



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATII20618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: VI Número: 1 Artículo no.:64 Período: 1ro de septiembre al 31 de diciembre del 2018.

TÍTULO: Liderazgo y administración en la pequeña y mediana empresa.

AUTORES:

1. Dr. Raúl Comas Rodríguez.
2. Dra. Jeannette Amparito Urrutia Guevara.
3. Máster Kathy Marilou Llori Otero.
4. Máster Jimena Elizabeth Montes de Oca Sánchez.
5. Dr. Juan Edmundo Álvarez Gavilanes.

RESUMEN: Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), representan una cifra elevada del total de unidades económicas en el mundo, capaces a su vez de contribuir al Producto Interno Bruto en sus respectivos países. La franca desventaja competitiva debido al desarrollo pujante de las grandes empresas globalizadas, impone a las PYMES la necesidad de replantearse sus estrategias, políticas y métodos. Aún por parte de directivos y empresarios, existen falencias en el dominio de la gestión administrativa acorde a las exigencias actuales. Se revisan los elementos básicos en el nexo liderazgo- administración, que coadyuven a un desempeño productivo exitoso de las PYMES.

PALABRAS CLAVES: pequeñas y medianas empresas, gestión administrativa, desarrollo social, liderazgo.

TITLE: Leadership and administration in small and medium enterprises.

AUTHORS:

1. Dr. Raúl Comas Rodríguez.
2. Dra. Jeannette Amparito Urrutia Guevara.
3. Máster Kathy Marilou Llori Otero.
4. Máster Jimena Elizabeth Montes de Oca Sánchez.
5. Dr. Juan Edmundo Álvarez Gavilanes.

ABSTRACT: Small and medium-sized enterprises (SMEs) represent a high figure of the total number of economic units in the world, capable in turn of contributing to the Gross Domestic Product in their respective countries. The frank competitive disadvantage due to the thriving development of large globalized companies, imposes on SMEs the need to rethink their strategies, policies and methods. Even on the part of managers and businessmen, there are flaws in the domain of administrative management according to current demands. The basic elements in the leadership-administration nexus are reviewed, which contribute to a successful productive performance of SMEs.

KEY WORDS: small and medium enterprises, administrative management, social development, leadership.

INTRODUCCIÓN.

Morelos y Fontalvo (2014) indican, que los procesos sociales en las organizaciones, se encuentran condicionados por relaciones de comunicación y personales, que a su vez definen la cultura inherente de los procesos sistémicos abiertos y de carácter procesal. Son ellos los que deben mantener el equilibrio exógeno-endógeno de influencias, entendido como aquellas de naturaleza externa y las exigencias y necesidades propias.

El logro de la homeostasis que resulta de la eficiencia, satisfacción del cliente y productividad en el interior de las empresas, demanda conocer qué factores inciden positivamente en la cultura que promueve el logro de las metas organizacionales, entendidos como la estructura; la estrategia;

fundadores y propietarios y el ambiente jurídico de valores, tecnológico y económico; características organizacionales; estilo de liderazgo y trabajo en grupo (García y De Pablos, 2014; Gil & Ibarra, 2014).

Dentro de ellos se destaca el liderazgo, por su considerable efecto sobre la cultura de un grupo, siendo capaz de determinar la cultura, además de orientar la acción hacia la formulación de objetivos, estrategias, políticas y valores.

Si el directivo está distante de sus subordinados, esta actitud puede tener un impacto negativo sobre la cultura y la confianza que debe inspirar en sus subordinados, siendo también la forma de trabajo del jefe, un ejemplo positivo que puede influir de manera positiva en la eficacia del grupo. Si bien se reconoce que el liderazgo es un fenómeno universal, también considera que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura, inciden en la actitud y conductas del líder, así como también en las acciones de liderazgo, metas y estrategias de las organizaciones. Desde esta perspectiva, es posible afirmar que el liderazgo ejercido desde las prácticas directivas, tiene un rol determinante para la evolución del sistema, cuya función es de ordenamiento de elementos negativos con predominio de la incertidumbre y el caos (Contreras y Castro, 2013).

