

## **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Liderazgo para los administradores de pymes Latinoamericanas**

**Ángela Patricia Durán López, Edison Guerrero Quintero, Edgar Gelvez Ayala**

**Artículo presentado como requisito para obtener el título de Magister Administración**

**Director**

**Orlando González Bonilla**

**Universidad Santo Tomas, Bucaramanga**

**División de Ciencias Económicas**

**Maestría Administración**

**2017**

## Contenido

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción .....                                                                                             | 6  |
| 1. Liderazgo, y principales teorías sobre el liderazgo.....                                                    | 7  |
| 1.1 Definición .....                                                                                           | 7  |
| 1.2 Teorías del liderazgo.....                                                                                 | 7  |
| 2. Características de las pymes latinoamericanas .....                                                         | 16 |
| 3. Perfil del líder y competencias que requieren los lideres para administrar las pymes latinoamericanas ..... | 20 |
| 4. Conclusiones .....                                                                                          | 24 |
| Referencias Bibliográficas .....                                                                               | 26 |

### Resumen

En este artículo se muestra una perspectiva acerca de las teorías más destacadas sobre el liderazgo, se hace una revisión de las diferentes propuestas de varios autores y se contrasta con las particularidades de las pymes latinoamericanas dada la importancia que estas organizaciones tienen en la economía de la región, por ser grandes generadoras de empleo y elementos claves para el desarrollo del tejido social.

Una vez realizado el recorrido por los diversos autores y analizando las características de las organizaciones objeto de estudio se plantea que tipo de teoría se aplica mejor si a la pequeña o a la mediana empresa, de igual forma se esboza la importancia de ser flexible en el momento de definir qué tipo de teoría se adapta de mejor manera a este tipo de organizaciones (Pymes), debido a la dinámica que se presenta causado por las particularidades tanto de los seres humanos como de las organizaciones encapsulados en un contexto económico, cultural, político y tecnológico que evoluciona rápidamente.

**Palabras clave.** Liderazgo, Transformacional, Transaccional, Pymes, Competitividad, Globalización

### **Abstract**

This article presents a perspective on the most outstanding theories about leadership, a review of the different proposals of several authors and contrasts with the particularities of Latin American pymes given the importance that these organizations have in the economy of region, for being great generators of employment and key elements for the development of the social fabric.

Once the journey has been made by the various authors and analyzing the characteristics of the organizations under study, it is proposed which type of theory is best applied to small or medium-sized companies, and the importance of being flexible at the time is outlined. To define what kind of theory is best suited to this type of organization (SMEs), due to the dynamics presented by the particularities of both human beings and organizations encapsulated in an economic, cultural, political and economic context. Technology that evolves rapidly.

**Key words:** Leadership, Transformational, Transactional, pymes, Competitiveness. Globalization

## **Introducción**

En la literatura especializada actual se habla del concepto de liderazgo y como a través de las diversas teorías expuestas por investigadores en diferentes épocas de la historia, han desarrollado un papel fundamental en la evolución del hombre y de la sociedad.

El propósito esencial de este artículo es presentar las principales teorías que se han planteado en torno al liderazgo en las organizaciones, y las principales características que presentan las pymes latinoamericanas, para plantear los tipos de liderazgo y las competencias que deben tener los empresarios y gerentes de las pymes que actualmente ante la globalización de la economía se enfrentan al reto de la competitividad; por ello es fundamental la gestión que desarrollen, soportados en un liderazgo que las lleve no solo a fortalecer la organización sino también a aportar en el desarrollo de la economía de la región.

En este momento donde los acuerdos de libre comercio avanzan a pasos agigantados, las organizaciones demandan más y mejores líderes; personas con amplia visión, con habilidades interpersonales, firmeza en la toma de decisiones, capacidad de levantarse ante los fracasos y sobre todo con gran confianza en sí mismos, con el propósito de no solo hacer reto a la competitividad sino a continuar con vida en el mundo empresarial.

Por tanto, se considera que este escrito será de interés para gerentes, agremiaciones, docentes, investigadores, y alumnos de las escuelas de administración, pero sobre todo para quienes están relacionados directamente con las pequeñas y medianas empresas que desean sostenerse en el tiempo.

## **1. Liderazgo, y principales teorías sobre el liderazgo**

### **1.1 Definición**

En una concepción simple, el liderazgo es la capacidad que posee una persona para dirigir a otros. Drucker planteó que “La única definición de líder es alguien que tiene seguidores”, esos seguidores son influenciados de manera tal que se subordinan a las órdenes de quien es considerado superior, esta superioridad es fundamentada principalmente en la autoridad, conocimiento y carisma. No obstante, el liderazgo no es una cualidad propia del ser humano, también se encuentra en otros miembros del reino animal y ha sido clave en el proceso de evolución y supervivencia de las especies.

### **1.2 Teorías del liderazgo**

Durante la historia se han establecido diferentes teorías que se esfuerzan por explicar la figura del líder y su relación con los diferentes actores del contexto. Tales teorías se identifican en la literatura especializada como: *Teoría X e Y*, planteada por Douglas McGregor (1957), asume dos supuestos de percepción del individuo, de ese modo los categoriza en dos grupos; por un lado están quienes pertenecen a la teoría X que establece que las personas están dispuestas a no realizar sus actividades, “en realidad ellos tienen una actitud negativa ante el trabajo, tienen poca ambición y evitan las responsabilidades cuando pueden” (Alecóy, 2010, p. 122), a su vez deben ser presionadas y controladas para que se desempeñen en pro del cumplimiento de los objetivos de la organización, como consecuencia la dirección de liderazgo será autoritaria;

contrario a esto, se halla la teoría Y, en la cual el supuesto se define por la alta motivación que posee un individuo, siempre están dispuestos y se esfuerzan por lograr las metas de la organización a través de su creatividad, por lo cual el tipo de liderazgo a aplicar estará caracterizado por ser democrático o participativo.

