



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

“LIDERAZGO COMO MECANISMO DE RESPUESTA EN ÉPOCA DE CRISIS”

Trabajo de Grado previo a la obtención del título
de Ingeniería Comercial

AUTORES: Guerrero Tapia Anderson Mauricio
Martínez Heredia Jhoselyn Andrea

DIRECTOR: MSc. Iván Santiago Galarza Cachiguango

IBARRA - ECUADOR

2020

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

LIDERAZGO COMO MECANISMO DE RESPUESTA EN
ÉPOCA DE CRISIS

TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL


Jhoselyn Andrea Martínez Heredia

Anderson Mauricio Guerrero Tapia

APROBADO POR:

MSc. Iván Galarza

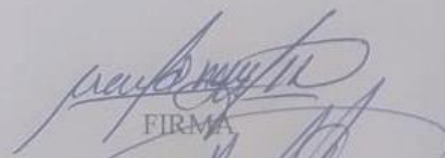
DIRECTOR



FIRMA

MSc. Marcelo Vallejos

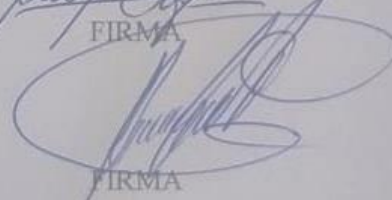
MIEMBRO TRIBUNAL



FIRMA

Ing. Rocío León

MIEMBRO TRIBUNAL



FIRMA


CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de director de la tesis de grado titulada "**LIDERAZGO COMO MECANISMO DE RESPUESTA EN ÉPOCA DE CRISIS**", de autoría de **Guerrero Tapia Anderson Mauricio y Martínez Heredia Jhoselyn Andrea**, para la obtener el Título de Ingeniera Comercial, doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 15 días del mes de junio de 2021

Lo certifico



MSc. Galarza Cachiguango Iván Santiago

C.C: 1713260816

DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004286553		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Martínez Heredia Jhoselyn Andrea		
DIRECCIÓN:	Vicente Fierro 1-122 y Luis Fernando Villamar		
EMAIL:	andijosely09@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	(062) 601 621	TELÉFONO MÓVIL:	0959274832
DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	0401834353		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Guerrero Tapia Anderson Mauricio		
DIRECCIÓN:	Los Andes-Bolívar-Carchi		
EMAIL:	maurygt6@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	s/n	TELÉFONO MÓVIL:	0989235508
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	“LIDERAZGO COMO MECANISMO DE RESPUESTA EN ÉPOCA DE CRISIS”		

AUTOR (ES):	Martínez Heredia Jhoselyn Andrea Guerrero Tapia Anderson Mauricio
FECHA:	2021/06/15
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera Comercial
ASESOR /DIRECTOR:	MSc. Iván Santiago Galarza Cachiguango

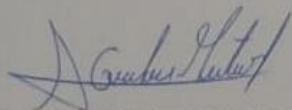
2. CONSTANCIAS

2. CONSTANCIAS

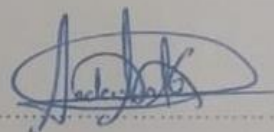
Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra, a los 11 días del mes de octubre de 2021

LOS AUTORES



Martínez Heredia Jhoselyn Andrea
C.I.: 1004286553



Guerrero Tapia Anderson Mauricio
C.I.: 0401834353

REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

Guía: FACAE-UTN

Fecha: Ibarra, 15 de junio de 2021

Martínez Heredia Jhoselyn Andrea / Guerrero Tapia Anderson Mauricio
 "LIDERAZGO COMO MECANISMO DE RESPUESTA EN ÉPOCA DE CRISIS".
 / TRABAJO DE GRADO. Ingeniera Comercial Universidad Técnica del Norte, Ibarra.

DIRECTOR: MSc. Galarza Cachiguango Iván Santiago

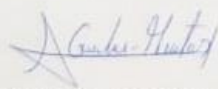
El principal objetivo de la presente investigación fue, • Determinar el estilo de liderazgo utilizado como mecanismo de respuesta en época de crisis. Entre los objetivos específicos se encuentran: Analizar de forma teórica los estilos de liderazgo y su importancia en la dirección empresarial. Establecer el estilo de liderazgo que influye en la toma de decisiones. Identificar las competencias de liderazgo empleadas por los gerentes para afrontar la crisis.

Fecha: Ibarra, 15 de junio 2021



MSc. Iván Santiago Galarza Cachiguango

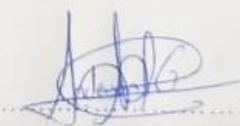
Director



Martínez Heredia Jhoselyn Andrea

C.I.: 1004286553

Autora



Guerrero Tapia Anderson Mauricio

C.I.: 0401834353

Autor

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la vida por permitirme llegar hasta estas instancias en mi vida académica y personal, por haberme enseñado que con esfuerzo y sacrificio se consiguen las mejores cosas. De la misma manera a Dios por ser tan generoso conmigo y haberme dado las fuerzas para no decaer.

Con profundo agradecimiento a mi querido amigo Mauricio, compañero y colega de este trabajo de investigación, amigo de tristezas y alegrías llegamos a culminar nuestra meta y etapa de la vida, gracias por compartir los mejores años de amistad. A mi fiel amigo Santiago por haber estado siempre en todos los aspectos posibles, por los altos y bajos que conlleva una amistad y haberlos podido sobre llevar. Los amigos son la familia que escogemos y que bien los escogí.

A mi gran amor Oswaldo por apoyarme cuando los días son difíciles y darme aliento cada vez que lo necesito. Gracias mi amor.

El más de los gratos agradecimientos al MSc. Iván Galarza director del proyecto, que con sus bastos conocimientos y paciencia supo guiarnos por el mejor camino de investigación y gracias a el, hoy todo esto es posible.

Martínez Heredia Jhoselyn Andrea

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fuerza y valor para afrontar todos los obstáculos que se me ha presentado y culminar con esta etapa de mi vida. Agradezco a mi madre Beatriz por brindarme su inmenso amor, el apoyo y confianza incondicional en todo el trayecto de mi vida, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

Agradezco también a mi padre que me ha dado fortaleza y valentía de seguir adelante con mi vida, que a pesar de cuidarme desde el cielo lo llevo siempre en mi mente y corazón.

Agradezco a mis hermanos, Jeisson y Daniela que con sus consejos y amor me permitieron afrontar muchos contras en mi vida y con su apoyo culminar mi proyecto, siempre serán muy importantes y especiales en mi vida.

A mi amiga, Jhoselyn que con su ayuda y esfuerzo realizamos este proyecto, además de muchos años de una fuerte amistad y hermandad, pasando por momentos inolvidables entre bromas, risas y enojos hasta culminar esta etapa tan importante en nuestras vidas.

Guerrero Tapia Anderson Mauricio

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado especialmente a Dios por haberme conducido y cuidado en cada decisión que he tomado.

A mis padres por darme la mejor herencia, el estudio, gracias infinitas por permitirme ser una profesional y darme la capacidad para empezar a forjar mi futuro.

A mi hermana Mayra y cuñado Andrés, a mi hermano Sebastián por estar siempre presentes en cada sentido de la vida. A mis sobrinas Bianquita y Emilia por alegrar cada uno de mis días con su inmensa luz.

Con profundo amor esta investigación la dedico hasta el cielo, a mi abuelito Pacífico que desde allí me cuida y celebra conmigo todos mis triunfos y me alienta en mis tristezas. Va por ti Abuelito.

Martínez Heredia Jhoselyn Andrea

Dedico este trabajo especialmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar a este momento tan importante de mi vida y de mi formación como profesional. A mi madre, Beatriz por ser mi pilar fundamental, demostrandome su cariño y apoyo absoluto sin importar las situaciones. A mi padre, que me ha dado la valentía y me ha guiado desde el cielo, se que estas conmigo siempre y que este momento hubiera sido igual de especial para ti como lo es para mi.

A mis hermanos, Jeisson y Daniela a quienes quiero tanto, con los que he pasado muchos momentos significativos.

A mis amigos, Santiago y Jhoselyn que hemos logrado ser un gran equipo y que con su ayuda y apoyo he llegado a este momento, haciendo de mi vida universitaria una etapa inolvidable

Guerrero Tapia Anderson Mauricio

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	ii
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	iv
REGISTRO BIBLIOGRÁFICO	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
DEDICATORIA	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
Introducción	xviii
Antecedentes	xviii
Problema de la Investigación.....	xix
Justificación.....	xix
Objetivos	xix
Objetivo General:.....	xix
Objetivos Específicos:	xx
Pregunta de Investigación	xx
CAPÍTULO I.....	21
1. Marco Teórico	21
1.1. Fundamentación Teórica.....	21
1.1.1. Teoría o modelo de contingencia de Fiedler	21
1.2. Teoría de rasgos	22
1.3. Fundamentación Empírica	23
1.4. Fundamentación Conceptual	28
1.4.1. Antecedentes del liderazgo	28
1.4.2. Definición de Liderazgo.....	29
1.4.3. Liderazgo y Dirección Empresarial	30

1.4.4. Conceptualización de crisis.....	31
1.4.5. Estilos de liderazgo	32
1.4.6. Competencias de liderazgo	36
1.4.7. Toma de decisiones	39
CAPÍTULO II	42
2. Metodología de la investigación.....	42
2.1. Tipo de investigación.....	42
2.2. Métodos de investigación	42
2.3. Instrumentos o Herramientas	43
2.4. Descripción de Datos	44
2.5. Determinación de conceptos.....	47
CAPÍTULO III.....	48
3. Análisis de resultados	48
3.1. Análisis de Datos	48
3.2. Principales resultados obtenidos de la investigación.....	64
3.3. Logro de los objetivos planteados	65
3.4. Contrastación de hipótesis	66
3.5. Dar respuesta a la pregunta de investigación.....	67
3.6. Limitaciones y alcance de la investigación	67
CAPÍTULO IV.....	69
4. Conclusiones y recomendaciones.....	69
4.1. Conclusiones.....	69
4.2. Recomendaciones.	73
Bibliografía	74
Anexos	79
Anexo 1. Encuesta.....	79
Anexo 2. Galería fotográfica	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competencias de Liderazgo	38
Tabla 2. Descripción de expertos para validación de instrumentos	44
Tabla 3. Empresas que pertenecen al sector textil.	45
Tabla 4. Descripción de empresas para aplicación de cuestionarios.	45
Tabla 5. Liderazgo Autocrático y Toma de Decisiones	52
Tabla 6. Análisis de asociación V de Cramer	53
Tabla 7. Liderazgo Democrático y Toma de Decisiones	54
Tabla 8. Análisis de asociación V de Cramer	54
Tabla 9. Liderazgo Transaccional y Toma de Decisiones	56
Tabla 10. Análisis de asociación V de Cramer	56
Tabla 11. Clasificación competencias Cotacachi.....	59
Tabla 12. Clasificación Competencias Atuntaqui.....	61
Tabla 13. Clasificación Competencias Otavalo	63
Tabla 14. Competencias de Liderazgo provincia de Imbabura.....	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estilos de Liderazgo.....	50
Gráfico 2. Toma de Decisiones.....	51
Gráfico 3. Competencias de Liderazgo Cotacachi.....	58
Gráfico 4. Competencias de Liderazgo Atuntaqui.....	59
Gráfico 5. Competencias de Liderazgo Otavalo.....	61
Gráfico 6. Total, Competencias de Liderazgo.....	63

RESUMEN

“LIDERAZGO COMO MECANISMO DE RESPUESTA EN ÉPOCA DE CRISIS”

Autores: Guerrero Tapia Anderson Mauricio

Martínez Heredia Jhoselyn Andrea

Correo: andijosely09@gmail.com

maurygt6@gmail.com

La crisis por la que atraviesa el mundo en la actualidad resulta ser uno de los acontecimientos más fatídicos que la humanidad ha presenciado, ya que se observó el desplome de los sectores sociales, de salud y más todavía en el sector económico productivo de las naciones del mundo. A partir de esto, la presente investigación tiene como objetivo primordial estudiar el liderazgo utilizado en época de crisis por parte de los líderes. El estudio presenta un enfoque cualitativo en el que se determinan las variables utilizadas para estudiar el liderazgo que son: estilos de liderazgo, dirección empresarial, toma de decisiones, crisis y competencias de liderazgo. Esta investigación se desarrolla en el sector textil de importaciones de la provincia de Imbabura en los cantones Otavalo, Atuntaqui y Cotacachi, en donde se aplicó una encuesta como instrumento de recolección de datos a 15 líderes de microempresas en total. En el análisis de datos se presentó la necesidad de utilizar el programa SPSS, mediante el cual se asocian las variables liderazgo y toma de decisiones, llegando a determinar que el estilo de liderazgo mayormente utilizado por los gerentes en época de crisis es el transformacional, así como también el estilo de liderazgo autocrático es utilizado por los mismos gerentes para la toma de decisiones. En cuanto a competencias de liderazgo predomina la integridad y confianza, comunicación y perseverancia como las más utilizadas cuando se habla de incertidumbre.

Palabras claves: liderazgo, estilos de liderazgo, toma de decisiones, dirección empresarial, competencias de liderazgo.

ABSTRACT

"LEADERSHIP AS A RESPONSE MECHANISM IN TIMES OF CRISIS"

Authors: Guerrero Tapia Anderson Mauricio

Martínez Heredia Jhoselyn Andrea

Email: andijosely09@gmail.com

maurygt6@gmail.com

The crisis the world is currently going through turns out to be one of the most fateful events that humanity has witnessed, since the collapse of the social and health sectors, and even more in the productive economic sector of the nations of the world was observed. Based on this, the main objective of this research is to study the leadership used in crisis' time by leaders. To analyze the leadership, this study shows a qualitative approach using the following variables: leadership styles, business management, decision making, crisis and leadership competencies. This inquiry is developed in the importing textile sector of the Imbabura province, in cantons as: Otavalo, Atuntaqui and Cotacachi, where, a survey was applied as a data collection instrument to fifteen microenterprise leaders. In the data analysis, the need to use the SPSS program was presented, in which the variables leadership and decision making are associated, determining that the leadership style most used by managers in times of crisis is transformational, as well as the autocratic leadership style used by managers for decision making. According the leadership competencies, integrity and trust, communication and perseverance predominate as the most used when talking about uncertainty.