Resulta esencial el tratamiento del liderazgo en pequeñas y medianas empresas (PYMES), porque entre las diversas razones sobresale el fenómeno de la globalización como agente planetario de transformación del intercambio de productos y su producción, que desde sus orígenes trae consigo el desarrollo tecnológico, nuevos métodos de producción y comercialización y en especial un ritmo acelerado de cambio de los mercados. Esto último, propicia el desplazamiento de las empresas nacionales, al apropiarse de ellos las empresas extranjeras.

La nueva intensidad competitiva ha desestabilizado no sólo a muchas micro, pequeñas y medianas empresas, sino a sectores industriales completos; en general, el ambiente de turbulencias produce cambios en las preferencias de los consumidores, y muchas veces parece incontrolable a estas organizaciones. De ahí la necesidad de las PYMES de la competitividad, cuya intensidad es creciente, logra desestabilizar a pequeñas y medianas empresas y hasta a sectores industriales,

generando a su vez cambio en las preferencias de los consumidores que sirve de marco a un proceso fuera de control. Ello justifica la necesidad de que las PYMES deban replantearse sus estrategias políticas y métodos rutinarios de actuar en el ámbito de los negocios (Gómez, 2006; Delfín y Acosta, 2016).

Las PYMES constituyen un factor a tomar en cuenta en el desarrollo económico sustentable, al generar riquezas, siendo también entidades económicas dinámicas con potencialidades que les permiten identificar, explotar y desarrollar nuevas actividades productivas. Ostentan como ventajas desde lo operacional, a la asimilación de nuevas tecnologías que ellas logran adaptar a requerimientos propios con relativa facilidad, en tanto la planificación de inversiones y su organización no demandan de un exceso de capital, a diferencia de lo que de hecho ocurre con las grandes empresas; sin embargo, mantener los mercados de alta competitividad requiere de su parte lograr un desarrollo empresarial que lo posibilite. Siguiendo este orden de ideas, Delfin y Acosta (2016) apuestan por factores como cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento, crecimiento económico, e innovación, como indispensables para el desarrollo de las PYMES.

Aún por parte de directivos y empresarios, hay falencias en el indispensable dominio de la gestión administrativa acorde a las exigencias actuales en términos de gestión administrativa y liderazgo, ambos reconocidos factores en la cultura empresarial, que potencian el crecimiento económico. Ante la gestión económica de las PYMES, se encuentra la necesidad de replantearse sus estrategias políticas y métodos rutinarios de actuar en el ámbito de los negocios. La presente investigación puede ser útil a directivos y empresarios de la pequeña y mediana empresa, que aspiren a alcanzar un índice elevado en el ejercicio del liderazgo para un alcance exitoso de los objetivos económicos, mediante la cooperación, la superación, el espíritu de innovación y el trabajo del personal involucrado. De ahí que este trabajo plantea como su principal propósito revisar los elementos básicos en el nexo liderazgo- administración, que coadyuven a un desempeño productivo exitoso de las pequeñas y medianas empresas.

DESARROLLO.

Los efectos devastadores de la globalización en el mundo actual abaten a las pequeñas y medianas empresas, las cuales se ven compulsadas a desarrollar nuevos productos, nuevos canales de distribución, nuevos métodos de comercialización, nuevos procesos de producción y nuevas estrategias financieras, entre otras medidas emergentes, con las que pretenden dar respuesta a las crecientes demandas en el ámbito comercial. En la etapa actual, la nueva realidad económica que la globalización impone a nivel planetario, se caracteriza por un intenso accionar competitivo, que genera un ámbito de incertidumbre y hasta caos. Ello provoca, que a diferencia de épocas anteriores, en aras de no colapsar el desempeño económico de las PYMES, se requiere por parte de sus gerentes y directivos, lograr que los recursos humanos involucrados con los procesos, acepten nuevas maneras de producir y hacer, ni siquiera soñados entre la década de los cincuenta y setenta del siglo pasado. Conseguir esta modificación conductual exige no solo experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional, sino también exige liderazgo. Esto equivale a decir que las empresas nacionales en general, y en particular las PYMES, requieren implementar estructuras flexibles que les faciliten adaptarse de modo inmediato a las exigencias que los mercados globales imponen, para lo cual los empresarios que dirigen los procesos empresariales deberán sustentar un liderazgo acorde con las nuevas condiciones que pauta la dinámica económica de un mundo globalizado (Gómez, 2006).

