin de determinar si las diferencias de las muestras son estadísticamente diferentes o son errores de muestreo.

A continuación, se realizaron los gráficos de control para variables cuantitativas con los datos de las 2 variables obtenidas para establecer las tendencias con respecto a los límites máximo, central y mínimo.

Resultados

Para realizar el estudio de caso se seleccionaron 12 empresas, asociadas por grupos según el sector al que pertenecen como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Empresas seleccionadas Caso de Estudio

Ítem	Empresas	Categorización	Sector
1	3	G1	Procesadora de Alimentos y Bebidas
2	3	G2	Instituciones Financieras
3	3	G3	Empresas Automotrices
4	3	G4	Empresas Públicas

Coeficiente de Confiabilidad

Una vez obtenidas las respuestas de las 2 encuestas bajo la escala psicométrica de Likert se obtuvieron los puntajes respectivos, esto sirvió de base para establecer los índices estadísticos de confiabilidad, empleando el Coeficiente de Alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones que componen los cuestionarios empleados, las variables analizadas Gerencia Integral y Tipos de Liderazgo, clasificadas en las dimensiones que se aprecian en la tabla 2.

Tabla 2

Alfa de Cronbach por dimensiones

VARIABLES	Categorías	Coeficiente
Gerencia Integral	Planificación Estratégica	$\alpha=0,92$
	Estructura Organizacional	$\alpha=0,81$
	Cultura Organizacional	$\alpha=0,94$
	General	$\alpha=0,95$
Tipos de Liderazgo	Liderazgo Transaccional	$\alpha=0,91$
	Liderazgo Transformacional	$\alpha=0,98$
	Laissez- Faire	$\alpha=0,47$
	Desempeño	$\alpha=0,97$
	General	$\alpha=0,97$

Valores Máximos y Mínimos, rango y amplitud

Para cuantificar los resultados obtenidos de las encuestas en cada dimensión analizada, se ponderó cada nivel, considerando los valores máximos, mínimos de cada uno, con su respectiva amplitud, obteniendo los resultados que se aprecian en la tabla 3.

Tabla 3

Niveles y Rangos

VARIABLES	NIVELES Y RANGOS	MEDICION		
		BAJO	MEDIO	ALTO
Gerencia Integral	Planificación Estratégica	≥ 5 ≤ 12	≥ 13 ≤ 20	≥ 21 < 25
	Estructura Organizacional	≥ 5 ≤ 12	≥ 13 ≤ 20	≥ 21 < 25
	Cultura Organizacional	≥ 5 ≤ 12	≥ 13 ≤ 20	≥ 21 < 25
Tipos de Liderazgo	Liderazgo Transaccional	≥ 0 ≤ 10	≥ 11 ≤ 21	≥ 22 ≤ 32
	Liderazgo Transformacional	≥ 0 ≤ 21	≥ 22 ≤ 43	≥ 44 ≤ 64
	Liderazgo Laissez-Faire	≥ 0 ≤ 16	≥ 17 ≤ 33	≥ 34 ≤ 48
	Desempeño	≥ 0 ≤ 12	≥ 13 ≤ 25	≥ 26 ≤ 36

Autoría propia

Puntajes y rangos

Con los rangos obtenidos se identifican de manera clara las dimensiones por cada sector y sus porcentajes, como lo expresa la tabla de frecuencias 4 que a continuación se detalla:

Tabla 4

Rangos Gerencia Integral

EMPRESAS	D1 PE		D2 EO		D3 CO	
	PUNTAJE	RANGO	PUNTAJE	RANGO	PUNTAJE	RANGO
PROCESADORAS ALIMENTOS Y BEBIDAS G1	24	A	21	A	24	A
	23	A	23	A	23	A
	8	B	14	M	8	B
INSTITUCIONES FINANCIERAS G2	21	A	21	A	18	M
	22	A	21	A	10	B
	24	A	22	A	22	A
EMPRESAS AUTOMOTRICES G3	20	M	17	M	18	M
	23	A	23	A	21	A
	25	A	23	A	22	A
EMPRESAS PÚBLICAS G4	24	A	20	M	23	A
	24	A	17	M	18	M
	15	M	13	M	5	B