Keywords: leadership, leadership styles, decision making, business management, leadership competencies

Introducción

Antecedentes

Según Contreras (2008), el liderazgo es visto como un fenómeno complejo que abarca un sin número de situaciones a lo largo de toda la historia, sujeto a los cambios culturales de la sociedad se afirma que es estudiado para incrementar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones.

Fernández y Quintero (2017) toma de referencia a James MacGregor Burns y explica que fue el primero que introdujo el concepto de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los líderes políticos. Burns en 1978 estableció dos conceptos: “Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional”.

Ruth et al., (2006) se apoya en la teoría de Bass y describe el liderazgo transformacional como aquel que provoca cambios en las necesidades, los valores, las preferencias y aspiraciones de sus subordinados consiguiendo que, en lugar de sus propios intereses, se esfuercen en pro de los intereses colectivos de la organización.

Según Vásquez Toledo et al., (2014) el liderazgo ha tenido sus estudios alrededor de 1900 y 1950, con el fin de conocer las características efectivas de un líder, así como vincular al desarrollo organizacional. Se ha identificado liderazgo transformacional y carismático, lo mismo que fueron trasladados al ámbito organizacional, para generar hipótesis si esos tipos de liderazgo generan un mejor desempeño en sus seguidores.

Problema de la Investigación

Basados en investigaciones acerca de estilos de liderazgo se determina que se han realizado mínimos casos de estudio que utilicen al liderazgo como un mecanismo de respuesta ante una crisis y que ante la situación actual que atraviesa la sociedad apenas se están publicando pocas investigaciones científicas que analizan la problemática. De tal manera se buscó investigar el estilo de liderazgo que permite a los gerentes actuar en época de crisis.

Justificación

La investigación sirve para conocer y determinar el estilo de liderazgo más apropiado que permita afrontar épocas de crisis. La sociedad actualmente está pasando por una crisis económica y es necesario determinar el tipo de liderazgo más conveniente que permita beneficiarse a los líderes para saber actuar de manera eficiente y eficaz en sus organizaciones.

La investigación permite mejorar la situación de las empresas mediante un fundamento teórico aplicado durante la crisis; además, se basa en la aplicación de encuestas a los propietarios de las empresas. Con esta investigación se pone en conocimiento la capacidad de respuesta por parte de los líderes debido a la emergente crisis y al poco conocimiento aplicable del tema.

Objetivos

Objetivo General:

- Determinar el estilo de liderazgo utilizado como mecanismo de respuesta en época de crisis.

Objetivos Específicos:

- Analizar de forma teórica los estilos de liderazgo y su importancia en la dirección empresarial.
- Establecer el estilo de liderazgo que influye en la toma de decisiones.
- Identificar las competencias de liderazgo empleadas por los gerentes para afrontar la crisis.

Pregunta de Investigación

¿Qué estilo de liderazgo permite dar respuesta en épocas de crisis?

CAPÍTULO I

1. Marco Teórico

1.1.Fundamentación Teórica

1.1.1. Teoría o modelo de contingencia de Fiedler

Barón (1989) manifiesta que el modelo o teoría de contingencia estudiada por Fiedler, fue el primero que propuso las relaciones de contingencia dentro del liderazgo y el conocimiento de un líder eficaz, a partir de la evidencia en la consecución de los objetivos, eficacia de un grupo de trabajo y el grado de influencia del líder para manejar una situación grupal. Fiedler menciona que para alcanzar los objetivos hay que tomar en cuenta las cualidades de las personas que sean capaces de adaptarse a la situación para alcanzar el éxito.

De acuerdo a Rejas (2006) la teoría de contingencia es la que se manifiesta que los aspectos indispensables son las diferentes situaciones y la personalidad de un líder, que permite crear una relación entre el líder y sus colaboradores. De igual forma Lupano Perugini y Castro Solano (2006) mencionan que el creador de esta teoría es Fiedler y sostiene la existencia de tres variables situacionales indispensables para lograr un liderazgo efectivo. Estas variables son: la relación líder-seguidores, estructura de las tareas y el poder que ejerce el líder.

El modelo de contingencia también denominado teoría de contingencia de Fiedler o teoría de efectividad de liderazgo, ha sido una de las primeras teorías acerca de contingencia en el ámbito de liderazgo. Esta teoría se centra en la idea del rendimiento y la consecución de objetivos mediante el grado de contingencia que existe entre el estilo de liderazgo y la situación grupal, para que el líder pueda ejercer su influencia. Mencionan que el poseer determinados rasgos no es motivo para garantizar la existencia de un líder, sino más bien resaltan de forma enfática que los

líderes siempre van a estar expuestos a todo tipo de cambios y las situaciones a las que han de enfrentarse requiere de la capacidad de reaccionar y hacer frente a las adversidades para que con ello puedan escoger el estilo de liderazgo que proporcione más beneficio para todos (García-Solarte, 2015).

Esta teoría manifiesta que no existe un solo estilo de liderazgo, sino uno que se adecua para cada contexto con el fin de ser más efectivo, es por eso que se identifica la capacidad que tiene un líder en determinadas situaciones (García-Solarte, 2015).

La teoría de contingencia de Fiedler habla de la efectividad del liderazgo en un grupo de trabajo y de la persecución de sus objetivos como tal. Esta teoría depende de tal sentido en la personalidad que manejen los líderes para conducir a las personas en el logro de sus objetivos.

1.2. Teoría de rasgos

Esta teoría surge alrededor de los años 1920 y 1950. Se enmarca desde la teoría del *gran hombre* en los estudios de Bass 1990, en la que se manifiesta que los hombres poseen determinadas características que los diferencian entre aquellos que tienen ciertos atributos de aquellos que piensan que los tienen. Se basa en las distintas personalidades que apuntan a diferenciar individualmente a cada persona. Se manifiesta algunos aspectos que caracterizan a los líderes como son: energía a niveles altos, inteligencia, capacidad de persuasión, previsión e inteligencia (Lupano Perugini & Castro Solano, 2006).

De acuerdo a Sánchez (2014), la teoría de rasgos se basa fundamentalmente en conocer o determinar las características y habilidades que diferencian a cada líder, además de explicar la eficiencia del liderazgo mediante esta teoría.

García-Solarte (2015) toma de referencia a Fayol y afirma que la teoría de rasgos se centra en identificar las características personales que dan origen a un líder.

Por lo tanto, se planteaba que los líderes efectivos debían tener características o cualidades propias que les permita estar sobre los demás en cuestión a liderazgo.

La teoría de rasgos es aquella que se centra en los estudios de personalidad de los diferentes líderes, los rasgos y habilidades que poseen cada uno de estos es lo que definía su eficacia al momento de tomar decisiones y es lo que en sí los diferenciaba de los demás.

1.3. Fundamentación Empírica

Probert y James (2011) en su estudio “Leadership development: Crisis, opportunities and the leadership concept” considera términos de estudio como: crisis, liderazgo, desarrollo de liderazgo y cultura organizacional. Manifiesta que, en tiempos de crisis, una organización requiere de liderazgo para poder guiar a la organización a través de este tiempo y permitir su supervivencia. Resalta los aspectos principales en el colectivo de la organización acerca del liderazgo, el desarrollo de este, condiciones y mecanismos para aplicarlo.

Existen características que ayudan a desarrollar un liderazgo más efectivo en la gestión de una crisis como la tensión, conflicto y negociación grupal, que permiten generar una iniciativa por parte de los líderes para tomar responsabilidad y reevaluar sus funciones, además, sugiere renovar el concepto de liderazgo para mejorar la cultura de la organización y el compromiso de los integrantes y tomar en cuenta a una crisis como causante o detonador de nuevos y excelentes líderes.

García-Solarte (2015) en su artículo “Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales”, menciona las teorías de liderazgo como enfoques y su importancia liderazgo en las empresas. Los enfoques que menciona son: Enfoque de rasgos, comportamiento, de contingencia y emergente y además los nuevos estilos como son el liderazgo transformacional, transaccional, autocrático, democrático y liberal o Laissez-Faire.

Se analizó los modelos de liderazgo y las relaciones entre sus categorías permitiendo conocer el liderazgo de una perspectiva más amplia, proponiendo un modelo más completo considerando las relaciones de un líder, la organización y sus colaboradores. Las limitaciones de la investigación están basadas en la utilización únicamente de una sola herramienta de análisis, así como los modelos tomados de referencia son antiguos y no actualizados.

Kambey et al., (2018) en su artículo “Examining Leadership and Knowledge Sharing Role on Small and Medium Enterprises Innovation Capabilities”, se centra en el contexto de la capacidad, innovación y liderazgo de las pequeñas y medianas empresas, buscando examinar el estilo de liderazgo que predomina en aquellas empresas. Centra su estudio en el liderazgo transformacional y transaccional dentro del intercambio de conocimientos.

Este estudio utiliza como instrumento de recolección de datos la encuesta transversal y logra concluir que el liderazgo transformacional ejerce una influencia positiva en el ambiente de la organización logrando que todos trabajen por el bien común, este método resulta ser un limitante y se sugiere utilizar en próximas investigaciones el método de encuesta longitudinal (Kambey et al., 2018).

Tziner y Shkoler (2018) en su artículo “Leadership Styles and Work Attitudes: ¿Does Age Moderate their Relationship?” utiliza las teorías del estilo de liderazgo transformacional y transaccional, relacionando su influencia en la motivación laboral, la justicia y el compromiso laboral.

Los resultados que busca la investigación es determinar el estilo de liderazgo que ejerce influencia sobre la justicia y motivación laboral mediante el planteamiento de cuatro hipótesis que serán descartadas o validadas. Para la recolección de datos se utiliza el Cuestionario de liderazgo multifactorial.

Las limitaciones que presenta el artículo es el uso de medidas de autoinforme puesto que la variable utilizada dentro del método es transversal por los grupos de

edad y se midió el liderazgo desde la perspectiva del líder (gerente) y más no desde la perspectiva de los subordinados.

Dirani et al., (2020) en su artículo “Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic” estudia de forma teórica la crisis mundial por la que está atravesando la sociedad, tomando como estudio central el desafío que enfrentan las organizaciones y la forma en la que los líderes le hacen frente a este desafío.

Dentro de este artículo no se utiliza metodología y por lo tanto no se determinan limitaciones ya que la revisión es teórica y analítica acorde a la situación actual que atraviesa el mundo.

El estudio determina entonces que el liderazgo debe tener una capacidad de respuesta rápida e ir de igual forma adaptando sus competencias tales como comunicación eficaz, brindar tranquilidad necesaria al empleado, esclarecer las metas que se persiguen, proporcionar tecnología que agilite los procesos y sobre todo compartir el liderazgo ya que el trabajo en equipo es un factor clave para sobrellevar las dificultades.

Barajas et al., (2020) explica el artículo “Liderazgo en tiempos de pandemia” como las empresas y los líderes que se encuentran frente a ellas se han visto en la necesidad de implementar diferentes estrategias con las que puedan direccionar la organización mediante la aplicación de diferentes estrategias tanto tecnológicas como de comunicación.

El autor determina mediante el estudio de caso en la organización Quimpac, que el liderazgo jugó un papel importante en la supervivencia de la empresa, ya que la presente crisis puso en evidencia las decadencias que tenía su administración y los cambios apresurados que tuvieron que afrontar, desde cambiar la visualización del cliente tanto interno como externo, hasta reinventar muchos de sus escenarios acorde a las demandas de los clientes.

Lee et al., (2020), en su artículo “Enhancing employees’ knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak” analiza como la crisis desatada por la pandemia del COVID-19 puso en un desafío constante a las organizaciones de todo el mundo, además se centra en determinar el impacto del liderazgo que ejerce en la comunicación interna de una organización.

Así pues, se determina que a través de la encuesta aplicada a los empleados de las diferentes empresas determinaron que el liderazgo en tendencia a la diversidad es un factor determinante dentro de la comunicación interna de la empresa y permite en tal sentido garantizar la transparencia y satisfacción de cada una de las necesidades intrínsecas de los empleados.

León Martín (2020), en su artículo “COVID 19, una nueva etapa de liderazgo perdido”, menciona el papel del liderazgo en la crisis sanitaria que atraviesa el mundo, en como los diferentes países responden a la situación, poniendo en prioridad la Atención Primaria y la toma de decisiones. Además, hay que reconocer que la crisis del COVID19 es una oportunidad para el cambio, puesto que ha provocado buscar mecanismos de salida, asegurando a los profesionales, incorporando nueva tecnología y sistemas no presenciales.

Esta crisis no solo permite sobresalir en el presente sino asegurar un futuro con más recursos aceptar la nueva forma de trabajo, adaptando la tecnología de la información a nuestras necesidades. El mundo avanza y es necesario movernos con él para no retroceder, liderar un cambio para las personas, negocios, sistemas, etc., para salir fortalecido de la crisis.

Gonzales (2020), a través de su artículo “Liderazgo y gestión empresarial en tiempos de crisis” hace énfasis que, al superar la crisis sanitaria el mundo entrará en una crisis económica de mayor magnitud, comparándola con algunas anteriores, algunos de los efectos que menciona son: recortes en la producción, interrupción en

la cadena de suministros, demanda reducida de bienes y servicios esenciales, depreciación de monedas de varios países y suspensión de trabajos y actividades.

Las empresas se ven obligadas a cuestionarse como manejar la situación en términos de liderazgo y gestión, preguntando ¿Cómo manejar los roles claves de la organización? ¿Cómo mantener motivados a los empleados en este momento de incertidumbre? ¿Cómo permanecer conectados con el entorno (clientes y proveedores)? ¿cómo adaptar un modelo de gestión frente a la crisis?