Actualmente, se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas, no hay forma de que haya prosperidad en las empresas. Los atributos asociados con el liderazgo efectivo que se repiten con mayor frecuencia son: capacidad de correr riesgos, flexibilidad, confianza en sí mismo, habilidades interpersonales, contacto con los demás, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza para la toma de decisiones, comprender a los seguidores, buena capacidad de comunicación y el valor o coraje (James, 1998; Cyril, 2000; Gómez, 2006; Ortiz, 2006; Contreras y Castro, 2013; De Pablos y Blanco, 2013; Zapata, Sigala y Mirabal, 2016).

Llegados a este punto, se requiere abordar las particularidades del liderazgo y la administración desde la mirada de las necesidades de las PYMES.

Gómez (2006) destaca el carácter complejo de la definición conceptual de liderazgo como constructo, señalando que depende de los diversos enfoques con que lo estudien los investigadores del tema. Así resultan 4 denominaciones a saber: a) Definición centrada en el líder para alcanzar las metas trazadas, por lo que en el enfoque se singulariza lo autocrático; b) Definición que considera al líder en su carácter decisor con acciones de motivación hacia los demás para convencerlos, lo que implica reconocer en ellos la capacidad de pensar y tomar decisiones para la realización de las acciones determinadas por el líder; c) Definición que integra a las acciones encaminadas no sólo a satisfacer las metas y objetivos de la organización, sino que además consideran las necesidades de los seguidores, también comprometidos con el cumplimiento de las tareas, lo que implica actitudes de trabajo conjunto y d) liderazgo como práctica social, en la que el líder es elegido. La sistematización de las definiciones permite identificar rasgos comunes al apuntar hacia la dirección, influencia y guía hacia los objetivos y metas del grupo, así como la motivación a las personas en el compromiso de realizar acciones.

La administración, por su parte, también según el criterio de Gómez (2006), es el proceso de hacer que las acciones se realicen a través de otras personas. Mientras que el liderazgo forma parte del trabajo de un administrador, el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. En este caso, la influencia se presenta en dos vertientes; la primera, por el empoderamiento del líder como autoridad formal al desempeñar un cargo, y la segunda, por la disposición a la obediencia del subordinado.

La importancia del liderazgo empresarial radica en su rol de ser lo que propulsa al proceso administrativo y por su gestión en el logro de la calidad total en las empresas. Un elemento diferenciador del administrador y el líder se encuentra en que las acciones de este último se relacionan con lo oportuno, y exacto, infiriendo sobre lo exacto desde el punto de vista de lo que se necesita. El directivo, por su parte, se corresponde con que las actividades se hagan correctamente.

Palomo (2014) hace una clasificación de las competencias esperadas en un líder, que resultan de la siguiente manera: 1) competencias de gestión que incluye dirigir personas, gestionar los recursos y poseer los conocimientos técnicos; 2) competencias interpersonales, como la percepción social, la inteligencia emocional y la gestión de conflictos; y 3) competencias conceptuales que le permitan la solución de problemas, ser capaz de desarrollar una planeación estratégica y poseer una visión del futuro y saber transmitirla a los demás.

En la gestión administrativa empresarial, el proceso de toma de decisiones ha sido un tema central en el estudio y configuración de la estructura organizativa, puesto de ello depende en parte la distribución de las actividades, las responsabilidades y la autoridad. La toma de decisiones ha sido un tema central en el estudio y configuración de la estructura organizativa, puesto que de ello depende en parte la distribución de las actividades, las responsabilidades y la autoridad.