Para la variable Tipos de Liderazgo se presentan los siguientes resultados expuestos en la tabla 5:

Tabla 5

Rangos Tipos de Liderazgo

EMPRESAS	D1 LTR		D2 LTF		D3 LF		D4 D	
	PUNTAJE	RANGO	PUNTAJE	RANGO	PUNTAJE	RANGO	PUNTAJE	RANGO
PROCESADORAS ALIMENTOS Y BEBIDAS G1	32	A	64	A	21	M	36	A
	16	M	31	M	17	M	18	M
	5	B	5	B	17	M	0	B
INSTITUCIONES FINANCIERAS G2	20	M	46	A	15	B	18	M
	30	A	62	A	29	M	36	A
	25	A	57	A	27	M	26	A
EMPRESAS AUTOMOTRICES G3	14	M	25	M	17	M	11	B
	26	A	64	A	16	B	29	A
	29	A	56	A	25	M	33	A
EMPRESAS PÚBLICAS G4	32	A	62	A	18	M	36	A
	22	A	37	M	29	M	23	M
	26	A	61	A	33	M	36	A

Correlación de variables

En este apartado se incluyen los resultados obtenidos al aplicar el coeficiente de correlación de Pearson, se consideran las variables cuantitativas derivadas de las 2 encuestas realizadas en el estudio de caso, la información base para obtener esta relación es la que se muestra en la tabla 6.

Tabla 6

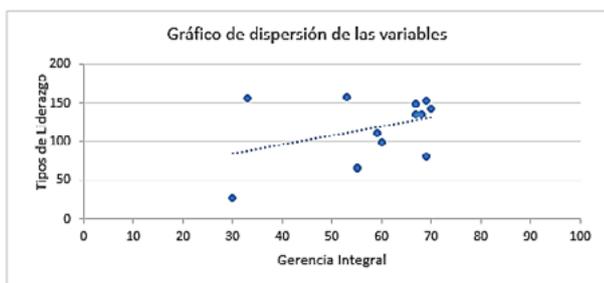
Correlación de variables

EMPRESAS	GERENCIA INTEGRAL	TIPOS DE LIDERAZGO
PROCESADORAS	69	153
ALIMENTOS Y BEBIDAS G1	69	82
	30	27
INSTITUCIONES	60	99
FINANCIERAS G2	53	157
	68	135
EMPRESAS	55	67
AUTOMOTRICES G3	67	135
	70	143
EMPRESAS PÚBLICAS G4	67	148
	59	111
	33	156

El primer paso es el gráfico de dispersión para obtener una idea objetiva y visual del grado de relación, su intensidad y dirección, esto lo muestra la figura 3.

Figura 3

Gráfico de dispersión de variables de estudio



Con la prueba estadística de Correlación de Pearson aplicada a las dos variables se obtuvo el siguiente resultado que lo muestra la tabla 7.

Tabla 7

Coefficiente de Pearson

CORRELACIÓN GENERAL		
GERENCIA INTEGRAL	1	
TIPOS DE LIDERAZGO	0,38068241	1

El coeficiente de Correlación de Pearson aplicado en este estudio de caso en referencia expone que

las variables de Gerencia Integral y Tipos de Liderazgo de las 12 observaciones realizadas se relacionan con el índice $r=0,38$.

En el siguiente cuadro, se muestran las relaciones por Grupos de Empresas, tabla 8.

Tabla 8

Relación por grupo de empresas

EMPRESAS	RELACIÓN LINEAL DIRECTA	RELACIÓN LINEAL INVERSA
Procesadoras de Alimentos y Bebidas G1	0,827148266	
Instituciones Financieras G2		-0,339757603
Empresas Automotrices G3	0,995566845	
Empresas Públicas G4		-0,447561743

Prueba t- Student.