Se ha identificado siete prácticas que ayudaran a fortalecer el liderazgo que son: activar un modelo de gestión adaptado a la realidad, implementar un comité de contingencia, realizar una planeación con diferentes escenarios, una toma de decisiones ágiles, mantener buena cultura de la empresa y espíritu de equipo, ser flexibles y reinventarnos, mantener y expandir el networking (relaciones con el entorno). Todo aprendizaje, oportunidad y experiencia será primordial para afrontar la nueva realidad.

Aragón et al., (2021) en su investigación “Crisis Decision Making at the Speed of COVID-19: Field Report on Issuing the First Regional Shelter-in-Place Orders in the United States” estudia la capacidad para tomar decisiones en la marcha de una crisis de tal magnitud y como tomar buenas decisiones permite que se tomen acciones efectivas para contrarrestar los efectos de esta.

Abarca el estudio del meta-liderazgo que surge de diferentes estudios empíricos de liderazgo en tiempos de crisis e incertidumbres en donde los desastres suscitados han sido de magnitud basta.

Finalmente, discutiendo estos términos se concluye que en el marco de la investigación las decisiones tomadas por el personal de salud en Estados Unidos fueron acertadas en sus inicios, ahora hablando de la importancia de la inteligencia de decisiones falta aún más por aprender acerca de esto.

Navarro (2021) a través de su publicación “El liderazgo en tiempos de pandemia: cambios y nuevas tendencias para el siglo XXI” explica como la actual situación presenta nuevas rutas para comprender el liderazgo. Centra su estudio en determinar como el liderazgo evolucionó desde el siglo XX pasando de un liderazgo de tipo colaborativo a uno mayormente competitivo, que a partir de la crisis por el covid-19 se arraigó.

Mediante el estudio se comprobó que los desafíos son grandes cuando se habla de crisis, es necesario cambiar las diferentes percepciones que se tiene de este como el poder de adaptación e innovación, la inmersión de nuevas cualidades que garanticen su efectividad al momento de tratar con las emociones tanto del cliente interno como externo, para que así los líderes sean capaces de solventar los problemas con decisiones coherentes y oportunas, logrando sentar un precedente para crisis futuras.

1.4. Fundamentación Conceptual

1.4.1. Antecedentes del liderazgo

Estrada (2007) analiza el liderazgo desde los inicios de la humanidad, manifiesta que este se ve evidenciado en las primeras civilizaciones en donde los grupos de personas de forma empírica concebían el liderazgo en sus distintas formas de organización. De tal manera con los avances de la humanidad, el concepto de liderazgo como tal fue tomando mayor relevancia en las civilizaciones del siglo treinta en donde se conceptualizaba aún más las características de los líderes.

Astudillo (2014) menciona que desde la década de los treinta, cincuenta, sesenta, setenta, se estudiaban desde el comportamiento así como también algunos procesos denominados de poder y también de influencia, mismos que posteriormente se convirtieron en enfoques determinados que van evolucionando paulatinamente hasta permitir la aparición de nuevas teorías, determinando que el liderazgo es un fenómeno relacional.

Lapo y Jácome (2015) este desarrollo ha permitido determinar que el liderazgo es definido como un proceso el cuál evoluciona acorde a todas las nuevas conductas del ser humano, que este adopta dentro de su proceso natural de evolución, logrando que los líderes mejoren sus estrategias al momento de conducir a la organización en el camino de cumplir con los objetivos planteados.

El liderazgo como tal se ha manifestado desde hace ya bastantes años, diferentes autores citan el liderazgo desde los inicios de la humanidad cuando las pequeñas civilizaciones se organizaban entre sí y se manifestaban los primeros indicios del liderazgo como tal. Ha sido un fenómeno situacional que avanza con el paso de la humanidad y data sus primeros inicios como concepto en los años 30, en donde fue tomando concepto como tal. Se determina que el liderazgo es cambiante y adaptable en igual medida que el comportamiento del ser humano como tal.

1.4.2. Definición de Liderazgo

Vázquez Toledo et al.,(2014) apoyado en el autor Dilts determina el liderazgo como la facultad que tiene este sobre las personas con la finalidad de perseguir los objetivos en común que se planteen como tal. A demás manifiesta que el liderazgo puede ser concebido como un proceso mediante el cual se da a conocer a las personas el camino correcto que les permitirá alcanzar sus objetivos.

Vázquez Toledo et al, (2014) plantea también que el liderazgo con el pasar de los años se considera una habilidad que puede desarrollarse y de la cual se puede aprender, mejorando así constantemente cada una de las habilidades adquiridas hasta convertirlas en destrezas que las podrán ponerlas en práctica al momento de tomar decisiones.

Navarro-Corona (2015), considera que el liderazgo promueve las relaciones personales de las personas, mediante cada una de las cualidades que estas presentan y que se ven inmersas dentro de necesidades en común. Menciona también como característica importante que el liderazgo debe estudiarse como un ente total, es decir

con todos los elementos que están inmersos dentro de este y no es recomendable estudiar el liderazgo centrado únicamente en el líder que si bien es cierto es aquel que se encuentra al mando del equipo, pero no es el único que trabaja en el logro de los resultados.

Hablando del liderazgo como definición se determina que es una habilidad que tienen los líderes para conducir a las personas hacia el camino correcto en la toma de decisiones. El liderazgo es moldeable y se puede ir adquiriendo mayor conocimiento en este proceso de dirigir personas, además tiene que ser flexible para que los líderes puedan comprender y adaptarse a los constantes cambios de comportamiento y personalidad de los empleados de la organización, logrando la efectiva toma de decisiones ante distintas situaciones, todo esto permite adquirir nuevas responsabilidades en el logro de los objetivos y adaptar propuestas ya que la satisfacción y recompensa será para todos quienes trabajaron en ello.

1.4.3. Liderazgo y Dirección Empresarial

Rubio (2011), menciona a Luther Gulik que define a las diferentes funciones del directivo de una empresa. En el caso de la Dirección empresarial afirma lo siguiente: La comunicación en un nivel alto con su personal y la habilidad de un líder para crear un ambiente adecuado de trabajo, permite desarrollar las actividades y alcanzar los objetivos con mayor eficacia, eficiencia y rentabilidad para la empresa.

Ramírez (2012) sostiene que las empresas se ven expuestas a constantes cambios por lo que es necesario poner en consideración a todo a quien interviene dentro de la organización. Un buen gerente debe ser un buen líder, esto le permita direccionar a la empresa por buen camino. El liderazgo y la gerencia se han visto como dos conceptos diferentes, sin embargo, hoy en día muchas o casi todas las organizaciones denominan al liderazgo junto a la gerencia como un mecanismo de dirección más efectivo que permite la obtención de mejores resultados.

De acuerdo a Torres (2011) las empresas miran la necesidad de contar con personas capaces de generar ambientes propicios para el desarrollo del trabajo y mejorar las relaciones con el personal. Si los empleados miran al gerente como un buen líder, esto genera influencia para realizar su trabajo, puesto que él es quien direcciona a la empresa mediante la creación de equipos de trabajo capaces de adecuarse a cualquier situación y que le facilite alcanzar los objetivos establecidos.

A pesar de que muchos autores consideren que liderazgo y dirección son conceptos distintos, debido a que un directivo se basa en los negocios que se ven reflejados en la toma de decisiones para sostener a la empresa, y un líder se ve preocupado por las cosas y de tener una buena relación y manejo de las personas. Sin embargo, relacionar a un líder siendo el gerente de la empresa con su manera de direccionar permite alcanzar los objetivos mediante la obtención de buenos resultados, fortalece las relaciones de líder-subordinado y mejora el ambiente laboral.

1.4.4. Conceptualización de crisis

Lussier y Achua, (2010) manifiestan el concepto de crisis como aquella eventualidad que pone en peligro las metas de la organización amenazando de forma directa a esta. Una característica principal de la crisis es la toma de decisiones ya que se realizan de forma apresurada en tanto se vaya desarrollando las situaciones o calamidades.

Atutxa, Ekhi; Quevedo, Elena; Díez (2020) realizan el análisis crítico por el cual atraviesa la sociedad, resaltando crisis antiguas que lograron desplomar los sistemas globalizados de las naciones, se habla de nuevos modelos corporativos para afrontar las situaciones que en ocasiones se vuelven endémicas y a las que es necesario adaptarse, modelos basados en el liderazgo transformador con los cuales permitan tener una vista diferente de la crisis, aprendiendo de crisis pasadas para así fortalecer el sistema y encontrar mejores soluciones.

Dirani et al., (2020), la crisis sanitaria por la que está atravesando en estos momentos el mundo es considerada como una de las más extremas que ha vivido la sociedad, ya que ha golpeado a todos los ejes tanto de salud, sociales, psicosociales y sobre todo económicos. La crisis del 2020 marca un hito histórico en la sociedad debido a los impactos que ha causado, colocando en el borde de las capacidades a miles de empresas de todo el mundo y los ojos se centran en las acciones y decisiones que toman los líderes para afrontar dicha crisis.

El concepto de crisis es definido de manera sencilla como cualquier eventualidad que pone en riesgo el rumbo de la organización. Observando los sucesos acontecidos en el último año se analiza y enmarca aún más el concepto de crisis, observándolo desde una perspectiva diferente y relacionando ahora más que nunca el término liderazgo con la crisis, ya que como manifestaron diferentes autores las empresas que manejaron y adaptaron un buen estilo de liderazgo en la crisis fueron aquellas que lograron hacerle frente a esta y aseguraron su permanencia en el mercado.

1.4.5. Estilos de liderazgo

1.4.5.1. Liderazgo transformacional (TL) de Burns y Bass

Lozado (2013) estudia al autor Bass y determina así que el liderazgo transformacional contiene varias características que debe tener un líder, como es: el carisma, una influencia con ideales, motivación inspiradora, capacidad de estimular a los colaboradores, consideración individual para ver las situaciones de varias perspectivas, tolerancia ante los errores, paciencia y amabilidad.

Astudillo (2014) por su parte expone a Burns y manifiesta que el liderazgo transformacional permite a los líderes elevar las necesidades en sus colaboradores para generar cambios considerables a nivel individual y grupal dentro de la organización. Permite motivar e inspirar a crear visiones que puedan ser compartidas a pesar de las diferencias individuales que existan.

Jiménez y Villanueva (2018) afirma que el liderazgo transformacional proporciona mejores resultados en la organización. Este estilo se caracteriza por el carisma, interés en la organización y la inspiración. Mediante este estilo el líder se convierte en una figura a seguir, fomentando una colaboración cooperativa.

1.4.5.2. Liderazgo transaccional de Burns y Bass

Fernández y Quintero (2017), manifiesta que el liderazgo transaccional no trabaja en una relación mutua de “dar y recibir”, más bien en la personalidad de un líder y su capacidad de generar cambios únicamente para obtener resultados mediante metas y objetivos retadores. Sin embargo, considera que un liderazgo transaccional no permite generar cambios en la cultura de la organización, sino que trabaja sobre una ya establecida, diferenciando a este del liderazgo transformacional.

Astudillo (2014) declara que un líder que utiliza el liderazgo transaccional, se basa en guiar a sus colaboradores al cumplimiento de objetivos y metas ya establecidas, convirtiéndolo en un proceso interesado solamente en los resultados.

Jiménez y Villanueva (2018), menciona que el liderazgo transaccional contempla un carácter metódico que pueda influir en el comportamiento y compromiso de los trabajadores. Su dirección se orienta a las recompensas o castigos de acuerdo con su productividad. Los líderes que manejan este estilo premian a los integrantes que han cumplido con las indicaciones dadas.

1.4.5.3. Liderazgo autocrático.

Jiménez y Villanueva (2018), a lo largo del tiempo el líder autocrático se ha caracterizado por ser representado por una persona inflexible hacia ciertos comentarios o criterios de sus colaboradores. Es un estilo de liderazgo que se centra en sus propios principios y argumentos, que le permiten asumir la responsabilidad de la toma de decisiones mediante los trabajos y actividades realizadas.

De acuerdo a Pazmiño et al., (2016) el líder autocrático ordenaba de forma estricta todo lo que se debía hacer en determinado momento, sin dar oportunidad de opiniones de los integrantes, impidiendo alguna iniciativa o sugerencia respecto algún tema o trabajo.

González González y González Cubillán (2012) mencionan que: el liderazgo autocrático es el que perfila a un líder a no permitir la participación y colaboración de los miembros del equipo tanto en opiniones o decisiones. Este tipo de líder ejerce dominio total en el comportamiento y que en ocasiones provoca que los integrantes del grupo den respuestas sumisas, puesto que el papel de líder en este caso da la sensación de saberlo todo, poniéndose sobre los demás y tomando iniciativas de otras personas.

El liderazgo autocrático es aquel estilo de liderazgo en el cual el líder se impone de manera autocrática el poder, este tipo de líder no considera las opiniones de los subordinados y toma en cuenta únicamente sus opiniones, muestra actitudes inflexibles ante cualquier situación y puede ser visto como tal como una persona no agradable ante sus colaboradores.

1.4.5.4. Liderazgo democrático.

Jiménez y Villanueva (2018), manifiestan que el estilo de liderazgo democrático tiende a crear líderes con perspectivas participativas, tomando en consideración los diferentes puntos de vistas que le ofrecen sus colaboradores; además, de no asumir en la totalidad la responsabilidad de las actividades o trabajos, sino compartir dicha responsabilidad con sus colaboradores, así como también permitir la participación en la toma decisiones.

El liderazgo democrático “se basa principalmente en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo”(Sánchez Reyes & Barraza Barraza, 2015).

Fierro (2017) afirma que, el liderazgo democrático denominado también como liderazgo participativo, permite la colaboración de sus subordinados o integrantes del equipo en la toma de decisiones. Este estilo se basa en la delegación de la autoridad, considera la retroalimentación y pone la oportunidad a las demás personas de dirigir el equipo.

El liderazgo democrático es el estilo de liderazgo mediante el cual se permite delegar la autoridad a los demás miembros del equipo de trabajo. Este tipo de liderazgo es de tipo flexible y participativo, se consideran las ideas de los demás miembros como iguales y en base a eso se toma la decisión más acertada.