La *Teoría de la Cuadrícula Administrativa* (1964) o también conocida como Modelo de Rejilla Gerencial, propuesto por Robert Blake y Jane Mouton se basa en dimensionar la productividad a través de una gráfica en el que se muestre “el interés que muestren los líderes por los subalternos y por la producción” donde 1 indica un interés mínimo y 9 el interés máximo” (Dalton Hoyle y Watss, 2006). Esta teoría está relacionada con el supuesto de la Teoría Y, mencionado anteriormente; por otro lado se encuentra la *Teoría de los Sistemas de Likert*, (entre 1946 y 1970), formulado por Rensis Likert; “afirma que la situación y el hombre condicionan las distintas formas de administrar y dirigir al grupo, dependiendo a su vez de las condiciones externas que influyan en la organización” (López, 1998), para ello categoriza cuatro sistemas de administración: a) Sistema autoritario explotador, b) Autoritario-benevolente o paternalista, c) Consultivo con derecho a la última palabra y d) Participativo y democrático.

*Teoría de Contingencia*, (1950) desarrollado por Fred E. Fiedler; afirma que el tipo de liderazgo está sujeto a la característica de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder, por ello el estilo estará asociado a la orientación hacia las relaciones y orientado hacia las tareas. Hace distinción “entre la eficacia del liderazgo de los líderes con puntajes altos y bajos en la escala del colaborador menos preferido, clasifica como “altos a aquellos con un puntaje mayor de 64 y como “bajos” a quienes obtienen menor de 57” (Hogg, Vaughan y Haro, 2010)

Entre otros liderazgos se encuentran: *Liderazgo Situacional*, (+1970) creado por Paul Hersey y Ken Blanchard; *Intercambio de Graen* o Modelo de Liderazgo de Creación de Roles,

(1995) cuya autoría es de George Graen; *Modelo Camino-Meta*, (+1970) propuesto por Rober House; *Liderazgo Transformacional*, (1978) introducido por James MacGregor Burns y posteriormente Bernard M. Bass desarrolló una concepto más amplio; *Liderazgo Transaccional*, (1978-1985) en la cual se destacan autores como Hollander, Burns y Bass, y por último el *Modelo de Tannenbaum-Schmidt*, (1973) planteado por Robert Tannenbaum y Warren Schmidt. No obstante, sobre los estudios de dirección y liderazgo, House y Aditya (1997) plantean que, aunque el fenómeno de liderazgo ha existido desde la antigüedad, su estilo sistemático social comenzó a principios de los treinta. (Sánchez, 2008).

Aunque no existe un concepto universal sobre el liderazgo, esto no ha sido una limitante para desarrollar teorías que buscan explicarlo de acuerdo a diferentes puntos de vista, por ejemplo, algunas toman en cuenta “las variables internas del individuo, propio de la teoría de características del líder; las conductas que llevan al líder a ejercer funciones tratado en enfoque conductual y por último las destrezas del individuo para desempeñarse exitosamente en cada situación, propia del enfoque situacional” Ramírez (2005), los cuales son aplicados de acuerdo al contexto social, es decir, a medida que un paradigma de conducta cambia generacionalmente, también el tipo de liderazgo debe hacerlo como una forma de adaptación al nuevo entorno. El siguiente cuadro explica detalladamente las diferencias entre cada teoría, así como sus principales postulantes.

Tabla 1.

*Diferencias entre teorías del liderazgo y principales postulantes.*

| Teoría                                         | Características                                                                                                                                                | Premisas           | Postulantes                                       |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------|
| Teoría de Rasgos.<br>Características del líder | <b>Toma en cuenta:</b><br>Las cualidades individuales: personalidad, capacidad intelectual, aptitud y actitud.                                                 | El ser del líder.  | (Cartwright y Zander 1971 y Gibson 1990).         |
|                                                | Inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel socio-económico auto percibido.                                              |                    | Ghiselli 1963.                                    |
|                                                | Juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad, sociabilidad, vigor, etc.                                     |                    | Stogdill 1948-1974.                               |
| Enfoque Conductual                             | <b>Se orienta hacia la tarea y hacia la persona:</b><br>Líder estructurador y considerado.                                                                     | El hacer del líder | Stogdill y Coons 1957 y Fleischman y Harris 1962. |
|                                                | Inducción y en los empleados.                                                                                                                                  |                    | Lickert 1961 y Blake y Mouton 1966.               |
|                                                | Rigurosos y generales.                                                                                                                                         |                    | Katz y Kahn 1960.                                 |
|                                                | Autoritarios y democráticos.                                                                                                                                   |                    | Lewin 1940.                                       |
|                                                | <b>Capacidades y características para afrontar situaciones:</b><br>Relación líder-miembro, estructura la tarea y poder de la posición (teoría de dependencia). |                    | Fiedler 1951.                                     |
|                                                | Participación más activa de los                                                                                                                                |                    | Vroom y Yetton 1973.                              |

|                     |                                                                                                                                                                                                         |                                 |                          |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Enfoque Situacional | subalternos (modelo de liderazgos).<br>Contrasta cuatro tipos de liderazgo:<br>El que habla, el que vende, el que participa y el que delega (cada uno de ellos será apropiado en determinada situación. | Liderazgo <i>por sí mismo</i> . | Hersey y Blanchard 1982. |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|

Fuente: elaboración propia en base al contenido bibliográfico de Ramírez, 2005

### ***Teoría de rasgos.***

Allport (Clonninger 2002) planteó que los rasgos son los elementos fundamentales de la personalidad del ser humano. El autor los clasificó en tres tipos de rasgos; Rasgos centrales, secundarios y cardinales. Los rasgos centrales hacen referencia a la personalidad, son más comunes y observables en su comportamiento, los secundarios a las preferencias, actitudes, no constituyen una parte fundamental de la personalidad, mientras que los cardinales son los que definen la vida de las personas, por ejemplo la tolerancia.