La prueba t- Student suponiendo varianzas iguales para determinar si las muestras de los Grupos analizados son diferentes o corresponde a errores de muestreo, de esta manera se plantea la H_0 = hipótesis nula y la H_1 = hipótesis alternativa, los resultados para ambas variables se muestran en las tablas 9 y 10 para las variables Gerencia Integral y Tipos de Liderazgo respectivamente.

Tabla 9

Prueba T student variable gerencia Integral

GERENCIA INTEGRAL			
Prueba t student para dos muestras suponiendo varianzas iguales			
Datos	Grupo 1 y Grupo 2	Grupo 1 y Grupo 3	Grupo 1 y Grupo 4
Nivel signif.	0,05	0,05	0,05
Estadístico t	-0,316227766	-0,580381	0,181126487
Estadístico t (valor absoluto)	0,316227766	0,580381	0,181126487
P(T<=t) dos colas	0,767643915	0,592783229	0,865075674
Valor crítico de t (dos colas)	2,776445105	2,776445105	2,776445105
HIPÓTESIS	Ho $\mu_1 = \mu_2$ Hi $\mu_1 \neq \mu_2$		
	p valor > nivel de significancia = No se rechaza la hipótesis nula		
DECISIÓN	Con un nivel de significancia de 0,05 se infiere que los grupos analizados son estadísticamente iguales, las diferencias corresponden a un error de muestreo		

Tabla 10

Prueba T student variable Tipos de liderazgo

TIPOS DE LIDERAZGO			
Prueba t student para dos muestras suponiendo varianzas iguales			
Datos	Grupo 1 y Grupo 2	Grupo 1 y Grupo 3	Grupo 1 y Grupo 4
Nivel signif.	0,05	0,05	0,05
Estadístico t	-1,069701755	-0,632813882	-1,307167216
Estadístico t (valor absoluto)	1,069701755	0,632813882	1,307167216
P(T<=t) dos colas	0,345008789	0,561226291	0,261233384
Valor crítico de t (dos colas)	2,776445105	2,776445105	2,776445105
HIPÓTESIS	Ho $\mu_1 = \mu_2$ Hi $\mu_1 \neq \mu_2$		
	p valor > nivel de significancia = No se rechaza la hipótesis nula		
DECISIÓN	Con un nivel de significancia de 0,05 se infiere que los grupos analizados son estadísticamente iguales, las diferencias corresponden a un error de muestreo		

Gráficos de Control de las variables

Para graficar el comportamiento de las variables analizadas se utilizaron los gráficos de Control de promedios y rangos, los resultados alcanzados con los datos de los promedios de las 3 dimensiones de la variable Gerencia Integral se detallan en las figuras 4 y 5.

Figura 4

Control de promedios variable Gerencia Integral

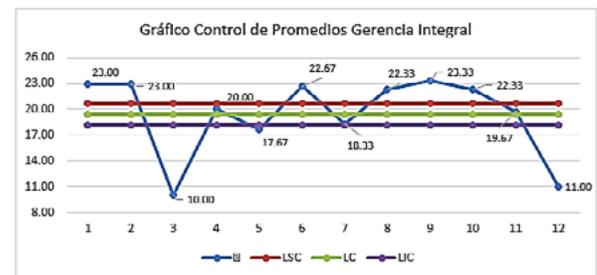
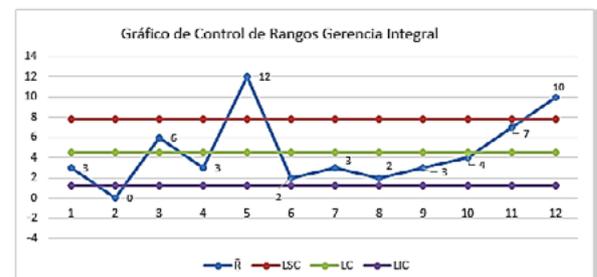


Figura 5

Control de rangos variable Gerencia Integral



De la misma forma se despliegan los gráficos de control de promedios y rangos para la variable Tipos de Liderazgo que se muestran en las figuras 6 y 7 respectivamente.