1.4.5.5. Liderazgo liberal o laissez-faire.

De acuerdo a Jiménez y Villanueva (2018), el liderazgo laissez-faire o liberal es totalmente diferente a los estilos transformacional y transaccional, puesto que este se destaca por dejar todo a consideración de sus seguidores, asumiendo la responsabilidad y otorgando la capacidad de toma de decisiones. Además, es un estilo que no involucra a la motivación, ni se realiza un control a sus seguidores.

En el liderazgo laissez faire se menciona a Kurt Lewin, que menciona que “El líder no ejerce su función. El líder no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa” (Sánchez Reyes & Barraza Barraza, 2015).

Pacsi et al., (2014), afirma que este estilo de liderazgo es deducido de poder, porque concede a sus integrantes del equipo independencia en sus labores. En este caso los líderes dependen de lo que hagan sus subordinados. Además, el líder solamente interviene cuando sea consultado o simplemente para proporcionar material de trabajo.

El estilo de liderazgo liberal se diferencia de los demás por ser un estilo totalmente libre, el líder delega totalmente las funciones y responsabilidades a los subordinados y no ejerce mayor liderazgo por su parte, depende enteramente por sus subordinados y deja que estos tomen las decisiones más convenientes.

1.4.6. Competencias de liderazgo

1.4.6.1. Definición de competencia de liderazgo.

De acuerdo a Weerakit y Beeton (2018) el ser competente es tener la capacidad suficiente para hacer lo que uno debe hacer a base de sus conocimientos, actitudes y habilidades. Es por eso por lo que se define a las competencias de liderazgo a los conocimientos y habilidades que necesitan un líder o gerente para ser exitoso. Muchos gerentes aplican dichas competencias al momento de gestionar recursos, manejar personal, reclutar nuevos trabajadores, capacitarlos y mejorar el ambiente de trabajo.

El liderazgo es un tema de estudio muy amplio, las formas en que los líderes o gerentes manejan a sus empresas tanto en cuestiones de negocios como de manejo de personal. Para esto los líderes poseen ciertas características denominadas competencias, que les permiten desarrollar su estilo de liderazgo de la mejor manera. Puede que no todos los líderes desarrollen todas las competencias, pero si las necesarias para llevar por buen camino a su negocio.

Las competencias de liderazgo se ven desarrolladas en todos los aspectos, dentro de empresas manufactureras, de servicios, turismo, hotelerías, etc., y en todas se evidencia la calidad y capacidad de los líderes en desarrollar una buena administración.

De acuerdo al Centro de Liderazgo de la Facultad de Administración de Empresas, se han identificado alrededor de diez competencias fundamentales

asociada al liderazgo de los gerentes, con una perspectiva ética que les permite ser parte de los estilos de liderazgo (Astudillo, 2014).

Páez (2008), define al termino de competencia a las características que posee un individuo que están relacionadas directamente con un desempeño efectivo y al logro de un buen trabajo. además, se refiere a un conjunto estabilizado de saberes, conductas, procedimientos estándar, razonamiento, que pueden ponerse en práctica para desempeñar una función, y que muchas personas dominan para ser eficaces en diferentes situaciones. Se pone en práctica aptitudes juntamente con los conocimientos que se han adquirido y a los rasgos de personalidad.

El término competencias de liderazgo trasciende más allá que un término de competencia en sí, se sabe que las competencias son vistas como la capacidad para ejercer decisiones durante alguna situación de adversidad. Además, las competencias están relacionadas directamente con la perspectiva de cada uno de los líderes, algunos de estos poseen y desarrollan un mayor número de competencias que otros, en tanto que otros poseen limitadas competencias que si se aplican de manera idónea pueden llegar a ser las necesarias para mantener a flote un negocio.

1.4.6.2. Tipos de competencias de liderazgo.

Borjas de Xena, (2011) clasifica a las competencias de liderazgo acorde a categorías en las que destaca al liderazgo como influencia, sumergido de igual manera en el logro de los objetivos, el trabajo en equipo, la comunicación, la negociación y el éxito, estos tipos de competencias permiten a la autora manifestar que las competencias de liderazgo buscan influir sobre las personas para llegar al logro de los objetivos.

Existen varias clasificaciones de competencias de liderazgo que se puede apreciar mediante Northouse (2009) que clasifica en competencias administrativas, interpersonales y conceptuales. Sin embargo, Páez (2008) se basa en The Teadership

Architect de Lominger, (2004) y en el Diccionario de competencias de Martha Alles (2003), para detallar un grupo de competencias y sintetizarlo en las siguientes:

Tabla 1.

Competencias de Liderazgo

Integridad y confianza	Un individuo que sea considerado íntegro y que transmita confianza, será considerada como una persona honesta. No oculta la verdad y puede decirla de una forma adecuada y en momentos oportunos.
Hábil estratega y perspectiva	Un hábil estratega tiene visión a futuro. Tiene la capacidad de predecir con amplia exactitud y claridad los acontecimientos y tendencias futura. Esta competencia permite a los líderes crear estrategias competitivas e innovadoras, orientadas a objetivos, intereses y metas.
Comunicación Con énfasis en escuchar	Saber escuchar de forma activa y atenta. Tener paciencia cuando se está interactuando con las personas.
Importancia en la acción	Tomar acción se refiere a un trabajo intenso, afrontar los desafíos con mucha fuerza y energía. Aprovechar oportunidades que se presente a pesar de no haber realizado una planificación anterior
Toma de decisiones Con énfasis en la calidad y oportunidad	La importancia de tomar decisiones en cualquier situación, tomando en cuenta los conocimientos, sentido común y la experiencia, para saber y reconocer si una decisión es buena. Además de tener la capacidad de tomar decisiones bajo presión y de forma oportuna.
Obtención de resultados	Mantener concentración en los objetivos que se han planteado. Generar equipos de trabajo capaces de desempeñar mejor cada actividad para alcanzar el éxito. El éxito y buenos resultados depende del líder y de todos quienes son colaboradores.

Creación y desarrollo de equipos	Gestionar adecuadamente los equipos de trabajo se refleja en el cumplimiento y compromiso de todos los involucrados. Crear y desarrollar equipos capaces es una estrategia que beneficia a la organización en la realización de las actividades
Perseverancia	Cumplir los objetivos con determinación y empuje. Afrontar las dificultades y obstáculos con energía para llevar a cabo el trabajo.
Negociación Con énfasis en manejo de situaciones de incertidumbre y ambigüedad	Se trata de ser hábil en el manejo de situaciones ambiguas y de incertidumbre. La negociación es importante para el líder puesto que se trata de alcanzar una posición de “ganar”, además, facilita la resolución de conflictos y afrontar situaciones de riesgo para tomar una buena decisión.
Administración del tiempo	Es importante determinar el tiempo necesario para la ejecución y cumplimiento de las actividades, así como el manejo de horarios adecuados para que los trabajadores sean más eficientes y eficaces.

Fuente: (Páez, 2008)

1.4.7. Toma de decisiones

1.4.7.1. Definición de toma de decisiones.

Peñaloza (2010), define a la toma de decisión como la capacidad para escoger la mejor opción de entre más alternativas situacionales dentro de un entorno.

Rotundo et a., (2016) manifiesta a la toma de decisiones como aquel procedimiento mediante el cual se permite detectar los problemas que surgen en una organización y la vía más idónea para resolver el mismo. Rotundo et a., (2016), habla también de una centralización dentro de la toma de decisiones en la que dependerá

del líder todas las decisiones tomadas y el efecto ya sea positivo o negativo que estas tengan en la organización.

Ramírez (2011), maneja su definición desde la perspectiva de las micro y pequeñas empresas en las que se manifiesta que la toma de decisiones son de carácter intuitivo y se desarrollan de manera empírica en la mente del empresario emprendedor, tomando de tal manera las decisiones acorde al entorno y la situación por la que estén atravesando.

La toma de decisiones es la capacidad que desencadena en la habilidad para elegir entre diferentes opciones la más idónea para resolver determinado problema o situación. La decisión en el mayor de los casos se centra en el líder, el que está a cargo, aquel que determina y toma la decisión final que permite llegar a consolidar los objetivos de la empresa.

1.4.7.2. Capacidad de los líderes para tomar decisiones.

Morozova et al., (2019) manifiesta que la cultura organizacional, su desarrollo como tal y el proceso de la toma de decisiones centra sus bases en el liderazgo. El líder como tal debe tener la capacidad y responsabilidad para tomar las mejores decisiones para su organización y posteriormente implementarlas. Además, explica que el líder debe establecer los estándares de conformación de las organizaciones gerenciales en un sistema empresarial que regulan este proceso y la participación de los empleados en él. Como la estructura y la cultura organizacional, el liderazgo en el sistema empresarial determina solo ciertas características del proceso de toma de decisiones gerenciales, y ningún tipo de liderazgo puede garantizar decisiones óptimas. Sin embargo, con una participación altamente efectiva de los empleados en el proceso de toma de decisiones gerenciales, la probabilidad de tomar decisiones óptimas es la más alta.

Aragón (2021), analiza el término meta-liderazgo para tomar decisiones inteligentes, en la que se estudia 3 dimensiones para este caso de liderazgo que son:

la persona, la situación y la conectividad. Se habla que a través del meta-liderazgo los líderes adquieren una mayor capacidad para tomar decisiones y se sugiere de tal manera implementar este liderazgo en la toma de decisiones en diversas situaciones de crisis.

CAPÍTULO II

2. Metodología de la investigación

2.1. Tipo de investigación

Se utiliza una investigación de tipo básica debido a que su objetivo primordial se centra en mejorar los conocimientos más que aplicar o generar tecnologías que sean de utilidad para la sociedad en un futuro, además se caracteriza por la utilización de un marco teórico base, el cual permite determinar las teorías a investigarse (Robbins, 2009).

De tal manera en la investigación “Liderazgo como mecanismo de respuesta en época de crisis” el enfoque adoptado es el cualitativo ya que en un inicio se revisó estudios previos con los que se ayudó a determinar la teoría consistente para determinar el tema y así se enfocó paulatinamente, construyendo la ruta acorde al contexto que se le quería dar. Además, resulta conveniente comprender los fenómenos desde la perspectiva de las personas que están sobrellevando la crisis. Se adapta a este enfoque porque se utiliza un enfoque con razonamiento inductivo, el cual se dirige de lo particular hacia lo general.

2.2. Métodos de investigación

La investigación será de tipo descriptiva, ya que se realizará una descripción sobre los hechos, situaciones o eventos. Se pondrá en consideración varias cuestiones las mismas que serán analizadas mediante la recolección de información. Además, la investigación consta de un diseño transversal, puesto que se recolectarán los datos en un momento determinado y un método inductivo ya que se parte de razonamientos lógicos particulares para llegar a un aspecto general (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

2.3. Instrumentos o Herramientas

En la presente investigación la técnica a utilizarse es la encuesta como método de recolección de datos y como instrumento un cuestionario (Gerardo & Od, 2016).

En tanto al cuestionario a utilizar está diseñado para determinar el estilo de liderazgo adaptado de los cuestionarios de Kurt Lewin y Multifactor Leadership Questionnaire “MLQ” se adapta una escala dicotómica de Kurt Lewin para determinar el estilo de liderazgo utilizado. Además, para medir la toma de decisiones se usa el Decision Making Questionnaire de French DJ, West RJ, Elander J, Wilding JM, adaptado una escala dicotómica de Kurt Lewin.

En cuanto a competencias de liderazgo se obtiene una encuesta adaptada de: The Leadership Architect, Lominger Limited, 2004, en la que se prioriza las competencias acordes al criterio de los encuestados y se utiliza una escala dicotómica de Kurt Lewin para ello.

Este instrumento fue validado por dos expertos en la temática de liderazgo y toma de decisiones, se consideró estos expertos debido a su experiencia en la materia y el aporte significativo para determinar con mayor exactitud las preguntas realizadas dentro del cuestionario. Además, se validó con el criterio de dos estudiantes de décimo semestre de la carrera Administración de Empresas de la Universidad Técnica del Norte, quienes al poseer conocimientos teóricos avanzados del tema ayudaron a consolidar el cuestionario como tal.

Tabla 2.*Descripción de expertos para validación de instrumentos*

Experto	Ocupación	Institución	Instrumento
Vinicio Guerra	Docente	Universidad Técnica del Norte	Cuestionario
Bryan Cadena	Ingeniero Comercial	Revista digital opción S	estilos de liderazgo, toma de
Andrea Albán	Estudiante décimo semestre	Universidad Técnica del Norte	decisiones y competencias de
Cyndi De Jesús	Estudiante décimo semestre	Universidad Técnica del Norte	liderazgo

2.4. Descripción de Datos

Se realiza un tipo de muestreo no probabilístico y de conveniencia debido a que no se conoce el total de empresas del sector textil de los cantones objeto de estudio que fueron: Otavalo, Cotacachi y Atuntaqui de la provincia de Imbabura, de tal manera la unidad de análisis para el estudio fueron 5 microempresas de cada cantón, en una totalidad de 15 empresas. La aplicación de la encuesta estuvo dirigida exclusivamente a los gerentes de las microempresas ya mencionadas, bajo ciertos criterios como son: únicamente importadoras de textiles, apertura de los negocios en temporada de covid19 y confinamiento, edad de los gerentes o propietarios de dichas empresas.