Para efectos del estudio sobre las teorías de liderazgo y de acuerdo a lo enmarcado en el cuadro anterior, se extrae lo concerniente a la teoría de rasgos que no es más que una concepción aportada inicialmente por los estudios de Stogdill y Ghiselli, cuyos resultados concluyen que los líderes “se identifican por sus características, su filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propias” (Escandón y Hurtado, 2016).

Este conjunto de elementos se dan de acuerdo a la personalidad del líder, la cual no es una propiedad que se desarrolla por aprendizaje, sino como una cualidad innata y profundamente enraizada en el individuo, por tanto serán determinantes en la gestión del liderazgo.

En oposición a esta teoría, en 1997, Gordon (citado en Serrano Orellana y Portalanza, 2014), indicó que no necesariamente los rasgos son determinantes para “garantizar efectividad, ya que no toma en cuenta los efectos que poseen las diferentes situaciones y comportamientos del liderazgo”; en la misma línea opositora, Contreras en 2008 (citado en Serrano Orellana y Portalanza, 2014), desestima la influencia genética como parte influyente en el liderazgo de un individuo debido a que no existe evidencia científica concluyente que demuestre dicha relación, es por ello que afirmó que “el liderazgo es susceptible de ser aprendido si el ambiente es favorable, sin destacar esas características personales que pueden aumentar la posibilidad de practicar el liderazgo”, es decir, no resta importancia a las cualidades de la personalidad sino que las condiciona a que sólo serán válidas si éstas interactúan en un escenario que propicie el desarrollo del liderazgo bajo la modalidad de aprendizaje.

En conclusión se podría afirmar que algún tipo de rasgos aumenta la posibilidad de tener éxito como líder, pero ningún rasgo certifica el éxito, debido fundamentalmente a que ignora la necesidad de los seguidores y no tiene en cuenta los factores situacionales.

### ***Liderazgo Transformacional***

En la actualidad, el dinamismo forma parte de la vida cotidiana, por lo cual surgen cambios en el entorno, esos cambios en parte, muy repentinos, provocan que las estructuras sociales deban adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias, algunas serán breves y otras estarán por largo periodo; es por ello que surge la necesidad de buscar nuevas formas de liderazgo que permitan tomar acciones factibles para la obtención de las metas esperadas, en consecuencia, “con la aparición de las teorías de Nuevo Liderazgo se produce un cambio en torno a la idea de liderazgo eficaz, como el que hace hincapié en la relación líder-seguidor y en

la transformación cultural del grupo” López-Zafra y Morales, 1998 (citados en Moreira, 2007). En 1985 Bass diseña un modelo de liderazgo transformacional el cual parte de los estudios realizados por James MacGregor Burns en 1978, dando así una teoría cuyo eje central son los “efectos que produce un líder sobre sus seguidores...a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas” (Nader y Castro, 2009).

De modo que, el objetivo principal de la Teoría del Liderazgo Transformacional es obtener el máximo beneficio a través de la estimulación de las emociones de los subalternos. “Así, los líderes transformacionales amplían y elevan el interés de los subordinados, generando conciencia y aceptación entre los seguidores...” Bass en (Hermosilla, Amutio, da Costa y Páez, 2016). Adicionalmente, “el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización” (Nader y Castro, 2009).

En resumen de lo anteriormente planteado, Moreira (2007) afirma que “el liderazgo transformacional se refiere al proceso mediante el cual los líderes fomentan el compromiso de los seguidores y los inducen a superar sus egoísmos (incluidos los materiales) produciendo transaccionales grandes basan cambios su poder y en apoyo de los objetivos de la organización, alto la rendimiento”.

### ***Características***

Como componentes del Liderazgo transformacional, Bass y Riggio en 2006 conceptualizaron cuatro elementos de manera que, a través del carisma los líderes se manifiestan como modelo a seguir; de la inspiración como cualidad motivadora y de articulación con los subordinados; de la estimulación intelectual como factor anímico para la búsqueda soluciones y

resultados efectivos y de la consideración individualizada al estar atentos a los requerimientos de los seguidores mediante la empatía. En esencia, el líder transformacional busca fomentar la creatividad e innovación dentro de los miembros de la organización.

Yukl (1998) hace crítica la teoría transformacional manifestando que “la esencia del liderazgo transformacional parece inspirar, desarrollar y empoderar a los seguidores. Estos efectos pueden reducir la atribución de carisma al líder en lugar de aumentarlo”. Así mismo, sostuvo que “al intentar reducir todo el liderazgo a la mera distinción entre transformar y transar se ignora y pasa por alto numerosos comportamientos directivos de verdadera importancia, como lo son, por ejemplo, planifica e informar...” Yukl (1998) (citado en Sánchez, 2008).

Como conclusión se podría afirmar que la teoría sobre el liderazgo transformacional amplía la visión del líder sobre la importancia de estudiar el ser humano y promover su inteligencia, la racionalidad y la solución de problemas.

### ***Liderazgo Transaccional***

El liderazgo transaccional parte de la misma rama del transformacional sin embargo la diferencia principal es que en el primero, la colaboración se obtiene por medio de un intercambio de recompensa con el propósito de lograr las metas planteadas por la organización, además el líder transaccional motiva a sus colaboradores a que se desempeñen como se espera, por lo cual siempre están verificando sigilosamente a sus subalternos para así evitar errores o fallas procedimentales que vayan en contra de lo estipulado por la organización. En el cuadro número dos se identifican las diferencias entre liderazgo transformacional y transaccional.

Tabla 2.