Los estudios de administración y gestión de las organizaciones han reconocido que las empresas exitosas son aquellas que pueden identificar a los individuos con las capacidades, las habilidades personales, las actitudes y la visión global para llevar a cabo las acciones y decisiones individuales y colectivas más eficientes (Riaz y Khalili, 2014; Lojpur et al., 2015; Zapata, Sigala y Mirabal, 2016) como forma de incidir en el desempeño, la creatividad y la productividad de los empleados de la organización (Singh, 2015); es decir, se trata de la búsqueda de un líder que motive a los individuos para que actúen y contribuyan con su esfuerzo voluntario al logro de los objetivos organizacionales y cuyas decisiones impliquen tanto aspectos vinculados con las actividades diarias y operativas de la organización que la afectan a corto plazo, como las estratégicas a mediano y largo plazo (Riaz y Khalili, 2014). Esas decisiones y acciones fluyen a través de toda la organización con diferentes grados de intensidad como forma de incidir en el desempeño, la creatividad y la productividad de los empleados de la organización (Riaz y Khalili, 2014; Singh, 2015).

Esas decisiones y acciones fluyen a través de toda la organización con diferentes grados de intensidad. Se nota que el poder y la autoridad para tomar decisiones le dan al individuo una mayor capacidad para influir en otros a fin de lograr los resultados deseados, y en consecuencia, le

proporcionan mayor capacidad para decidir en buena medida qué se debe hacer, cuándo y cómo se deben realizar las acciones dentro de la organización, desempeñando en esta capacidad un rol de suma importancia en los estilos de liderazgo que caracterizan a quienes dirigen la organización.

Zapata et al. (2016) estudian dos tipos de liderazgo; a saber: Transaccional y Transformacional. El líder transaccional tiene rasgos de comportamiento del líder controlador gerente o directivo, conservador y presto a la supervisión directa del accionar de sus subordinados con una toma de decisiones que protagoniza todo el tiempo sin tomar en cuenta al criterio de los subordinados, asumiendo que su trabajo es asumirla plenamente lo que emane de sus decisiones. En resumen, se observa en esta figura, que dentro del marco de la teoría de diseño organizativo, el líder transaccional o directivo tiene un comportamiento orientado hacia la formalización de los procesos administrativos y a la centralización en la toma de decisiones. Por su parte, el líder transformacional acciona externamente a los sistemas de valores personales, trata de convencer a sus subordinados de trascender sus propios intereses por el bien de la organización, y busca ampliar los beneficios de los empleados cuando generan conocimientos y aceptan los propósitos compartidos y la misión del grupo. Entre sus rasgos característicos está el comportamiento carismático y la estimulación intelectual de sus subordinados, permitiendo aumentar el esfuerzo de sus seguidores para la innovación y el mejor desempeño, al influir sobre sus seguidores a través de la ideología y los valores socialmente compartidos, motivándolos para que realicen tareas o trabajos, más allá de lo que originalmente fueron contratados (Drucker, 1998).

Las PYMES revisten vital importancia en el mundo al ser generadoras de empleos y tener un peso en el PIB de algunos países (Saavedra y Tapia, 2013).

La presencia de la PYME y su impacto en la sociedad es observada con gran atención, debido a su capacidad de adaptación a los diversos ámbitos empresariales y propuestas de emprendimiento. Muchas de estas nacen para aprovechar las brechas dejadas por el gran capital para sacar beneficio de una pequeña oportunidad de negocio, debido a su menor tamaño y flexibilidad. Su dinamismo potencia el crecimiento económico y la creación de nuevos puestos de trabajo, con menores

requerimientos de capital. Su importancia social, influencia política e impacto económico se consideran similares a las que se derivan de las grandes empresas, siendo además generadora de desarrollo del capital humano y la inclusión social; sin embargo, el sector de las PYMES, en Latinoamérica, debe enfrentar el duro desafío de crecer obligatoriamente, a pesar de que sobre ella estén las necesidades que se originan por el ritmo acelerado de cambios, que se suscitan por las fuertes concentraciones de riqueza en las manos de muy pocos grupos y el crecimiento acelerado del número de personas en condiciones de extrema pobreza.

El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Ellos son el crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Con esta forma de desarrollo es posible lograr un impacto positivo en las organizaciones, mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano. Alcanzar un desarrollo empresarial le permitirá al empresario de una PYMES aprovechar las oportunidades que se le presentan a su empresa en un entorno globalizado (Bernal, Mora, Arellano, y Torres, 2014; Delfín y Acosta, 2016).