Tabla 3.*Empresas que pertenecen al sector textil*

N°	Cantón	Empresa	Cantón	Empresa	Cantón	Empresa
1	Otavallo	Importadora Tatiana	Cotacachi	Importadora Jake	Atuntaqui	Importadora Chávez
2	Otavallo	Jatana	Cotacachi	Global Textil Importadora	Atuntaqui	Jiretex
3	Otavallo	Kichua trading	Cotacachi	Pieles y Zamarros	Atuntaqui	Confecciones Tere
4	Otavallo	Nusta	Cotacachi	León	Atuntaqui	Gama Textil
5	Otavallo	Linajem	Cotacachi	Manufacturas León	Atuntaqui	Multi Fibra
6	Otavallo	MyM Importadora	Cotacachi	Punto Cuero	Atuntaqui	Medias Neltex
7	Otavallo	Hilos Iris	Cotacachi	Creaciones Fer	Atuntaqui	Elizabeth confecciones
8	Otavallo	Ecotex	Cotacachi	Creaciones MyJ	Atuntaqui	Tejidos Cristian y Andrés
9	Otavallo	Tapi Zentro	Cotacachi	El palacio del cuero	Atuntaqui	Wuska Tejidos
10	Otavallo	Artesanías y textiles Inti Raymi	Cotacachi	Gonzales Suarez	Atuntaqui	Confecciones MyM
11	Otavallo	Fintex	Cotacachi	Manufacturas Flores	Atuntaqui	Taty Sport
12	Otavallo	Artesanías la cascada	Cotacachi	Artesanías Leo	Atuntaqui	Peppo
13	Otavallo	El Nativo	Cotacachi	Creaciones María	Atuntaqui	Texgroup
14	Otavallo	La Tierra	Cotacachi	Guerrero la ruta del cuero	Atuntaqui	D Jeans
15	Otavallo	Kay Textil	Cotacachi	La Curtiembre	Atuntaqui	ProTextil
16	Otavallo	Curiñan	Cotacachi	Mundi Cuero	Atuntaqui	Excursión
17	Otavallo	Artesanías Portada del sol	Cotacachi	Creaciones Gaby	Atuntaqui	Sinai
18	Otavallo	Ramos	Cotacachi	Jireh Confecciones	Atuntaqui	Diler
19	Otavallo	Aly textiles	Cotacachi	Fernandos's	Atuntaqui	Polar
20	Otavallo	Centenario	Cotacachi	Talaborderia	Atuntaqui	Confecciones Patricia
21	Otavallo	Walkas	Cotacachi	Paseo Artesanal	Atuntaqui	Maricela
22	Otavallo	Tejidos Jordinova	Cotacachi	Patricios	Atuntaqui	Karitex
23	Otavallo	Mushuc Yahun	Cotacachi	Creaciones Belén	Atuntaqui	Karlitex
24	Otavallo	El Barato			Atuntaqui	Hogar's
25	Otavallo	Ahorro Tex			Atuntaqui	Action
26	Otavallo	Importadra Lema			Atuntaqui	Wiler
27	Otavallo	Fetex			Atuntaqui	Santex
28	Otavallo	El Bazar			Atuntaqui	Gaby Tex
29	Otavallo	Bordados en arte			Atuntaqui	MS
30	Otavallo	Comercial Dorel			Atuntaqui	R Lui
31	Otavallo	Almacén Alejandro			Atuntaqui	Comercial Textil
32	Otavallo	El Tijeron			Atuntaqui	Silmak
33	Otavallo	Textilagos Importadora				
34	Otavallo	Macro Textil				
35	Otavallo	FerTextil				
36	Otavallo	Confecciones Tatiana				
37	Otavallo	Runakay				
38	Otavallo	Mushuc Moda				
39	Otavallo	Insutex				

Tabla 4.

Descripción de empresas para aplicación de cuestionarios.

Cantón	Muestra	Nombre de empresa	Dedicación
Otavalo	Muestreo por conveniencia en el ámbito textil: importadores y distribuidores textiles.	5 Ñusta Tapi Centro Artesanías y textiles Inti Raymi Kay Textil Curiñan	Importadora y distribuidora textil
Cotacachi	Muestreo por conveniencia en el ámbito textil: importadores y distribuidores textiles.	5 Importadora Jake Global Textil Importadora Creaciones Fer Talaborderia Creaciones Belén	Importadora y distribuidora textil
Atuntaqui	Muestreo por conveniencia en el ámbito textil: importadores y distribuidores textiles.	5 Multi Fibra Protexil Polar Sinai Creaciones Tere	Importadora y distribuidora textil

2.5. Determinación de conceptos

- Estilos de liderazgo: para determinar los estilos de liderazgo se utilizó una matriz en la que se operacionalizó el presente concepto de forma teórica, determinando que existen cinco estilos de liderazgos bien definidos, además como han sido utilizados para sobrellevar una crisis y las diferentes acciones por parte de los líderes para adaptarse a los nuevos cambios y sobrellevar el impacto tanto económico y social que se vive.
- Toma de decisiones: dentro de la toma de decisiones se utiliza como dimensión el nivel de capacidad para tomar decisiones por parte de los gerentes de las microempresas en situaciones críticas.
- Competencias de liderazgo: en cuanto al concepto competencias se operacionalizó y se determinó dos dimensiones importantes a tratar que son la habilidad que desencadena en un indicador de nivel de habilidades y destrezas y el conocimiento que desencadena en el nivel de conocimientos gerenciales.

CAPÍTULO III

3. Análisis de resultados

3.1. Análisis de Datos

Para la recolección de datos se escogió a los gerentes de las microempresas del sector textil de la provincia de Imbabura, específicamente en los cantones de Otavalo, Atuntaqui y Cotacachi, en donde se observó la mayor cantidad de estas microempresas textiles.

Se utilizó un muestreo probabilístico de conveniencia por lo que se escogió de manera oportuna a los gerentes que se encontraban en ese momento en la microempresa y estuvieron diligentes a facilitar la información requerida.

Para determinar el estilo de liderazgo utilizado en tiempos de crisis se aplicó como instrumento de recolección de datos una encuesta con escala dicotómica nominal, de igual manera para la toma de decisiones se aplicó otra encuesta con escala dicotómica nominal y para las competencias de liderazgo la encuesta aplicada fue con una escala ordinal.

Así pues, se escogió una muestra de 5 gerentes de microempresas de los 3 cantones, obteniendo una muestra total de 15 gerentes para el respectivo análisis.

La información se organizó respectivamente por cantones y en tablas usando la herramienta Excel, en donde se contabilizó las respuestas seleccionadas por los gerentes, posterior a ello se generaron los gráficos estadísticos en donde se visualiza estadísticamente las respuestas seleccionadas.

Amaiquema Marquez et al., (2019) explica con claridad acerca del uso adecuado de la hipótesis dentro de una investigación cualitativa, la autora menciona que dentro de algunas investigaciones en base al rumbo que tomen estas, es posible que sea necesario incluir una hipótesis para dar cumplimiento con el objetivo de la investigación, esta hipótesis puede surgir durante el estudio o al final del mismo, pero sin interferir en el enfoque cualitativo. Tomando en cuenta lo expuesto la investigación “Liderazgo como mecanismo de respuesta en época de crisis” se ve en la necesidad de plantear una hipótesis para poder dar respuesta a uno de los objetivos de la investigación, además considerando que este objetivo se centra en conocer el estilo de liderazgo que influye en la toma de decisiones, se tuvo la necesidad de utilizar el programa de análisis de datos SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), mediante el cual se codificaron los datos y se realizó la respectiva asociación entre los conceptos estilo de liderazgo y toma de decisiones, utilizando los estadísticos de chi cuadrado y V de Cramer para escalas nominales (Moreno, 2008). Para valorar los resultados se toma como referencia los siguientes rangos de valoración mismos que permiten determinar la intensidad de la asociación existente y a su vez pueden variar de -1.00 a $+1.00$, donde:

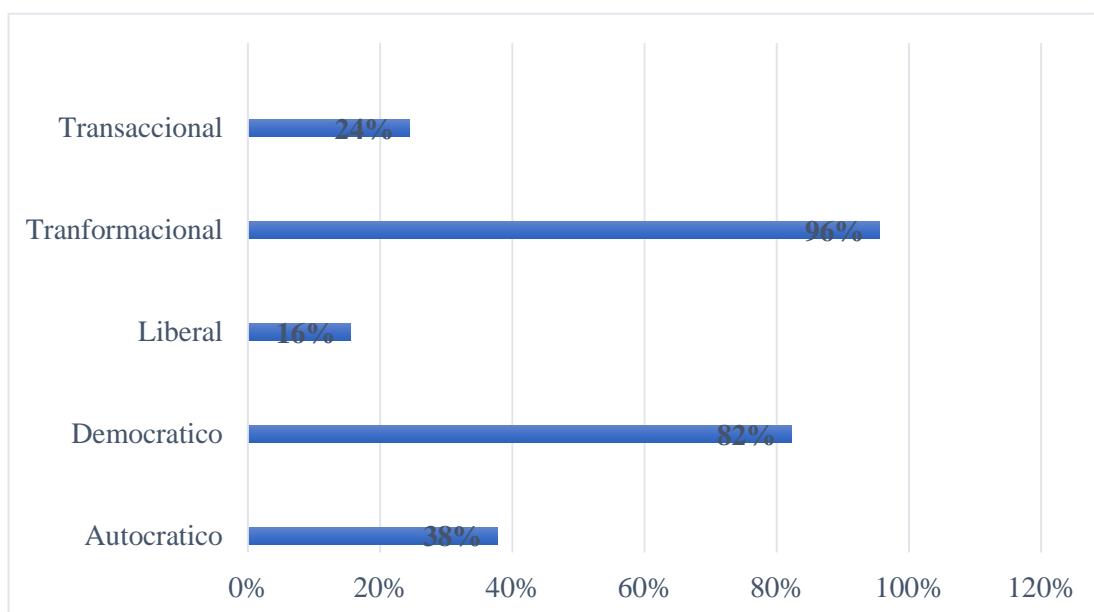
- -1.00 = Correlación negativa perfecta
- -0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- -0.75 = correlación negativa considerable.
- -0.50 = Correlación negativa media.
- -0.25 = Correlación negativa débil.
- -0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- $+0.10$ = Correlación positiva muy débil.
- $+0.25$ = Correlación positiva débil.
- $+0.50$ = Correlación positiva media.
- $+0.75$ = Correlación positiva considerable.
- $+0.90$ = Correlación positiva muy fuerte.
- $+1.00$ = Correlación positiva perfecta.

(Sampieri, 2014)

Como se mencionó, para el análisis de datos se utilizaron tablas y gráficos que están se encuentran divididas en tres secciones, la primera sección detalla el resultado de los estilos de liderazgo y toma de decisiones, estos gráficos son claves para el análisis de datos puesto que en la sección dos se muestra las tablas de asociación utilizadas para dar respuesta al objetivo. Dentro de la sección tres se muestran los gráficos y tablas utilizadas para dar respuesta al objetivo tres en relación con las competencias de liderazgo clasificadas por cantones y conjuntamente en los totales.

Sección 1.

Gráfico 1. Estilos de Liderazgo



Se interpretan los datos recolectados y se presentan los resultados obtenidos con la finalidad de conocer el tipo de estilo de liderazgo que han utilizado o manejado los gerentes de las microempresas pertenecientes al sector textil de la provincia de Imbabura, se pudo apreciar que en un 96% el estilo de liderazgo que predomina dentro de la provincia de Imbabura es el estilo de liderazgo transformacional, en consecuencia se ha evidenciado que mediante la utilización de este estilo de liderazgo, los gerentes de las microempresas han reaccionado de mejor manera a la situación de crisis. Por otro lado, se refleja que además del

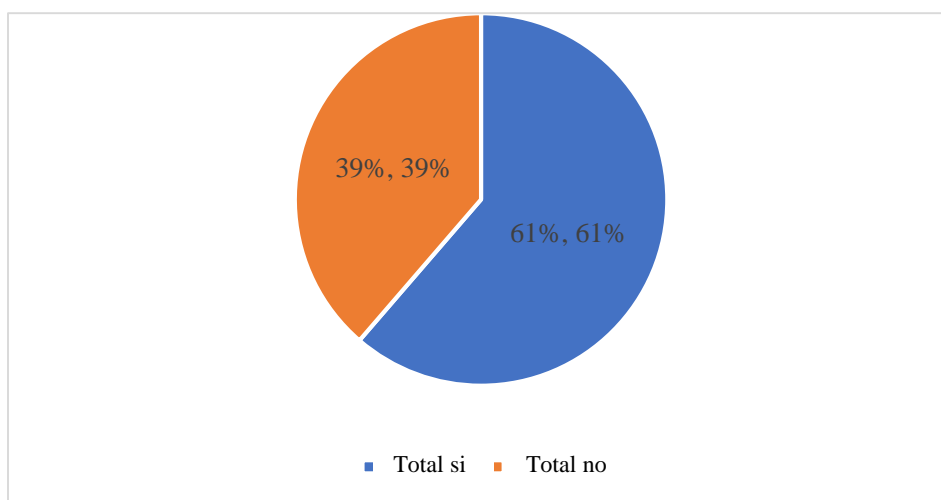
transformacional, el estilo de liderazgo democrático ha dado buenos resultados en los negocios siendo un 82% de los encuestados los que reflejan el desarrollo de ciertas características que se asocian a este estilo.

También se obtuvo resultados que el estilo de liderazgo liberal o laissez-faire es menos considerado para manejar un negocio en situaciones de crisis debido a que no permite o no se basa en involucrarse en las situaciones ni en el desempeño de las tareas del personal, en cambio los gerentes manifestaron que es necesario involucrarse en el negocio con la suficiente participación y supervisión.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo que ha permitido afrontar la crisis a los gerentes de las microempresas del sector textil ha sido el transformacional.

Gráfico 2.

Toma de Decisiones



Los resultados para determinar la capacidad de toma de decisiones se realizan de manera general entre las respuestas de Si y No, para poder relacionar los resultados entre toma de decisiones y estilos de liderazgo.

Se conoce la relación e influencia del estilo de liderazgo en la toma de decisiones, a partir de los resultados de un 61% de los gerentes encuestados han dado

respuestas positivas al cuestionario de toma de decisiones y un 39% respuestas negativas y se realiza una correlación entre los resultados de los estilos de liderazgo con la toma de decisiones.

Sección 2

Tabla 5.