*Teorías emergentes: Transformacional y Transaccional.*

| Teoría           | Características                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Teóricos                                        |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Transformacional | <p>El líder comparte la misión y la visión con sus seguidores.</p> <p>Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos del líder.</p> <p>Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder.</p> <p>Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder.</p> <p>Los seguidores comparten y aceptan con entusiasmo el papel que les corresponde jugar en la organización.</p> | <p>Bass (1990);</p> <p>Bass y Avolio (2006)</p> |
| Transaccional    | <p>El seguidor comprende y está de acuerdo con el sistema de recompensas en la organización.</p> <p>Los seguidores comprenden y comparten el sistema de poder en la organización.</p> <p>El líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo.</p> <p>Los términos de intercambio son determinantes para las relaciones y el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo.</p>                                           | <p>Bass (1990);</p> <p>Bass y Avolio (2006)</p> |

Fuente: Rodríguez (2010).

Se puede concluir que la teoría del análisis transaccional aporta una mejor explicación sobre los modelos motivacionales del ser humano y su dinámica en la personalidad, así como sus relaciones sociales y de comunicación.

## **2. Características de las pymes latinoamericanas**

Las Pymes juegan un papel importante en las economías de los países, debido a que son grandes generadoras de empleo. Para el caso de Latinoamérica no es la excepción, puesto que se llega a un promedio de empleos de un 64,26% de la región (Saavedra, 2008).

En América latina no existe homogeneidad para definir las pymes, pero generalmente los criterios de clasificación se basan en el número de empleados el nivel de ventas y activos. Se podría plantear que se consideran pequeñas empresas las organizaciones que tienen entre 11 y 50 empleados y mediana empresa entre 51 y 200 empleados.

Un aspecto a destacar es lo planteado por la CEPAL, en cuanto hace referencia a la diferencia de productividad entre las empresas de esta región y la de los países desarrollados, así como afirma la heterogeneidad entre ellas. (Buitelaar, 2010)

Ante lo expuesto anteriormente se consideró que para analizar este tipo de organizaciones es prudente separarlas entre las pequeñas y las medianas empresas, basados en estudios, experiencias y documentos de la CEPAL (Zevallos, 2003, p 61), Pozo (2.007), Beltrán (2006) entre otros, y en la experiencia de los autores; se estructuró el análisis como se muestra en el siguiente gráfico:

Tabla 3.