Figura 6

Control de promedios variable Tipos de liderazgo

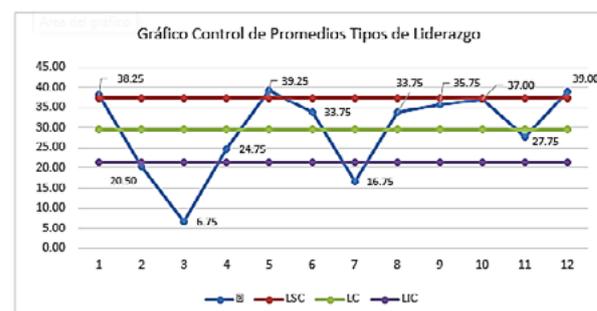
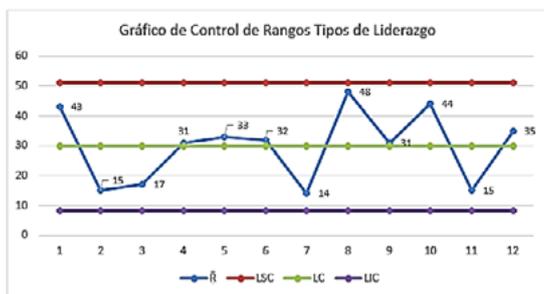


Figura 7

Control de rangos variable Tipos de liderazgo



Discusión

Con los resultados obtenidos se puede confirmar que existe una relación directa entre la gerencia integral y los tipos de liderazgo. De igual manera, el análisis estadístico de los datos, obtenidos con la aplicación de las encuestas a las empresas objeto de estudio, almacenan la percepción de los directivos sobre los estilos de liderazgo utilizados en sus organizaciones y la relación de estos con tres de las categorías que conforman la gerencia integral.

El grupo uno, conformado por empresas procesadoras de alimentos y bebidas, tiene una planificación, objetivos y normativas bien delimitados, sus procesos y procedimientos responden a sus actividades propias, con normas de calidad establecidas y de estricto cumplimiento, razón por la cual no se puede identificar un estilo de liderazgo predominante, aunque esto no interfiere en el buen cumplimiento de normativas contables, laborales, ambientales y legales.

El grupo dos, conformado por instituciones financieras presenta una importante estructura organizacional, definidas con el mayor puntaje en los criterios de autoridad, control de información y descentralización, han desarrollado procesos de gerencia integral muy relacionados con el tipo liderazgo transformacional, lo que despliega potencialidades y mejoras en su gestión. Este sector se destaca por un crecimiento sostenido en los últimos años, al respecto se coincide con el criterio de (Contreras & Barbosa, 2013) que plantea que entre los enfoques o estilos de liderazgo el transformacional es superior a

todos y proporciona a sus liderados la capacidad de cuestionar también los puntos de vista establecidos por el líder.

Grupo tres, conformado por empresas del sector automotriz en la ciudad de Manta, acentúan sus objetivos en la planificación estratégica y cultura organizacional, mientras que al igual que en el grupo uno, no existe predominancia sobre ningún estilo de liderazgo en particular, sin embargo, se destacan como las empresas de menor puntaje en los criterios que denotan el estilo Laissez-faire, lo que indica que entre las buenas prácticas de estas empresas está la buena comunicación, poder de negociación, control y disciplina.

Grupo cuatro, empresas públicas se distinguen por no destacar en las categorías de gerencia integral, sin embargo, se destaca la preeminencia del liderazgo transaccional, es decir, el intercambio de apoyo por esfuerzo y recompensas, además se revela el tipo de liderazgo laissez-faire, que muestra desinterés, pasividad, ausencia de control, falta de apoyo, demora en las decisiones, características muy comunes de este tipo de empresas

Estos resultados pueden contrastarse con otros estudios realizados en el Ecuador como por ejemplo el de (Velazco, Viteri, & Guayta-Toapanta, 2018), en el cual se abordan las variables de la gerencia integral y el liderazgo, pero no se diferencia el tipo de liderazgo predominante en estas empresas que a juicio del autor, es un factor esencial para garantizar la administración eficiente y los resultados sostenibles en los nuevos emprendimientos.