Liderazgo Autocrático y Toma de Decisiones

Pruebas de chi-cuadrado						
		Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de	6,667 ^a	1	,010		
Corrección continuidad ^b	de	4,178	1	,041		
Razón verosimilitud	de	8,733	1	,003		
Prueba exacta Fisher	de				,028	,017
Asociación por lineal	lineal	6,222	1	,013		
N de casos válidos		15				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,40.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Tabla 6.*Análisis de asociación V de Cramer*

Medidas Simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	,667	,010
	V de Cramer	,667	,010
N de casos válidos		15	

Se muestra la relación de los conceptos toma de decisiones y estilos de liderazgo (Sección 2

). Se han establecido dos hipótesis: H0= El liderazgo no está asociado con la toma de decisiones y H1= Algunos de los estilos de liderazgos está asociado con la toma de decisiones. Según la prueba de comparación chi cuadrado basado en la razón de verosimilitud, se obtiene un valor de 0,003 siendo menor a 0,05, que permite aceptar la hipótesis alternativa (H1), pues el estilo de liderazgo autocrático está relacionado con la toma de decisiones. Además, se aplica el coeficiente V de Cramer (Tabla 6) para identificar la asociación de las variables, obteniendo un valor de 0,667 existiendo una asociación positiva media.

Tabla 7.*Liderazgo Democrático y Toma de Decisiones*

Pruebas de chi-cuadrado						
		Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado	de	5,625 ^a	1	,018		
Pearson						
Corrección	de	2,934	1	,087		
continuidad ^b						
Razón	de	6,694	1	,010		
verosimilitud						
Prueba exacta	de				,044	,044
Fisher						
Asociación lineal	por	5,250	1	,022		
lineal						
N de casos válidos		15				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,20.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Tabla 8.*Análisis de asociación V de Cramer*

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	,612	,018
	V de Cramer	,612	,018
N de casos válidos		15	

La *Tabla 7* muestra la prueba de chi cuadrado el cual obtiene el valor de razón de verosimilitud de 0,010, siendo menor a lo establecido 0,05 por lo cual se acepta la hipótesis alternativa (H1): H1= Algunos de los estilos de liderazgos está asociado con la toma de decisiones. En este caso el estilo de liderazgo democrático si tiene relación con la toma de decisiones. Además, en la *Tabla 8* mediante el coeficiente V de Cramer se obtiene un valor de 0,612 que representa que existe una asociación positiva media.

Tabla 9.*Liderazgo Transaccional y Toma de Decisiones*

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,636 ^a	1	,057		
Corrección de continuidad ^b	1,719	1	,190		
Razón de verosimilitud	5,032	1	,025		
Prueba exacta de Fisher				,103	,092
Asociación lineal por lineal	3,394	1	,065		
N de casos válidos	15				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,60.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Tabla 10.*Análisis de asociación V de Cramer*

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	,492	,057
	V de Cramer	,492	,057
N de casos válidos		15	

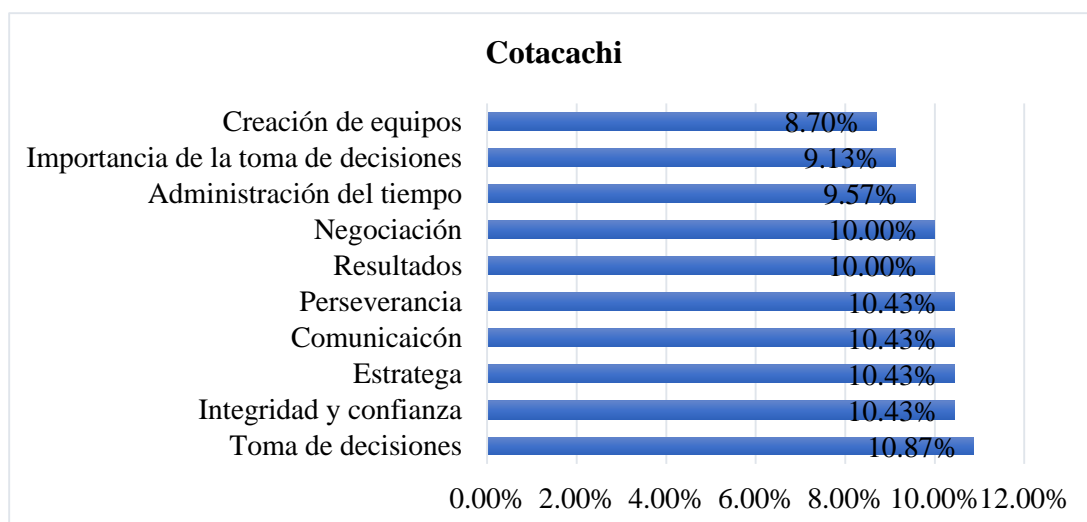
En esta asociación a través de la prueba de comparación chi cuadrado (

Tabla 9.) basado en la razón de verosimilitud, se obtiene un valor de 0,025 que es menor a 0,05 lo que permite aceptar la hipótesis alternativa (H1), ya que el estilo de liderazgo transaccional si está relacionado con la toma de decisiones. Por demás, se aplica el coeficiente V de Cramer (Tabla 10) para identificar la asociación de los conceptos, obteniendo un valor de 0,492 existiendo una asociación positiva débil.

Sección 3. Competencias de Liderazgo

Gráfico 3.

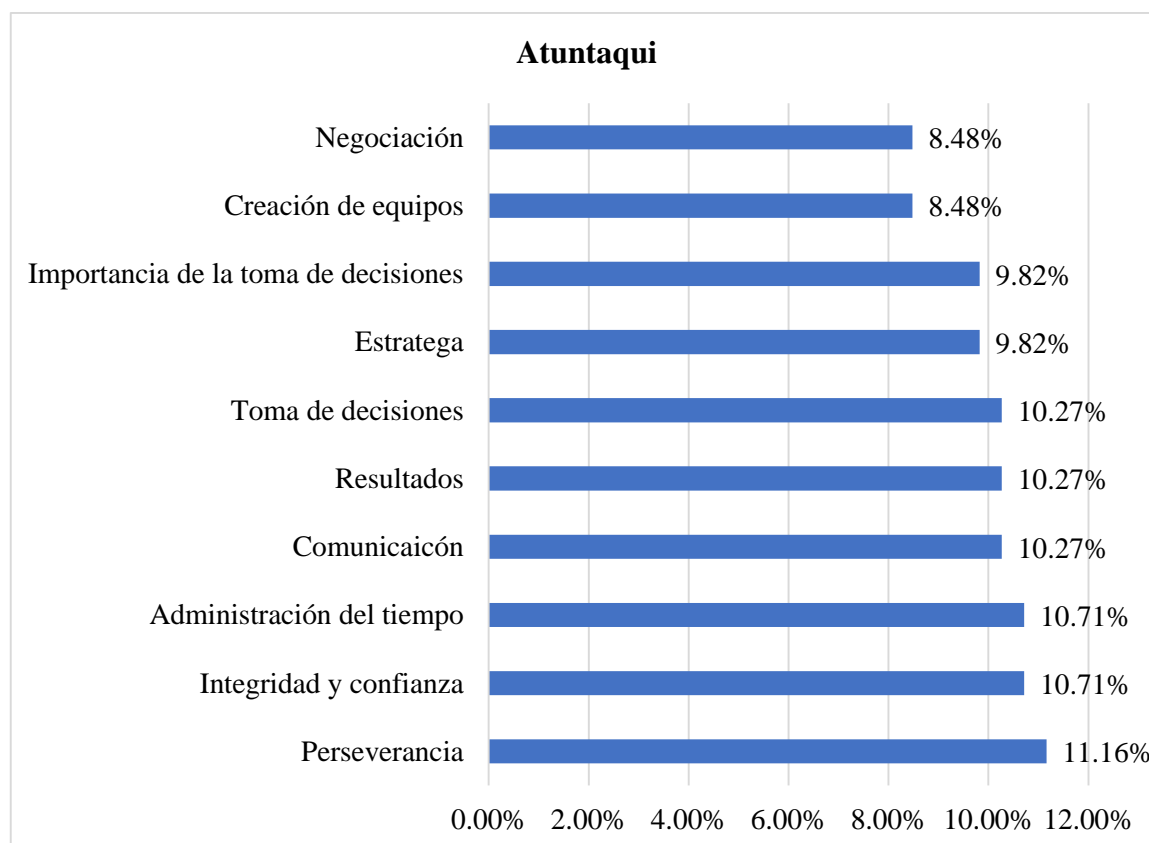
Competencias de Liderazgo Cotacachi



La interpretación de los resultados obtenidos en el cantón de Cotacachi de la provincia de Imbabura respecto a que competencias de liderazgo han considerado más importante y que han utilizado los gerentes, se visualizan que las 5 competencias que predominan son la toma de decisiones con un 10.87%, integridad y confianza juntamente con habilidad estratégica, comunicación y perseverancia con un porcentaje de 10.43%. Se clasifican estas competencias de acuerdo con la consideración de los gerentes, las competencias de liderazgo se han ordenado de acuerdo con la mayor puntuación obtenida, considerando “muy importantes” y “menos importantes” a las siguientes:

Tabla 11.*Clasificación competencias Cotacachi*

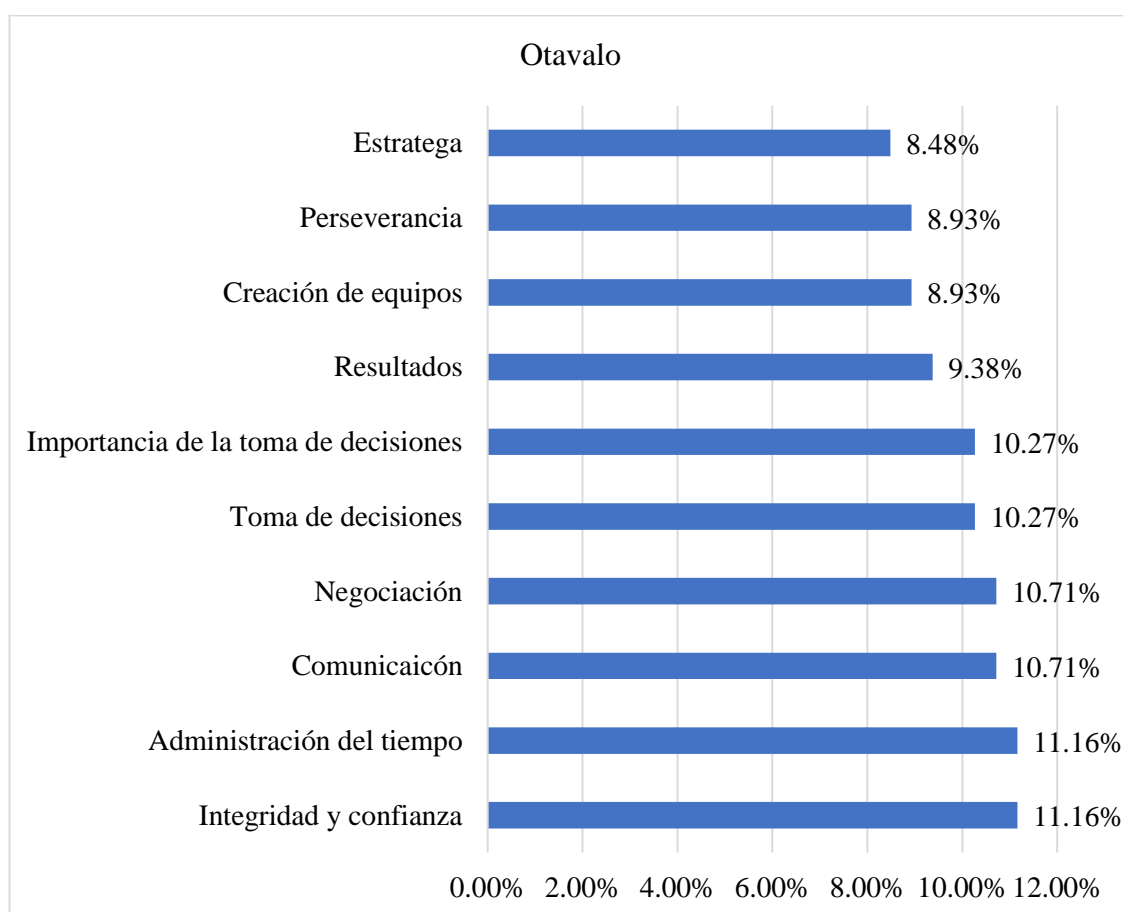
Competencias de liderazgo			
Muy importantes		Menos importantes	
1	Toma de decisiones (con énfasis en la calidad y oportunidad)	6	Obtención de resultados
2	Integridad y confianza	7	Negociación (con énfasis en manejo de situaciones de incertidumbre y ambigüedad)
3	Hábil estrategia y perspectiva	8	Administración del tiempo
4	Comunicación	9	Importancia en la acción
5	Perseverancia	10	Creación y desarrollo de equipos

Gráfico 4.*Competencias de Liderazgo Atuntaqui*

Se presenta los resultados obtenidos en el cantón de Atuntaqui de la provincia de Imbabura respecto a que competencias de liderazgo han considerado más importante y que han utilizado los gerentes, determinando que las competencias más utilizadas es la perseverancia con un 11.16%, seguido de la integridad y confianza, administración del tiempo con un 10.71%, comunicación y resultados con un 10,27%, dejando rezagadas con menor porcentaje a las demás competencias. Se clasifican estas competencias de acuerdo con la consideración de los gerentes, las competencias de liderazgo se han ordenado de acuerdo con la mayor puntuación obtenida, considerando “muy importantes “y “menos importantes” a las siguientes:

Tabla 12.*Clasificación Competencias Atuntaqui*

Competencias de liderazgo			
Muy importantes		Menos importantes	
1	Integridad y confianza	6	Toma de decisiones (con énfasis en la calidad y oportunidad)
2	Perseverancia	7	Hábil estrategia y perspectiva
3	Administración del tiempo	8	importancia en la acción
4	Comunicación	9	Negociación (con énfasis en manejo de situaciones de incertidumbre y ambigüedad)
5	Obtención de resultados	10	Creación y desarrollo de equipos