*Diferencias entre Pequeñas y Medianas empresas por bloques de categorías*

| PEQUEÑA EMPRESA                                                                                                                                                                                            | MEDIANA EMPRESA                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PROPIEDAD</b>                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                               |
| 1. Regularmente pertenecen a una sola persona o Familia.                                                                                                                                                   | 1. Generalmente son sociedades donde participan dos o más personas.                                                                                                           |
| 2. En muchas organizaciones se carece de estatutos                                                                                                                                                         | 2. Cuentan con estatutos, instrumento mediante el cual se prepara a la organización para superar los conflictos o desacuerdos entre los dueños de la empresa.                 |
| <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                               |
| 1. No existe una estructura formal, no existe un manual con funciones definidas.                                                                                                                           | 1. Ya se contempla un organigrama con las funciones fundamentales para el desarrollo de una organización como los son las áreas administrativas, de producción y de mercadeo. |
| 2. Relación más cercana con los empleados, aspecto que facilita la resolución de problemas.                                                                                                                | 2. No existe una relación directa con el gerente                                                                                                                              |
| <b>DIRECCIÓN</b>                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                               |
| 1. Existe unidad de mando donde se concentran todas las decisiones. Esto conlleva a que se presente una relación cercana entre las funciones administrativas, financieras y operativas de la organización. | 1. Cuentan con un equipo de dirección más amplio, aunque en muchos momentos con gran influencia de los dueños.                                                                |
| 2. La dirección no es especializada, en muchos casos el gerente no tiene formación administrativa.                                                                                                         | 2. Regularmente el gerente tiene formación o experiencia administrativa.                                                                                                      |
| 3. El gerente dedica mayor tiempo a la organización, pues siendo de su propiedad esta las 24 horas para su empresa                                                                                         | 3. El gerente regularmente cumple con su responsabilidad sin estar dedicado en todo momento a la organización.                                                                |
| <b>ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN</b>                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                               |
| 1. Regularmente no existe planeación, esta se basa en la experticia del dueño.                                                                                                                             | 1. Existe un mejor proceso de planeación, ya que estas organizaciones ya cuentan con áreas responsables y con metas fijadas.                                                  |
| 2. No existe proceso de selección de personal, se realiza de acuerdo al criterio del dueño.                                                                                                                | 2. Existe un proceso más técnico en la selección de personal                                                                                                                  |
| 3. Existe estrecha relación familiar con sus empleados.                                                                                                                                                    | 3. No existe relación familiar con sus empleados.                                                                                                                             |
| 4. Sus empleados más capacitados no aspiran a permanecer en la organización sino a llegar a organizaciones de mayor tamaño.                                                                                | 4. Brinda mayor estabilidad a sus empleados y estos pueden escalar y mejorar sus condiciones económicas y profesionales dentro de la organización.                            |
| 5. Ante su informalidad está más expuesto a demandas de carácter laboral y comercial.                                                                                                                      | 5. Tiene acompañamiento de carácter legal, hecho que minimiza los riesgos a                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. La adquisición de elementos es menos compleja, generalmente la realiza el gerente o propietario                                                                                                                | enfrentarse a demandas laborales o comerciales.                                                                                                          |
| 7. Se carece de un manual de funciones y procesos                                                                                                                                                                 | 6. Las necesidades de compras de materias primas son más complejas y requieren de un departamento de compras y suministros organizado.                   |
| 8. No se utilizan indicadores de desempeño.                                                                                                                                                                       | 7. Se cuenta con un manual de funciones y procesos de tal manera que exista claridad en quien es la persona que da la orden a determinado empleado.      |
|                                                                                                                                                                                                                   | 8. Se utilizan indicadores de desempeño en las diversas áreas. Incluso un gran número de medianas empresas le apuestan a las certificaciones de calidad. |
| <b>FINANZAS</b>                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                          |
| 1. Son muy limitados en recursos financieros, Su capital de trabajo es limitado, se financian regularmente a través de los proveedores, requieren de apoyo por parte del Estado para su permanencia y desarrollo. | 1. Al ser sociedades con mayor nivel de apalancamiento tienen mejor músculo financiero y acceso al crédito.                                              |
| 2. Son muy vulnerables ante los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación, la devaluación y la recesión.                                                                                | 2. Tienen mayor capacidad de reacción ante los ciclos económicos.                                                                                        |
| 3. Son muy vulnerables ante las políticas de apertura económica                                                                                                                                                   | 3. Están preparándose para enfrentar las políticas del libre mercado.                                                                                    |
| 4. Generalmente tienen un manejo informal de la contabilidad. En algunos casos mezclan la caja de la empresa con la caja de la familia.                                                                           | 4. Cumplen con las exigencias de la contabilidad moderna.                                                                                                |
| 5. Tienen poca capacidad de negociación con los proveedores.                                                                                                                                                      | 5. Tienen mayor posibilidad de negociación con proveedores para obtener descuentos por volumen.                                                          |
| 6. El propietario gerente tiene muy pocos elementos para determinar el costo y precios de sus productos.                                                                                                          | 6. Los costos y precios se determinan mediante un proceso técnico.                                                                                       |
| <b>PRODUCCIÓN</b>                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                          |
| 1. Limitados en el manejo de las tecnologías de la información                                                                                                                                                    | 1. Presentan mayor acceso a la tecnología de la información.                                                                                             |
| 2. Carecen de equipos de mediana y alta tecnología, sus procesos se caracterizan por ser intensivos en mano de obra.                                                                                              | 2. Presentan mejores niveles tecnológicos sin contar con la alta tecnología.                                                                             |
| 3. Carecen del conocimiento sobre optimización de procesos.                                                                                                                                                       | 3. Presentan mejor organización en las áreas de producción y en la organización de la comercialización de sus productos.                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Carecen de volúmenes de producción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4. Por su volumen de producción tienen mayor rendimiento.                                                                                                                              |
| 5. No existe un proceso definido para el control de calidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 5. Se establecen procesos para el control de calidad.                                                                                                                                  |
| <b>MERCADEO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                        |
| 1. Carecen de un área comercial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1. Cuentan con área comercial                                                                                                                                                          |
| 2. El mercado es únicamente para la región                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2. Sus productos llegan a un nicho de mercado más amplio dentro del mercado interno con posibilidades de extenderse a diferentes ciudades dentro de un mismo país.                     |
| 3. El crecimiento de sus ventas es muy lento y en muchos casos se estaciona en un punto.                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3. El crecimiento en ventas es más rápido, explora el mercado nacional e internacional.                                                                                                |
| 4. Escasa posibilidad de estandarización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4. Sus productos están mejor estandarizados y pueden dar mejor respuesta a las exigencias del mercado.                                                                                 |
| <b>RELACIÓN CON EL ENTORNO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                        |
| 1. Son más propensas a no cumplir (evadir) con los requerimientos legales y de impuestos del estado.                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1. Por su organización está mejor preparada para dar respuesta a los requerimientos legales y de impuestos que exige el estado.                                                        |
| 2. Sus relaciones internacionales son muy mínimas o no existen. No se maneja un segundo idioma                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2. Dentro de sus metas están los negocios internacionales, algunos tienen manejo del inglés.                                                                                           |
| 3. Son más reacios a las agremiaciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3. Son más propensos a agremiarse para hacer exigencias al gobierno que les permita tener mejores condiciones para competir.                                                           |
| 4. Existe desconocimiento sobre lo que sucede con las variables no controlables, tales como cambios tecnológicos, política fiscal, devaluación, política monetaria, tratados internacionales y políticas de apoyo a la pequeña empresa, entre otros.                                                                                                                            | 4. Hay mayor atención tanto a la evolución de la tecnología como a las políticas gubernamentales.                                                                                      |
| <b>PROYECCIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                        |
| 1. Su crecimiento es lento, tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas. El porcentaje de no continuidad antes de un año, de este tipo de empresas en Latinoamérica está en un rango entre el 70 % y el 80%, y de las que continúan menos del 70% llegan al quinto año. (Capyme) 2010. | 1. Por su organización estas empresas tienen mayor proyección, algunas se fusionan con otras para ser más competitivas, tienen mayor probabilidad para llegar a nivel de gran empresa. |
| <b>CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                        |
| 1. Por su naturaleza de pequeña empresa, el                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1. El liderazgo que se aplica varía en función                                                                                                                                         |

---

liderazgo surge por medio de la intuición de la persona, el cual le permite mantener el control del entorno de acuerdo a los escenarios adversos que se presenten, también, cuando estas pequeña empresas se mantienen en el tiempo, el liderazgo es transmitido a la siguiente generación por medio de aprendizaje práctico.

---

de la actividad a que se dedica la empresa, es decir, intervienen teorías basadas en el comportamiento como el democrático y el autocrático, así como liderazgo basado en la teoría integral.