A pesar de los esfuerzos, las PYMES aún presentan un nivel de innovación bajo, que refleja procesos más de imitación o mejoría, que de inclusión de nuevas propuestas de atracción o perfil al futuro. Por el hecho de estar aisladas y actuar solas, desvinculadas de empresas afines y de su mismo sector, se hacen vulnerables con mucho menor poder de negociación, de representatividad, por la resistencia a la integración o a asociaciones sectoriales con vistas a aumentar su competitividad, ya de por sí afectada con la posibilidad cierta de que las estrategias implementadas no resulten atomizadas.

Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a cambios vertiginosos en el mundo moderno, especialmente en el ámbito de las nuevas tecnologías, complejos grados de competencia, controles por parte del estado, complejos sistemas de tributación, grandes grados de globalización que direccionan la gestión de las empresas hacia cambios en nuevas filosofías de producción, aplicación de normas de calidad, procesos de integración vertical y horizontal,

velocidad en la logística, y la aplicación de sistemas modernos de comunicaciones e informática moderna. Esta situación necesita, por lo tanto, de eficiencia y eficacia en la economía y finanzas, que se justifica plenamente por su importancia social y económica, al ser generadoras de empleo y de valor agregado en los procesos productivos y comerciales, respectivamente.

La importancia que tiene la innovación en el desempeño de las empresas es ampliamente reconocida en la literatura. Mejía, Mendieta y Bravo (2015) señalan, que las actividades de I+D e innovación le permiten a la empresa incrementar su cúmulo de conocimientos, sus capacidades tecnológicas, su gestión de diseño e incluso el acceso a mercados externos. El mejoramiento tecnológico-productivo en las empresas, derivado de las actividades señaladas, se logra solo a partir de procesos de gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional (Serrano et al., 2013 y Mejía et al., 2015).

No todas las empresas poseen un comportamiento y/o cultura de innovación que les permita responder a las necesidades cambiantes del mercado; las PYMES tienen características estructurales que las sitúan en desventaja con relación a la competencia local y global, enfrentando obstáculos como la conversión tecnológica.

Los niveles macro, meso y meta deben ser gestionados por las PYMES, de modo de desarrollar capacidades en las áreas de flexibilidad, eficiencia en el trabajo y en el capital, rapidez y calidad. Para ello deben formar los llamados clusters, como forma de conglomerados industriales, o bien, articularse en cadenas de producción con empresas afines. Esta solución conduce a desarrollar economías, acceder a la transferencia de tecnología y alcanzar los estándares de calidad requeridos, además de representar una oportunidad de inserción más estable en los mercados internacionales, generando a su vez riqueza social de mayor valor agregado, y mejorando su carácter de generadoras de empleo (Pacheco, 2013; Artieda, 2015; Naranjo, 2015; Mejía et al., 2015).

Según Mejías et al. (2015), a partir de estudios realizados sobre el desarrollo de las PYMES en la región, los empresarios no centran las acciones en aspectos importantes como el liderazgo político y el capital institucional y gubernamental, cuando se trata del nivel orientado de la sociedad hacia el

desarrollo (meta económico). Esa posición impide que estas empresas logren alcanzar el nivel de competitividad requerido de acuerdo a las condiciones y requisitos impuestos por la internacionalización de los mercados y la globalización de la economía. Al poner énfasis sólo en el área productiva con procesos de mano de obra intensiva, resultan relegados procesos esenciales como la planeación de estrategias permanentes, que permitan el conocimiento y posicionamiento definido de sus productos y sus marcas en los mercados nacionales e internacionales (Mejía et al., 2015).

La competitividad en la realidad económica actual, requiere de respuestas basadas en la innovación de manera inmediata, de modo que se deriven, de manera continua, procesos, servicios y productos, pero ello requiere un modelo flexible de empresa que pueda sustentarse en el talento creador de los recursos humanos involucrados y que les permita una pronta adaptación a las cambiantes condiciones ambientales.