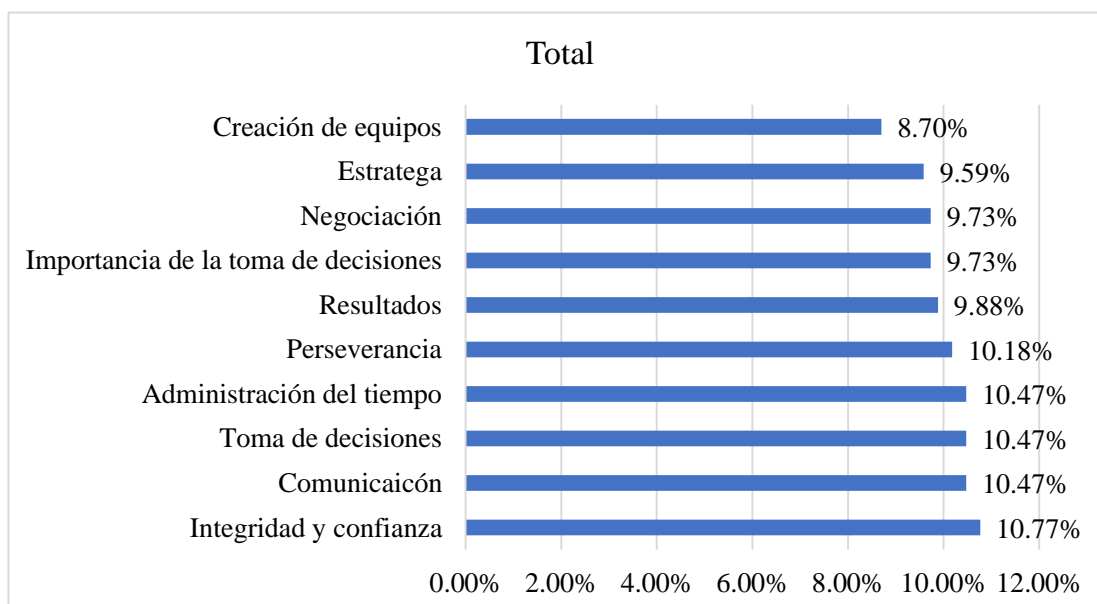
Gráfico 5.*Competencias de Liderazgo Otavalo*

Los resultados obtenidos en el cantón de Otavalo de la provincia de Imbabura respecto a que competencias de liderazgo han considerado más importante y que han utilizado los gerentes, de tal manera se posiciona integridad y confianza con un 11.16%, de igual administración del tiempo maneja el mismo porcentaje, seguidos de comunicación y negociación con un 10.71% y finalmente toma de decisiones con 10.27%. Se clasifican estas competencias de acuerdo con la consideración de los gerentes, las competencias de liderazgo se han ordenado de acuerdo con la mayor puntuación obtenida, considerando “muy importantes” y “menos importantes” a las siguientes:

Tabla 13.*Clasificación Competencias Otavalo*

Competencias de liderazgo			
Muy importantes		Menos importantes	
1	Integridad y confianza	6	Importancia en la acción
2	Administración del tiempo	7	Obtención de resultados
3	Comunicación	8	Creación y desarrollo de equipos
4	Negociación (con énfasis en manejo de situaciones de incertidumbre y ambigüedad)	9	Perseverancia
5	Toma de decisiones (con énfasis en la calidad y oportunidad)	10	Hábil estrategia y perspectiva

Se recolecta los resultados totales (Cotacachi, Atuntaqui y Otavalo) para obtener una visión global sobre las competencias de liderazgo que han sido de importancia y utilizadas en el sector textil de la provincia de Imbabura.

Gráfico 6.*Total, Competencias de Liderazgo*

Al realizar un análisis global de las competencias de liderazgo de mayor utilidad e importancia dentro de las microempresas del sector textil de la provincia de Imbabura, se obtiene que las competencias “muy importantes” y “menos importantes” son:

Tabla 14.

Competencias de Liderazgo provincia de Imbabura

Competencias de liderazgo			
Muy importantes		Menos importantes	
1	Integridad y confianza	6	Obtención de resultados
2	Comunicación	7	Importancia en la acción
3	Toma de decisiones (con énfasis en la calidad y oportunidad)	8	Negociación (con énfasis en manejo de situaciones de incertidumbre y ambigüedad)
4	Administración del tiempo	9	Hábil estrategia y perspectiva
5	Perseverancia	10	Creación y desarrollo de equipos

3.2. Principales resultados obtenidos de la investigación

La investigación arrojó los resultados del estilo de liderazgo más utilizado en época de crisis por los gerentes del sector textil de la provincia de Imbabura, concluyendo que el liderazgo transformacional es aquel que predomina en las respuestas de los gerentes, seguido del liderazgo democrático con una incidencia también alta, posterior el liderazgo autocrático, el liderazgo transaccional se ubica en el puesto número cuatro y el liderazgo liberal es el estilo menos utilizado por los gerentes debido a su tendencia a descentralizar funciones y responsabilidades.

Centrándose aún más en la toma de decisiones el liderazgo autocrático es aquel que tiene la mayor correlación con la toma de decisiones y se concluye que

tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo autocrático son los que se usan en tiempo de crisis en el sector textil de la provincia de Imbabura.

En respuesta al tercer objetivo se determina que las competencias de liderazgo utilizadas en el sector textil y clasificadas como “muy importantes” son:

- Integridad y confianza
- Comunicación
- Toma de decisiones (con énfasis en calidad y oportunidad)
- Administración del tiempo
- Perseverancia

3.3. Logro de los objetivos planteados

- **Primer objetivo:** Analizar de forma teórica los estilos de liderazgo y su importancia en la dirección empresarial.

Se consiguió dar respuesta a este objetivo, mediante los fundamentos teóricos acerca de los estilos de liderazgo planteados en el marco teórico, a través de ello se analiza la dirección empresarial relacionada al liderazgo y se establece de manera clara y concreta que se asocian directamente ya que el líder direcciona de manera adecuada a través de la buena gerencia y más aún cuando las situaciones se tornan dificultosas, el líder desarrolla equipos de trabajo y genera un clima laboral adecuado dentro de la organización, el líder que direcciona adecuadamente promueve que las acciones operativas de la institución sean fructíferas y con ello puedan trabajar en el logro de sus objetivos.

- **Segundo objetivo:** Establecer el estilo de liderazgo que influye en la toma de decisiones.

Se cumplió con el objetivo planteado mediante la elaboración de una asociación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones, obteniendo resultados que los gerentes en el aspecto o al momento de tomar decisiones se sustentan básicamente y mayormente a un estilo de liderazgo autocrático obteniendo una asociación de 0,667 lo que significa que la asociación entre estas dos variables según el coeficiente V de Cramer es positiva media, puesto que las decisiones en la mayoría son propias; sin embargo, no quiere decir que no exista relación con los demás estilos. La relación que existe con cada estilo son las siguientes:

Asociación de toma de decisiones con estilo de liderazgo democrático: 0,612 por lo tanto existe una asociación positiva media según el coeficiente V de Cramer; Correlación de toma de decisiones con estilo de liderazgo transaccional 0.492, por lo tanto, la asociación entre estas dos variables según el coeficiente V de Cramer es positiva débil.

- **Tercer objetivo:** Identificar las competencias de liderazgo empleadas por los gerentes para afrontar la crisis.

Se logró el objetivo puesto que se pudo identificar las competencias más importantes y utilizadas por parte de los gerentes de las microempresas. Estos resultados se analizaron por cada cantón para conocer cuales competencias de liderazgo son las más fuertes dentro del sector y además se realizó un análisis total para obtener resultados de acuerdo con la consideración de los gerentes sobre las competencias de liderazgo más importantes y menos importantes dentro del sector textil de la provincia de Imbabura.

3.4. Contrastación de hipótesis

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico se realizó una asociación de variables mediante la aplicación de chi cuadrado/ ji cuadrado y la

utilización del coeficiente V de Cramer, por lo cual se generó las siguientes hipótesis:

- H0= El liderazgo no está asociado con la toma de decisiones
- H1= Algunos de los estilos de liderazgos está asociado con la toma de decisiones

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencio que la toma decisiones si tiene relación con al menos un estilo de liderazgo y que este ejerce influencia sobre este aspecto, por lo tanto, aceptamos la hipótesis alternativa (H1). Los estilos de liderazgo generan influencia en la toma de decisiones son el autocrático, democrático y transaccional.

3.5. Dar respuesta a la pregunta de investigación

¿Qué estilo de liderazgo permite dar respuesta en épocas de crisis?

En base a la investigación de campo realizada y a la encuesta aplicada como instrumento de recolección de datos se establece que el estilo de liderazgo que permite dar respuesta en época de crisis es el estilo de liderazgo transformacional, no obstante, el estilo de liderazgo autocrático ejerce una relación positiva media en la toma de decisiones de los gerentes del sector textil de la provincia de Imbabura.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo transformacional permite dar respuesta en época de crisis y el estilo de liderazgo autocrático permite la toma de decisiones mayormente centralizadas y acertadas en tiempos de incertidumbre.

3.6. Limitaciones y alcance de la investigación

La investigación ha sido de alcance descriptivo, puesto que describimos un fenómeno o problema de acuerdo con lo planteado; y correlacional, porque fue

necesario relacionar o asociar dos variables (toma de decisiones y estilos de liderazgo) para dar alcance a un objetivo.

Las limitaciones de la investigación fueron que no se contó con un número exacto de microempresas del sector textil, lo que provocó a realizar un muestreo no probabilístico y por conveniencia, además de no tener acceso a todos los negocios por efecto de la situación de covid-19. Otra de las limitaciones es la aplicación de los cuestionarios únicamente a los gerentes de las microempresas y no a los empleados.

CAPÍTULO IV

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

- El liderazgo se ha convertido en un valor agregador para la dirección de las empresas ya que un gerente debe desarrollar características de líder que ayuden a mantener por buen camino al negocio, además que con su esfuerzo oriente a los empleados mediante oportunidades y desafíos inspiradores a conseguir los objetivos de la empresa. El plantearse objetivos claros permite a los gerentes prever situaciones críticas y dar soluciones rápidas para contrarrestar los efectos que pueden conllevar una crisis como tal, en consecuencia, un buen líder debe poner en práctica varias competencias que le permitan crear un mejor ambiente de trabajo y fortalecer las relaciones con sus empleados para así aceptar sugerencias de ellos que sean de beneficio para la empresa.
- De acuerdo con el análisis de los resultados se puede concluir que el estilo de liderazgo transformacional es el mecanismo que han utilizado los gerentes de las microempresas del sector textil de la provincia de Imbabura para afrontar la crisis, mediante un cambio necesario al que se vieron expuestos los negocios, poniendo en evidencia la capacidad de liderazgo de sus gerentes.
- En el estudio empírico de García-Solarte (2015) el estilo de liderazgo que ha llegado a tomar bastante fuerza dentro de las organizaciones es el transformacional concordando con los resultados obtenidos en la investigación, debido a que en la actualidad los negocios están expuestos a cambios constantes y que el comportamiento del líder se ve influenciado u orientados a sus seguidores, planteando estrategias que beneficien a los clientes y comunidad, buscando siempre el éxito de la empresa, de la misma manera Tziner y Shkoler (2018) concluyen que el liderazgo transformacional se asocia

positivamente al compromiso laboral concordando con los resultados obtenidos en la investigación, debido a que en la actualidad los negocios están expuestos a cambios constantes y que el comportamiento del líder se ve influenciado u orientados a sus seguidores, planteando estrategias que beneficien a los clientes y comunidad, buscando siempre el éxito de la empresa, y, por otro lado, el estilo de liderazgo transaccional se asocia negativamente.

- El análisis y estudio teórico permitió establecer cinco estilos de liderazgo principales que son: autocrático, democrático, liberal o laissez faire, transformacional y transaccional. Además, evidenciar que la dirección empresarial se basa en gran parte en la aplicación o manejo de liderazgo para mantener a la empresa en un direccionamiento adecuado para el logro de objetivos.
- Torres (2011), en su estudio "liderazgo y dirección" manifiesta que el liderazgo y la dirección empresarial están relacionadas y se complementan. Además, concluye que el liderazgo y la dirección son aspectos no reemplazables debido a que hay que enfocarse en como los gerentes realizan las cosas orientadas a su grupo de empleados, además menciona que el liderazgo es fundamental en el mundo de los negocios para ser más competitivos. Por su lado Taylor et al., (2014), estudia las organizaciones que buscan ser exitosas y para ello se ha estudiado la participación del liderazgo en la obtención de resultados y determina que el liderazgo es una forma de mejorar el desempeño de los trabajadores y aumentar la efectividad organizacional. Por lo tanto, una autoridad o gerente de una empresa debe comprender de mejor manera el tema del liderazgo para manejar los cambios necesarios y crear un compromiso con la empresa.
- Mediante la asociación de los conceptos estilos de liderazgo y toma de decisiones se concluye que el estilo de liderazgo utilizado por los gerentes de las microempresas del sector textil de la provincia de Imbabura es el estilo de

liderazgo autocrático con una asociación positiva alta para poder afrontar y sobrellevar una crisis como tal. Es importante resaltar que se obtiene este resultado debido a que se observó que los propietarios son los que ejercen sus funciones como gerentes dentro de las microempresas, ocasionando que la toma de decisiones sea centralizada y en la mayoría de los casos no se consulte con sus empleados antes de tomar una decisión y estos sean únicamente informados cuando la decisión está tomada. Además, se logró evidenciar que el estilo de liderazgo democrático tiene también una asociación positiva media con la toma de decisiones de los gerentes y se determina así que estos dos estilos de liderazgo están presentes en la toma de decisiones durante una crisis.