Fuente Autores

Como se ha podido observar en el cuadro anterior, los liderazgos que se presentan en una pequeña empresa no son los mismos que se aplican en las medianas empresas, puesto que en la primera, se evidencia mayor inclinación hacia la teoría de rasgos, esto es porque el liderazgo ejercido está relacionado con el entorno de desenvolvimiento de la empresa, es decir, son aquellas unidades que se conforman por tiendas de misceláneos, parcelas o fincas de producción agrícolas u otras de prestación de servicios varios, cuyos empleados no llegan a ser superiores a 50 personas, en consecuencia, los líderes han sido instruidos mediante la práctica, vivencias o repetición de labores, y usan un alto grado de autoritarismo para ejercer control sobre sus colaboradores; así mismo, esto será transmitido a su círculo más cercano que delegaran dichas funciones de liderazgo en el futuro. Este liderazgo básicamente se basa en la intuición, capacidad, previsión, e integridad, que junto con el sentido de la responsabilidad, (Stodgill, 1948) y (Ghiselli, 1970), les permiten hacer frente, a las distintas situaciones o temas de urgencia, y la pronta y adecuada gestión de procesos e imprevistos. (Escandón y Hurtado, 2016).

### **3. Perfil del líder y competencias que requieren los lideres para administrar las pymes latinoamericanas.**

Una vez estudiados los diferentes tipos de liderazgo junto a las características de las pymes latinoamericanas, y partiendo con el principio de que en el direccionamiento de una

organización se conjugan diferentes elementos tales como: El líder, los subalternos o seguidores, el entorno o contexto donde se desarrolla la organización, la organización, los proveedores, los clientes, y las estrategias a desarrollar, (García, 2015), en el análisis del artículo inicialmente se presenta a qué tipo de empresa se ajusta de mejor manera cada tipo de liderazgo; posteriormente se expondrán los tipos de liderazgo que se aplican de forma separada para la pequeña y la mediana empresa, y las competencias a desarrollar o fortalecer, para hacer frente al reto de la competitividad en una política de economía globalizada, que se ha determinado en casi todos los países de Latinoamérica.

Tabla 4.

*Tipos de Liderazgo y tipos de Empresa*

| TIPO DE LIDERAZGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | TIPO DE PYME QUE MAS SE AJUSTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>TEORIA DE RASGOS: Esta teoría esboza que los líderes gozan de ciertas características que las demás personas no tienen. Si se cuestiona sobre qué tipo de características tiene un líder, se podría plantear las siguientes:</p> <p>Inteligencia, carisma, carácter decidido, entusiasmo, fuerza, valentía, integridad y confianza en sí mismo y conocimiento del trabajo a realizar.</p> | <p>En el análisis que se realizó en la investigación se considera que este tipo de liderazgo se cumple en mayor grado en la <b>pequeña empresa</b>.</p> <p>Esta afirmación se soporta en que regularmente en la pequeña empresa el gerente es el mismo propietario, el cual está asumiendo la dirección de un proyecto el cual le implica su estabilidad económica, emocional, social y la de su familia. Estos líderes inician un negocio soportados en su conocimiento y en su entusiasmo.</p> <p>De igual manera en este tipo de empresa el número de trabajadores es inferior a 50, se requiere hacer diversas tareas y la formación profesional es muy poca, por lo tanto se requiere un direccionamiento más autoritario.</p> |
| <p>EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL plantea una forma de liderazgo con mayor proyección. Burns amplió este concepto para explicar la conducta de líderes políticos que buscan el enardecimiento, la aclamación y fidelidad de sus seguidores. El líder transformacional es más ambicioso, no se</p>                                                                                             | <p>Esta teoría es de mayor aplicación en la <b>mediana empresa</b>, puesto que este tipo de empresa tiene mayor proyección. En las medianas empresas para su desarrollo se debe estructurar un equipo y ello es mucho más fácil de alcanzarlo mediante el tipo de liderazgo transformacional, donde el líder procura</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

---

conforma con alcanzar las metas, conjuntamente procura modificar la estructura mental o visión de sus empleados, alcanzando así su motivación e incluso su desarrollo intelectual y como personas. El líder transformacional consigue inspirar nuevos valores en el grupo y es el estilo de liderazgo eficaz cuando se espera que los seguidores sean innovadores, creativos y arriesgados.

proyectar su visión del negocio a su equipo de colaboradores y delega la autoridad a través de la organización.

---

En el LIDERAZGO TRANSACCIONAL empresarial que tiene como base el intercambio, se enfatiza en que el trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros favores, pero que, a su vez, el líder reconoce qué quiere obtener y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo logren.

Este tipo de liderazgo tiene aplicación en los dos tipos de empresas; para la pequeña empresa se aplica en el área de producción, donde se puede remunerar de acuerdo a lo producido por el trabajador. En la mediana **empresa se** amplía su aplicación, puesto que en este tipo de empresa existe además de la remuneración las posibilidades de crecer en el campo profesional, puesto que los puestos de trabajo son mayores y las posibilidades de mejora salarial también lo es. Además porque en la mediana empresa, se trabaja con mejor planeación, fijando metas e incentivos por alcanzarlas.

Se podría afirmar que en el liderazgo transaccional **el propósito más significativo de un trabajador es** hacer lo que el líder dice que se debe hacer. De igual manera se considera que **el objetivo esencial del líder es** instaurar organizaciones claras para que los trabajadores laboren acorde a la consecución de los objetivos que ha fijado el líder y la empresa.

En conclusión, es un método de retribución a un esfuerzo en el que las dos partes se benefician.

---

Fuente: Los autores

Una vez expuesta la aplicación de las teorías en la pequeña y mediana empresa, esta subdivisión en el análisis se soporta en la premisa que de acuerdo al tipo de liderazgo y a las características de una organización, existen diferentes ambientes laborales y por ende se alcanzarán diversos resultados financieros y de proyección.

Tabla 5.