Ante los niveles de innovación tecnológica crecientes con una mayor velocidad en la difusión y extensión mundial de las innovaciones, las empresas de reducido tamaño se ven obligadas a unir sus fuerzas y conseguir alianzas que permitan una acumulación de capitales capaces de afrontar esfuerzos en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Esto requiere de un liderazgo y administración proactivos, que conduzcan al reconocimiento de los involucrados de las potencialidades de la cooperación, como consecuencia de la unión de sus capacidades individuales, siendo un punto de partida, que les permite competir, desde posiciones mejores, con las grandes empresas y hacer frente al incremento de la competencia nacional e internacional (Mejía et al, 2015; Pablo y Uribe, 2015).

CONCLUSIONES.

El estudio de los factores determinantes de la cultura, y en particular, del liderazgo es considerado esencial para el desarrollo y crecimiento económico de las organizaciones, toda vez que desde la perspectiva sistémica empresarial permiten mediante su desarrollo interno, la apropiación de los

elementos esenciales y constitutivos,- ambiente, valores, creencias y normas- de la cultura organizacional, los cuales desencadenan prácticas laborales direccionadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales y la agregación de valor a sus productos y servicios. Debe tomarse en cuenta el fortalecimiento de las relaciones laborales y un vínculo armónico del liderazgo y la administración o gerencia, que al mismo tiempo sirven de premisa para el sistema de interrelaciones de áreas funcionales que buscan maximizar la eficiencia empresarial.

Para las PYMES del futuro, se requiere de un liderazgo de cambio que ponga a prueba a los productos, servicios, procesos, mercados, canales de distribución, clientes y uso final que sirva como indicador o referente de la competitividad con las grandes empresas. Ese liderazgo proactivo y renovador ha de contar con capacidad de motivación, habilidad para comunicarse, seguridad en sí mismo, comprensión del contexto, capacidad intelectual y personal. Ellas serían los requisitos esenciales mínimos a tener por parte de los decisores en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, además de que debe también poseer rasgos de un comportamiento proactivo hacia la innovación y el empleo de prácticas estratégicas de gestión empresarial.

Aún queda un largo camino que transitar en aras de alcanzar ese logro, que las PYMES sean dirigidas por personal idóneo, y en consecuencia, desprovistos de limitaciones que les impidan elaborar visiones y estrategias, y lograr la colaboración y motivación de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Artieda, C. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Publicando*, 2(2).
2. Bernal Domínguez, D., Mora Palazuelos, C.E., Arellano Unzaga, G.G. y Torres Carrillo, C.M. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 16 (2), 278-299.
3. Castillo Bastías, R. (2015). La gestión del diseño en la empresa: el caso de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera de la región de Valparaíso (Chile). *Kepes*, 12(11), 177-192.

4. Contreras Torres, F.V. y Castro Ríos, G.A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Revista Estudios Gerenciales*, 29 (126), 72-76.
5. Cyril, L. (2000). *El código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida*. D.F, México: Editorial Panorama.
6. Delfín Pozos, F.L. y Acosta Márquez, M.P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*, (40).
7. De Pablos Heredero, C. y Blanco Jiménez, F.J. (2013). *Los cien errores del emprendimiento*. ESIC. Madrid, España.
8. Drucker, P.F. (1988). *La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios*. D.F, México: Editorial Hermes.
9. García, P. M. y De Pablos Heredero, C. (2014). Liderazgo acomodaticio y resultados empresariales: Una aproximación desde el análisis de Steve Jobs. *Interciencia. Revista de Ciencia y Tecnología de América*, 39(9).
10. Gil Osorio, I.M. & Ibarra Lopesierra, S. (2014). Impact of leadership in critical success factors as a competitive business strategy. *Dimens. empres.* 12, (2), 117-126.
11. Gómez Castañeda, O. R. (2006). *Liderazgo, gerencia y carisma. Contribuciones a la Economía*, (3).
12. James, J. (1998). *Habilidades de liderazgo para una nueva era*. Barcelona, España. Editorial Paidós.
13. Lojpur, A., Aleksia, A., Vlahoviä, S., Pejiä, M. Y & Pekoviä, S. (2015). Examining determinants of leadership style among montenegrin managers. *Our Economy*, 61, (1), 13-24.
14. Mejía Giraldo, A., Claudia Patricia Mendieta Cardona, C.P. y Bravo Castillo, M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa. *Ing. Ind.*, 36, (3).
15. Morelos Gómez, J. y Fontalvo Herrera, T.J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.

16. Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (38).
17. Ortiz, R.A. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Univ. Empresa*, 5(11).
18. Pablo Valenciano, J. y Uribe Toril, J. (2015). Círculo virtuoso de la cooperación e innovación en la pequeña y mediana empresa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20 (70).
19. Pacheco, C. (2013). Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo. *Revista Económicas*, 34 (1), 183-202.
20. Palomo, M.T. (2014). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (8ª. ed). Madrid, España: ESIC.
21. Riaz Muhammad, N., & Khalili Muhammad, T. (2014). Transformational, transactional leadership and rational decision making in services providing organizations: Moderating role of knowledge management processes. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 8(2). 355-364.
22. Saavedra García, M.L. y Tapia Sánchez, B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME). industriales mexicanas. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10 (1), 85-10.
23. Serrano A, López C. y García G. (2013). Vías para el desarrollo de actividades de innovación y su relación con el desempeño innovador. *Revista Cuadernos de Gestión*, (1),69-94.
24. Singh, R. K. (2015). Modelling of critical factors for responsiveness in supply chain. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(6), 868-888.
25. Zapata Rotundo, G.J., Sigala Paparella, L. y Mirabal Martínez.A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, (36).

BIBLIOGRAFÍA.

1. Alegre J., Sengupta K. y Lapiedra R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*. 31(4):454-70.
2. Mendoza León, J.G. y Valenzuela Valenzuela, A. (2014). Aprendizaje, innovación y gestión tecnológica en la pequeña empresa: Un estudio de las industrias metalmecánica y de tecnologías de información en Sonora. *Contaduría y Administración*, 59 (4), 253-284. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)70162-7](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)70162-7)
3. Purcarea I, Espinosa, M. y Apetrei, A. (2013). Innovation and knowledge creation: Perspectives on the SMEs sector. *Revista Management Decision*, 51(5),1096-1107.
4. Robles Francia, V. H., Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D., & Juárez Acosta, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación & Desarrollo*, 21(2).
5. Urquiola García, I., Agüero Zardón, L. y Garza Ríos, R. (2017). Propuesta de modelo de abastecimiento para el sector cuentapropista en Cuba. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 4(3).
6. Ynzunsa Cortés, C.B. y Izar Landeta, J.M. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58(1),169-197. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71202-6](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71202-6)

DATOS DE LOS AUTORES.

1. Raúl Comas Rodríguez. Licenciado en Ciencias de la Computación y Doctor en Ciencias Técnicas. Docente de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato, Ecuador. Correo electrónico: raulcomasrodriguez@gmail.com

2. Jeannette Amparito Urrutia Guevara. Doctora en Contabilidad Superior y Auditoría, y Máster en Derecho Económico, Financiero y Búrsatil. Directora de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato, Ecuador. Correo electrónico: jeannetteurrutia@uniandes.edu.ec

3. Kathy Marilou Llori Otero. Máster en Administración, mención gerencia de recursos humanos por competencias. Docente de la Universidad Nacional de Chimborazo de la Facultad de Ciencias de la Salud, carrera de Odontología. Riobamba, Ecuador. Correo electrónico: kllori@unach.edu.ec

4. Jimena Elizabeth Montes de Oca Sánchez. Ingeniera en Administración de Negocios y Máster en Dirección de Empresas. Docente de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato, Ecuador. Correo electrónico: jmontes_ing@yahoo.es

5. Juan Edmundo Álvarez Gavilanes. Doctor en Contabilidad Superior y Auditoría, y Doctor en Ciencias de la Educación. Docente de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Regional Autónoma de los Andes Ambato, Ecuador. Correo electrónico: jalvarez2512@gmail.com

RECIBIDO: 14 de junio del 2018.

APROBADO: 10 de julio del 2018.