- Kambey et al., (2018) en su investigación “Examinar el papel del liderazgo y el intercambio de conocimientos en las capacidades de innovación de las pequeñas y medianas empresas” concluye que el estilo de liderazgo utilizado en relación al trabajo en equipo es el liderazgo transformacional, este estudio concuerda en cierta medida con los resultados obtenidos por la presente investigación determinando que el estilo de liderazgo utilizado en época de crisis es el transformacional y en menor medida el transaccional, sin embargo se opone al resultado obtenido en la toma de decisiones ya que como se explicó el estilo de liderazgo autocrático es aquel que se usa al momento de tomar una decisión. Por su parte, Tziner y Shkoler (2018) concluyen que el estilo de liderazgo transformacional y transaccional se asocian se manera positiva con la motivación laboral y justicia organizacional, determinando que el estilo de liderazgo transformacional se encuentra frecuentemente relacionado e incide de forma positiva con quien menciona que el estilo de liderazgo que mayormente es usado por los gerentes es el transformacional ya que es el que conduce a los gerentes a mejorar diversos aspectos como el clima laboral y la mejor toma de decisiones dentro de la organización. Esto nos permite concluir que el liderazgo transformacional incide en los diferentes procesos de las organizaciones.

- En cuanto a las competencias de liderazgo utilizadas por los gerentes en época de crisis se concluye que las competencias mayormente utilizadas y clasificadas como muy importantes son: integridad y confianza, comunicación, toma de decisiones (con énfasis en la calidad y oportunidad), administración del tiempo y la perseverancia como tal. Se determina de igual manera que las competencias menos importantes son: obtención de resultados, habilidad estrategia y perspectiva, importancia en la acción, negociación (con énfasis en manejo de situaciones de incertidumbre y ambigüedad) y por último creación y desarrollo de equipos.
- Páez (2008) plantea diferentes competencias de liderazgo utilizadas por los gerentes de forma general y más no las clasifica como muy importantes y menos importantes por lo tanto se concluye que la investigación “Liderazgo como mecanismo de respuesta en época de crisis” contribuye a determinar las competencias de liderazgo más y menos importantes utilizadas por los gerentes en época de crisis.
- En definitiva, mediante la investigación se puede concluir que el liderazgo cumple un papel fundamental para afrontar los cambios, además una crisis muestra las nuevas tendencias que puede desarrollar el liderazgo. El impacto causado por el Covid19 ha puesto en evidencia la insuficiente capacidad de liderar por parte de gobiernos, empresas y organizaciones, que han visto la necesidad de reforzar su liderazgo mediante iniciativas de bienestar y sostenibilidad. Las empresas deben tener líderes que estén dispuestos a modificar su forma de gestión para afrontar una crisis y ser flexibles con iniciativa e ideas innovadoras que permitan mantener a su negocio en el mercado. La autora Amaiquema Marquez (2019) mediante su investigación concuerda con los resultados encontrados y concluye que es necesario comprender el marco teórico del liderazgo para aplicarlo no como una teoría sino más bien como una responsabilidad que debe ser manejada éticamente, ya que la lección que deja esta crisis quedará marcada en la memoria de todos.

4.2. Recomendaciones.

- Futuros trabajos deberían realizar estudios de la aplicación de cada estilo de liderazgo dentro de una empresa, para conocer como beneficia a las empresas en el logro de resultados.
- Realizar investigaciones que se basen en estudiar la influencia del liderazgo con otros componentes del proceso administrativo como organización, planificación y el control.
- Se debería aumentar la muestra de estudio para obtener resultados más acertados sobre los estilos de liderazgo que maneja los gerentes para el manejo de los empleados.
- Aplicar cuestionarios de estilos de liderazgo, toma de decisiones y competencias de liderazgo orientados a los empleados para conocer la percepción que tienen sobre los gerentes.
- La no existencia de una base de datos actualizada de las microempresas del sector textil de la provincia de Imbabura

Bibliografía

- Amaiquema Marquez, F. A., Vera Zapata, J. A., & Zumba Vera, I. Y. (2019). Approaches To the Formulation of the Hypothesis in Scientific Research. *Revista Conrado*, 15(70), 354–360. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.%0Aphp/conrado>
- Aragón, T. J., Cody, S. H., Farnitano, C., Hernandez, L. B., Morrow, S. A., Pan, E. S., Tzvieli, O., & Willis, M. (2021). Crisis Decision-Making at the Speed of COVID-19: Field Report on Issuing the First Regional Shelter-in-Place Orders in the United States. *Journal of Public Health Management and Practice : JPHMP*, 27, COVID(1), S19–S28. <https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000001292>
- Astudillo, M. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 76, 22–43.
- Atutxa, Ekhi; Quevedo, Elena; Díez, F. (2020). In the face of crisis , we have a plan B Ante la crisis tenemos un plan B. *Espacios*, 41(34), 218–234. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n34/a20v41n34p16.pdf>
- Barajas, L. L., Betancur Ocampo, L. A., López Barona, N., Rodríguez Martínez, J., leydi.barajas@campusucc.edu.co, leydi.betancuro@campusucc.edu.co, natali.lopez@campusucc.edu.co, & jhoanna.rodriguez@campusucc.edu.co. (2020). Liderazgo en tiempos de pandemia. *Berenstein, M. (2017). Obtenido de <https://Emprendedoresnews.Com/Liderazgo/Lo-Que-de-Verdad-Hacen-Loslideres.Html>*.
- Barón, M. (1989). El modelo de contingencia de fiedler en procesos de fabricación progresiva. *Revista de Psicología Social*, 4(2), 139–150. <https://doi.org/10.1080/02134748.1989.10821598>
- Borjas de Xena, L. (2011). La competencia de liderazgo en gerentes venezolanos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 19(2), 141–152. <https://doi.org/10.18359/rfce.2253>
- Contreras, F. (2008). LIDERAZGO: PERSPECTIVAS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN. *International Journal of Psychological Research*.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N.,

- Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 1–15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Estrada, S. (2007). *Liderazgo a traves de la historia*. 34, 343–348.
- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56. <https://doi.org/10.31876/revista.v22i77.22498>
- Fierro, I. (2017). “ El liderazgo Democrático : Una Aproximación Conceptual ” " The Democratic Leadership : A Conceptual Approach ". *INNOVA RESEARCH JOURNAL*, 2(4), 155–162.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Gerardo, F., & Od, A. (2016). *EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN 6a EDICIÓN* (Issue May).
- Gonzales, O. L. (2020). Liderazgo y gestión empresarial en tiempos de crisis. *Sintec Consulting*, 1–9.
- González González, O., & González Cubillán, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12(1), 35–44.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación - Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6443>. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6443>.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven Revista de La Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 18, 183–195.
- Kambey, J. P., Wuryaningrat, N. F., & Kumajas, L. I. (2018). Examining leadership and knowledge sharing role on small and medium enterprises innovation capabilities. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(1), 24–38. <https://doi.org/10.35808/ijebe/149>
- Lapo, M., & Jácome, M. (2015). El Liderazgo y su evolución histórica. *Revista*

- Empresarial*, 9(4), 11–16.
- Lee, Y., Tao, W., Li, J. Y. Q., & Sun, R. (2020). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*, October. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0483>
- León Martín, A. A. (2020). COVID 19, una nueva etapa de liderazgo perdido. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 13(2), 114–115. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1182>.Astier
- Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. *Alteridad*, 8(2), 192. <https://doi.org/10.17163/alt.v8n2.2013.06>
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6(0), 107. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Lussier, R., & Achua, C. (2010). LEADERSHIP Theory, Application, & Skill Development. In *The American Journal of Geriatric Psychiatry* (Vol. 18, Issue 3). <https://doi.org/10.1097/01.jgp.0000369161.13792.ad>
- Moreno, E. (2008). Manual de Uso de SPSS. *Instituto Universitario de Educación a Distancia.*, 279. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500727/Guia_SPSS.pdf
- Morozova, I. A., Chesnokova, A. V., Fetisova, O. V., & Maksimenko, L. S. (2019). The Role of Leadership in the Process of Decision Making in Modern Innovational Business Systems. *Specifics of Decision Making in Modern Business Systems*, 133–140. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-691-020191013>
- Navarro-Corona, C. (2015). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- Navarro, B. (2021). El liderazgo en tiempos de pandemia: cambios y nuevas tendencias para el siglo XXI. *Opinión*, 1–12.
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1), 67–72.

<https://doi.org/https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>

- Páez, I. (2008). Competencias para el liderazgo gerencial. *Sotavento M.B.A.*, 0(11), 78–97.
- Pautt Torres, G. (2011). Liderança e gestao: duos conceitos com resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 213–228.
- Pazmiño, G., Beltrán, M., & Gallardo, W. (2016). Los Estilos De Liderazgo Y Su Influencia En El Desarrollo Empresarial: Caso Pymes De La Provincia De Tungurahua-Ecuador Leadership Styles and Their Influence on Business Development: the Smes Case, Tungurahua Province-Ecuador. *Pontificia Universidad Católica Del Ecuador.* , 103, 355–369.
- Peñaloza, M. (2010). Teoría de las Decisiones. *Revistas Perspectivas*, 25, 227–240. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454012.pdf>
- Probert, J., & James, K. T. (2011). Leadership development: Crisis, opportunities and the leadership concept. *Leadership*, 7(2), 137–150. <https://doi.org/10.1177/1742715010394810>
- Ramírez, A. C. (2011). Attitudes of micro and small business entrepreneurs towards the acquisition of external information for making business decisions. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 159–173. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70186-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70186-3)
- Ramírez, M. (2012). Leadership styles and their managerial approaches. A theoretical-methodological approach for analyzing organizational management. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1), 89–98.
- Rejas, L. P. (2006). Liderazgo Y Decisiones Estratégicas : *Interciencia*, 31, 577–582.
- Robbins, S. (2009). Introducción a la investigación básica. *Revista Andaluza de Patología Digestiva*, 33(3), 221–227. www.sapd.es
- Rotundo, Z., Gerardo, J., Paparella, S., & Martínez, M. (2016). Toma De Decisiones Y Estilo De Liderazgo: Estudio En Medianas Empresas. *Compendium*, 19(36), 35–59.
- Rubio, P. (2011). ©INSTITUTO EUROPEO DE GESTION EMPRESARIAL LIBRO *I Introducción a la Gestión Empresarial.*
- Ruth, M., Torres, M., & Riaga, C. O. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas.

- Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118–134.
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación* (Mc Graw Hi).
- Sánchez Reyes, J. B., & Barraza Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 161–170. <https://doi.org/10.35197/rx.11.01.e2.2015.10.js>
- Sanchez, S. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo : análisis de la dinámica relacional. *Oikos*, 37, 41–61.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(6), 566–583. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>
- Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership styles and work attitudes: Does age moderate their relationship? *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 34(3), 195–201. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a21>
- Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, J., & Liesa Orús, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 12(5), 79–97.
- Weerakit, N., & Beeton, R. J. S. (2018). Leadership competencies for hospitality management staff in thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17(3), 314–339. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1406277>

Anexos

Anexo 1. Encuesta

ENCUESTA ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrumento: encuesta dirigida a los gerentes de las micro empresas del sector textil de Imbabura para determinar el estilo de liderazgo utilizado en época de crisis.

A. Datos Generales

Sector: Textil de la provincia de Imbabura

B. Cuestionario

Objetivo:

Compilar información acerca de los estilos de liderazgo y su influencia en la toma de decisiones en época de crisis por los gerentes del sector textil de la provincia de Imbabura.

Instrucciones

- Seleccione con una X la alternativa que considere más apropiada según su criterio.
- Ponga en consideración todos los ítems presentados.
- Las respuestas serán valoradas en base a una escala dicotómica entre SI y NO, en donde SI indica que está de acuerdo con el ítem y NO indica su desaprobación.

	Preguntas	Respuestas	
	ESTILOS DE LIDERAZGO	SI	NO
1	Una autoridad que mantiene relaciones amistosas con su personal, le cuesta imponer disciplina.		
2	Cuando se fijan objetivos, una autoridad no debe confiar en las recomendaciones de sus subordinados.		
3	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
4	Una autoridad debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
5	Una autoridad debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
6	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.		
7	La autoridad debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados, los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
8	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		
9	Considera que una autoridad no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal.		
10	Dirige usted la atención hacia el futuro de modo optimista		
11	Cuando usted resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.		
12	Usted sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.		
13	Trata usted de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.		
14	A usted le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.		

15	A usted le cuesta tomar decisiones.		
TOMA DE DECISIONES			
16	¿Le gusta tomar decisiones?		
17	¿Le gusta consultar con otros?		
18	¿Se apegas a sus decisiones pase lo que pase?		
19	¿Se queda tranquilo cuando tiene que tomar decisiones muy rápido?		
20	¿Tiene el control de las cosas?		
21	¿Toma decisiones sin tener en cuenta todas las implicaciones?		
22	¿Prefiere evitar tomar decisiones?		
23	¿Planea con anticipación?		
24	¿Cambia de opinión sobre las cosas?		
25	¿Trabaja todos los pros y contras antes de tomar una decisión?		

ENCUESTA COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Instrumento: encuesta dirigida a los gerentes de las micro empresas para determinar las competencias de liderazgo empleadas en época de crisis.

A. Datos Generales

Sector: Textil de la provincia de Imbabura

B. Cuestionario

Objetivo:

Compilar información acerca de las competencias de liderazgo utilizadas por los gerentes del sector textil de la provincia de Imbabura.

Instrucciones

- Seleccione con una X la alternativa que considere más apropiada según su criterio.
- Ponga en consideración todos los ítems presentados.
- Las respuestas seleccionadas serán evaluadas en base a la siguiente escala:

1	Nada importante
2	Poco importante
3	Neutro
4	Importante
5	Muy importante

x	Ítem	Respuestas				
		1	2	3	4	5
1	Integridad y confianza					
2	Hábil estratega y perspectiva / rango de intereses.					
3	Comunicación, con énfasis en capacidad para escuchar.					
4	Obtención de resultados					
5	Toma de decisiones, con énfasis en calidad y oportunidad.					
6	Creación y desarrollo de equipos.					
7	Perseverancia					
8	Importancia en la acción de las decisiones.					
9	Negociación, con énfasis en manejo de situaciones ambiguas (incertidumbre, flexibilidad).					
10	Administración del tiempo					

Anexo 2. Galería fotográfica