*Tipos de liderazgo y propuestas para mejorar la competitividad de las pequeñas empresas latinoamericanas.*

| PEQUEÑA EMPRESA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | MEDIANA EMPRESA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Se podría concluir para la pequeña empresa se requiere el líder que caracteriza la teoría de rasgos donde se plantea que los líderes nacen y no se hacen; que estas personas cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad previsión, integridad, que les permiten enfrentar temas de urgencia, y a la pronta y adecuada gestión de procesos e imprevistos; El gerente o propietario de una pequeña empresa realiza múltiples labores, tiene la competencia del emprendimiento, (López y Contreras, 2009), incluso no está formado en administración por el contrario su negocio nace por su experticia en un determinado arte; en este tipo de organizaciones el gerente no se especializa, debido a que el volumen de sus ventas no es lo suficientemente grande para contar con especialistas en cada una de las áreas de la organización.</p> <p>Regularmente es un líder autocrático, debido a la poca confianza que tiene en el trabajo de sus subalternos, y solo Él tiene la organización en su mente.</p> <p>En este tipo de organizaciones también se considera que es de gran aplicación el liderazgo transaccional, debido a que los empleados de las pymes no alcanzan los niveles de ingresos de las personas que trabajan en grandes empresas y solo mediante la remuneración por metas logradas se alcanzan mejores niveles de competitividad.</p> <p>La pequeña empresa se caracteriza por no tener altos niveles de tecnología, pero su ventaja u oportunidad si está en lograr la interacción de su equipo de trabajo de manera compacta, dado que en lugar de tratar a las personas como simples engranajes en la estructura de una empresa, el líder debe aplicar un liderazgo motivacional, los líderes que</p> | <p>Para el gerenciamiento de la mediana empresa se requiere un líder soportado en la teoría conductual, en la que se contempla el concepto de coliderazgo; es decir, en este tipo de organizaciones se requieren colíderes que ejerzan sus funciones orientados a maximizar el nivel de producción a través de una fuerza de trabajo que se desarrolla en un contexto laboral enfocado en la gente. (Lussier y Achua, 2002).</p> <p>En este tipo de organizaciones se aplica de mejor forma el postulado de que el liderazgo se aprende, se considera que el líder se va fortaleciendo en la medida que aumenta su nivel de experiencia, puesto que los colíderes en general son personas que tienen un nivel de formación académica de acuerdo al área asignada.</p> <p>Por las oportunidades que tienen este tipo de empresas se requiere líderes visionarios que sepan aplicar la teoría transaccional y transformacional, con un modelo mental abierto al cambio, que transmita su visión individual y logre transformarla en una visión colectiva para el cumplimiento de las metas y el posicionamiento de marca en un mercado competitivo. En este proceso se procura integrar los objetivos organizacionales con los objetivos del personal que conforma la organización. (Soria, 2013)</p> <p>El líder de la mediana empresa debe desarrollar habilidades gerenciales que le permitan tener un buen conocimiento del entorno. (Naranjo, 2015) Por ello es fundamental el conocimiento de un segundo idioma.</p> <p>Dado los retos que debe enfrentar la mediana empresa, y debido a que maneja un grupo de personas mucho más grandes que la pequeña empresa, una de las competencias</p> |

---

tienen un interés activo en las actividades del día a día de sus empleados son más propensos a aumentar su eficiencia, diseñándose así un modelo de liderazgo transformacional.

Las pequeñas empresas son a menudo capaces de superar a sus rivales más grandes porque tienen una fuerza de trabajo que está unida detrás de una visión común, dado que los líderes de pequeñas empresas son más susceptibles de estar involucrados en una estrecha colaboración con sus trabajadores.

En este aspecto el líder debe contratar un equipo joven, creativo y con gran potencial. (Bruna 2006)

Este tipo de líder que es limitado en el aspecto formativo debe aprender a asesorarse de expertos, de tal forma que cuente con un equipo asesor para aspectos de tipo legal, administrativo, tecnológico y de mercadeo.

Fuente: Los autores

fundamentales para los gerentes de estas organizaciones, es la inteligencia emocional (Goleman, 2004). Esta afirmación se realiza porque un líder en el manejo de grupos heterogéneos debe equilibrar sus emociones y sentimientos, para no dar un manejo equivocado a los momentos críticos como protestas y conflictos laborales o ante la presencia de ciclos difíciles en el mercado específico o en la economía.

Otra competencia que debe tener el líder de este tipo de organizaciones es su disposición al aprendizaje, la dinámica del conocimiento cada día evoluciona con mayor rapidez y amplitud.

El líder de la mediana empresa debe tener claridad en el manejo de los procesos administrativos como los de producción, para la optimización de tiempos y recursos.

---

#### 4. Conclusiones

Un interrogante que se hacen a diario los gerentes y líderes de una empresa es qué es lo que motiva a las personas y a su equipo de trabajo a comportarse de cierta forma en su ambiente laboral. Su respuesta resulta de un seguimiento permanente para conocer las personas que lo conforman, en sus reacciones ante diversos tipos de situaciones.

Por ello el líder de una PYME y su habilidad para interpretar las acciones de sus subalternos, juega un rol muy importante en la ejecución de las estrategias propuestas por la organización, ya que el éxito de crecimiento dependerá de la capacidad de dirección, el carisma que éste posea, y su capacidad para ir transformando el pensamiento de sus subalternos.

Generalmente el liderazgo en la PYME transforma la organización como reacción a dos aspectos fundamentales: Al constante dinamismo de los mercados y la tecnología, en especial en

aquellos cuyo contacto con el exterior es frecuente, aspecto que permite un escenario de alta competencia agresiva; y a la evolución en el desarrollo y madurez de las personas, las cuales de acuerdo a sus roles, con el tiempo van asumiendo un papel más protagónico en las organizaciones o se vuelven una carga para estas.

Es por ello que el líder asume el reto de construir con su equipo la visión de la organización a través del cumplimiento de la misión institucional.

Latinoamérica se encuentra en una etapa donde su sector productivo requiere de esos gerentes administradores líderes para desarrollar una estrategia de motivación de sus empleados, de tal forma que se amplíe su visión tanto individual como grupal y se fortalezcan sus competencias para que se desarrollen proyectos innovadores que conlleve a alcanzar mejores niveles de productividad y por ende se construya una economía latinoamericana competitiva y sostenible en el contexto de un mercado globalizado.