Por otra parte, (Franco, Reyes, & Cuadrado, 2017), concluye en su investigación que en las empresas de servicios del Ecuador destacan los liderazgos transaccionales y transformacionales, según la percepción de los colaboradores, sin embargo, el estudio actual refleja que esto no se manifiesta de igual forma en las empresa pertenecientes a los sectores de alimentos, automotriz, en el contexto local, que no tiene un estilo de liderazgo predominante, mantienen procesos y sistemas con un enfoque en control, disciplina y niveles de rentabilidad adecuados,

que le permiten sus sostenibilidad, aunque con limitaciones en la visión de futuro.

Referencias bibliográficas:

- Amigo, A. C. (10 de 2020). La trascendencia empresarial post pandemia “construyamos una compañía que la sociedad quiera que exista”. *Revista Informes de Investigación IIATA Nro.5*, 35. Obtenido de <http://hdl.handle.net/2133/19122>
- Ayoub, J. L. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México D.F.: Libri Mundi. Obtenido de <https://www.amazon.com.mx/Estilos-Liderazgo-Eficacia-Administracion-Mexicana/dp/0557851084>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. (M. M. McCue, Ed.) United States of America: SAGE PUBLICATION INC. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Improving_Organizational_Effectiveness_T.html?id=_z3_BOVYK-IC&redir_esc=y
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company. Obtenido de <https://archive.org/details/managerialgridke00blak>
- Bracho, O., & García, J. (Enero de 2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177. Recuperado el 18 de marzo de 2021, de [https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4451074#:~:text=%20Algunas%20consideraciones%20te%20C3%20B3ricas%20sobre%20el%20liderazgo%20transformacional,Leadership%205%20EnlacesTexto%20completo%20\(%20pdf\)%20More](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4451074#:~:text=%20Algunas%20consideraciones%20te%20C3%20B3ricas%20sobre%20el%20liderazgo%20transformacional,Leadership%205%20EnlacesTexto%20completo%20(%20pdf)%20More)
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (QUINTA ed.). Santa Fé de Bogotá : McGraw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (Mayo-Agosto de 2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(39), 152-164. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Franco, A., Reyes, M., & Cuadrado, S. (2017). Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de Colaboradores en Empresas de Servicios de Ecuador. *PODIUM*, 41 - 64. Obtenido de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/73>
- García Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *II*(1). Recuperado el 22 de marzo de 2021, de Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265440664005>
- Hackman, M., & Johnson, C. (2013). *LEADERSHIP A communication perspective* (Sixth ed.). Illinois: Waveland Press Inc. Obtenido de <https://digitalcommons.georgefox.edu/gfsb/54/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2019). *CENSO NACIONAL ECONÓMICO*. Recuperado el 18 de marzo de 2021, de Principales Datos por Ciudades: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *ResearchGate*, 107-122. doi:10.18682/pd.v6i0.444
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63. Recuperado el 18 de abril de 2021

- Mora Riapira, E. H. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134). Recuperado el 23 de marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043009>
- Reyes Hernández, J. &. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1). Recuperado el 13 de marzo de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es.
- Robbins, S., & M, C. (2002). *Administración*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter
- Sallenave, J. P. (2002). *LA GERENCIA INTEGRAL*. BARCELONA: GRUPO EDITORIAL NORMA. Obtenido de https://www.academia.edu/22755568/JEAN_PAUL_SALLENAVE_LA_GERENCIA_INTEGRAL
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *ADMINISTRACIÓN 6ta Edición*. Mexico: Prentice-Hall Inc. Obtenido de https://www.academia.edu/35973726/Stoner_1996_Administraci%C3%B3n_6ta_Edici%C3%B3n_J_A_F_Stoner_R_E_Freeman_and_D_R_Gilbert_Jr_ByPriale_FL
- Velazco, C. A., Viteri, C. S., & Guayta-Toapanta, N. A. (2018). Emprendimiento y Gerencia Integral en los nuevos tiempos. *Polo del conocimiento*, 40-51. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/503>