El sector productivo Latinoamericano y en particular las pymes requieren líderes que a través de las bondades de las teorías estudiadas (De rasgos, transformacional y transaccional), promuevan en sus organizaciones, el desarrollo individual, empresarial, regional y del conjunto de la humanidad.

### Referencias Bibliográficas

- Alecoy, T. J. (2010). *Factores que influyen en el éxito personal. Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Santiago.
- Arteaga A & Mora N (2014). *Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estrategica*. Revista UNIMAR 32(1). 153-165
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research & managerial applications*. USA: The Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. USA. Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* Mahwah. USA. Lawrence Erlbaum Associates.
- Beltran A. (2006). *Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa*.
- Bruna F. (2006). *Emprendiendo un Proyecto de empresa: planificación y gestión emprendedora*. Editorial Vigo. España.
- Buitelaar R (2010). *La situación de las pymes en America Latina. El enfoque y el aporte de CEPAL*. Surinam
- Clonninger S (2002). *Teorías de la personalidad*. Editorial Pearson. México
- Cohen M & Baralla G. (2012) *La situación de las pymes en América Latina*. Ieralpyme.org
- Dalton, M., Hoyle, D y Watss, M. (2006). *Relaciones humanas*. México: Thomson

- Escandon, D. M., & Hurtado, A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Estudios gerenciales*, 138-140.
- García, M. (2013). *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas una propuesta de intervención interactiva. Tesis de Maestría y Doctorado en Ingeniería Sistemas-Planeación*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- García-Solarte, M (2015) *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales*. Revista Entramado Unilibre, Vol II, Cali
- Ghiselli, E. (1970). *Psicología industrial, su aplicación al personal de la empresa*. La Habana: Revolucionaria.
- Goleman, D (2004). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairos. Barcelona (España)
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispano Americano.
- Hermosilla, D, Amutio, A, da Costa, S y Páez, D. (2016). *El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. Universidad del País Vasco. Recuperado de [www.elsevier.es/rpto](http://www.elsevier.es/rpto).
- Hogg, M., Vaughan, G y Haro, M. (2010). *Psicología Social*. Madrid: Editorial Panamericana.
- Lefcovich, M. (2004). *Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos*. Argentina
- López y Contreras. (2009). *Desarrollo de la pequeña y mediana empresa: Implicaciones de la orientación emprendedora*. Revista Internacional de Administración y Finanzas. Volumen 2.
- López, M.J. (1998). *Administrar en enfermería, hoy*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Lussier y Achua. (2002). *Liderazgo. Teoría-Aplicación-Desarrollo de habilidades*. México. Thomson Learning.

- Moreira, M. C. M. (2007). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Madrid, ES: Universidad Complutense de Madrid.
- Nader, M., & Castro, S. A. (2009). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass*. Bogotá, CO: D - Pontificia Universidad Javeriana.
- Naranjo R. (2015). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. Revista científica Pensamiento y Gestión. Nro. 38, enero-junio de 2015
- Naranjo, M. D. (2010). *Manual de habilidades directivas y liderazgo: formación para el empleo*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.
- OIT (2006). *Entorno empresarial, legislación laboral, y micro y pequeñas empresas*. 297 reunión.
- Pozo J. M. (2007). *Desarrollo de las Pymes Latinoamericanas*. Economía y Desarrollo 142 (2).
- Ramírez, C. O. (2005). *Estudio del liderazgo de Gandhi, a través de las características de su personalidad*. Córdoba, AR: El Cid Editor.
- Riquelme M. *Diferencia entre pequeña y Mediana Empresa*. Web empresas. [www.webyempresas.com/diferencia-entre-pequena-y-mediana-empresa/](http://www.webyempresas.com/diferencia-entre-pequena-y-mediana-empresa/)
- Rodríguez, Emilio. (2010). *Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. Revista de Ciencias Sociales. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Ruiz, M. (2010). *¿Para qué sirve un líder?: lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>.

- Saavedra M. & Hernández Y (2.008). *Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo*. Actualidad contable Faces. Vol. 11 No 17  
Universidad de los Andes, Venezuela.
- Sánchez, D. (2008). *Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto*.
- Serrano Orellana & Portalanza A (2.014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de negocios. Volumen 5 Número 11.
- Soria H (2.013). *Aplicación del modelo del liderazgo situacional en la empresa Dinners Club del Ecuador para optimizar la gestión directiva*. Tesis de grado. Universidad Simon Bolivar. Ecuador
- Vasquez M (2009). *Sun Tzu. El arte de la guerra (Traducción)*. Madrid. Editorial Edaf
- Yukl, G. (1998) *Leadership in organizations* (7th. ed.). Recuperado de:  
<http://corenet.org.pk/js/Gary-Yukl-Leadership-in-Organizations.pdf>
- Zevallos E, (2003), *Micro, pequeñas y medianas empresas en América latina*. Revista de la CEPAL 79

## Apéndice

Bucaramanga, Diciembre 4 de 2017.

Señores:

**BIBLIOTECAS**

Universidad Santo Tomás  
Bucaramanga

Estimados Señores:

Nosotros, ANGELA PATRICIA DURAN LOPEZ, EDISON GUERRERO QUINTERO, EDGAR GELVEZ AYALA, identificados con Cédula de Ciudadanía No.63549550, 88190605, 91343714, autores del trabajo de grado titulado: LIDERAZGO PARA LOS ADMINISTRADORES DE PYMES LATINOAMERICANAS, presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de MAESTRIA ADMINISTRACION, autorizo al CRAI-Biblioteca de la Universidad Santo Tomás, Bucaramanga para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional *Porticus* en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Santo Tomás.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Cordialmente,

---

C.C. No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

---

C.C. No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

---

C.C. No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Correo Electrónico: \_\_\_\_\_