

# 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

GABRIEL ARTURO PAZMIÑO SOLYS\*  
MAYRA BELTRÁN MORALES\*\*  
WASHINGTON MARCELO GALLARDO MEDINA\*\*\*

*Recibido 8 de junio del 2016*  
*Aceptado 2 de septiembre del 2016*

\* Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. (gapsrio@gmail.com).

\*\* Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito. Ecuador. (mairi1elica@gmail.com).

\*\*\* Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. (wmgm81@gmail.com).





# 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

*GABRIEL ARTURO PAZMIÑO SOLYS, MAYRA BELTRÁN MORALES, WASHINGTON MARCELO  
GALLARDO MEDINA*

**PALABRAS CLAVE:** Estilo de Liderazgo, Gestión, Desarrollo Empresarial, Pymes  
**KEY WORDS:** Leadership Style, Management, Business Development, SMEs

### RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar el estilo de liderazgo que los administradores de las Pequeñas y Medianas Empresas de la provincia de Tungurahua, República del Ecuador, utilizan para el proceso de toma de decisiones gerenciales, realizando inicialmente una aproximación teórica - metodológica respecto del fenómeno del liderazgo. Para determinar el estilo de liderazgo, se analiza en primera instancia

el experimento realizado por Kurt Lewin y sus resultados para señalar los tres estilos predominantes en el quehacer administrativo: el Autocrático, el Democrático y el Laissez Faire (liberal o consultivo). La metodología utilizada para recolectar los datos se basa en la aplicación de encuestas a todas las Pymes registradas, que son 1.220 empresas que se dedican a diferentes actividades industriales y de servicios a la industria, de acuerdo con



los datos reportados por el Servicio de Rentas Internas del año 2013. Para el objeto de operatividad de la recolección de información, se ubicaron las Pymes por los nueve cantones de la provincia, para luego analizar los resultados y relacionar-

los con los emprendimientos del sector. Finalmente, se realizan varias reflexiones sobre los resultados tomando en cuenta el predominio del estilo de liderazgo en las Pymes de la provincia y su influencia en el desarrollo empresarial.

## ABSTRACT

This research aims to determine the leadership style that managers of Small and Medium Size Enterprises of the Province of Tungurahua, Republic of Ecuador, used for the process of managerial decision making, initially making a theoretical-methodological approach with respect to the phenomenon of leadership. To determine the leadership style, the experiment conducted by Kurt Lewin and results is analyzed in the first instance to determine the three predominant styles in the administrative task - the Autocratic, Democratic and Laissez Faire (liberal or consultative). The methodology used to collect

data is based on the application of surveys to all SMEs registered, which are 1,220 companies engaged in various industrial activities and services to the industry, according to data reported by the Internal Revenue Service in 2013, to obtain operativity in the gathering of information. The SMEs were located in nine counties of the province, and then the results were analyzed and related to undertakings in the sector. Finally, some reflections on the results are made, obtained by taking into account the predominant leadership style of SMEs in the province and its influence on business development.

## INTRODUCCIÓN

La provincia de Tungurahua, que se encuentra ubicada en el centro del país, muy conocida por su pujanza, empeño y productividad, tiene una superficie de 3.371 km<sup>2</sup> y una población de 504.583 habitantes, participa de la riqueza nacional en función de las diver-

sas actividades económicas que sus habitantes emprenden.

El liderazgo constituye uno de los aspectos que más preocupa tanto en el ámbito político como en el de la administración y se le atribuye al líder el éxito o el fracaso de organizaciones públicas



o privadas e inclusive Estados. De la capacidad de este individuo para conducir la acción y pensamiento de las personas depende sin duda alguna el cumplimiento de los objetivos trazados por los organismos sociales; es decir, el líder, sea cual sea este gerente, presidente, director, administrador o dueño, será el responsable de los logros o fracasos de su intervención social. La pregunta que surge de manera inmediata es ¿El líder será capaz de influir de manera tal en las personas hasta el punto de poder controlar su acción para sus fines específicos? Muchos consideran esta apreciación como un postulado epistemológico erróneo, sobre la base de que existen un sinnúmero de procesos sociales alrededor de la gestión del líder que son parte fundamental de los comportamientos humanos dentro de cualquier organismo social.

Otro aspecto fundamental para que funcione la relación líder - seguidor es la coordinación, como lo manifiesta Kotter (1990) *“Coordinar es diferente. Es más, un desafío de comunicación que un problema de diseño. En primer lugar coordinar implica hablar con muchas más personas de lo que suele implicar la organización”*. Es muy cierto pensar que la coordinación tiene un rol fundamental en el desempeño del líder, sea cual sea el estilo de liderazgo que se asuma en la gestión. La comunicación positiva contribuye a generar compromisos de

apoyo por parte de los colaboradores para el logro de metas propuestas en un ambiente de trabajo que inspire, motive y genere confianza mutua, una situación de importancia fundamental en el desarrollo organizacional.

Es necesario precisar que para que existan procesos de desarrollo organizacional, el liderazgo es un factor preponderante, pero no se debe desconocer también la necesidad de pensar que hay un cúmulo de circunstancias que rodean el quehacer del líder, entre ellas la naturaleza social de la gestión, el espacio en el cual se realiza esta gestión y, de manera primordial, el rol que desempeñan los protagonistas de la gestión. Desconocer estos factores sería como darle un poder metafísico sobrehumano al líder, aspecto que rebasa la lógica administrativa moderna.

Desde el punto de vista de los autores, los estilos de liderazgo marcan la manera como un individuo o grupo de individuos influyen en los demás para lograr las metas propuestas, es decir los estilos de liderazgo comprenden desde cómo se relacionan los líderes dentro y fuera de un organismo social, cuál es la visión que tienen de sí mismos y de su posición y en qué forma influyen en las personas que colaboran para los propósitos organizacionales. El estilo además señala la manera como el líder responderá ante situaciones emergentes, cómo logrará apoyos exter-



nos y como movilizará sus recursos en diversas situaciones contingentes.

La importancia del análisis del estilo de liderazgo de una organización radica en que este se refleja tanto en la cultura de la organización y en su relación con la sociedad; de esta manera, si un líder desconfía de su poder, es probable que otros miembros del organismo social actúen de manera similar al relacionarse tanto con colegas como con la comunidad. Si por el contrario un líder trabaja en colaboración y es abierto, es probable que promueva las mismas actitudes entre los miembros del personal y colabore con otras organizaciones.

En la generalidad de ocasiones, la cultura organizacional está definida por el estilo de su líder. Si la organización es fiel a su filosofía y misión, el estilo de su líder debe ser coherente con ellas. Es así que un líder autocrático en una organización democrática puede crear el caos. Un líder preocupado solo por el nivel administrativo de una organización basada en la importancia de los valores humanos, puede reducir el objetivo de su trabajo. Por esto, concienciarnos sobre nuestro propio estilo que puede ser crítico para que la organización se mantenga por el camino adecuado.

Uno de los autores que desde nuestro punto de vista genera un importante aporte sobre el análisis y definición de los estilos de liderazgo es Kurt Lewin

quien, mediante su experimento psico-social, explicó de qué manera es condicionado el comportamiento de los individuos según el estilo de liderazgo con que se los dirija. Este experimento se realizó en el año 1939 con un grupo de norteamericanos y sus conclusiones, sin lugar a dudas, tienen valía hasta la actualidad.

El experimento se realizó de la siguiente manera: para analizar las consecuencias que tienen para la conducta los diferentes estilos de liderazgo, se formaron 3 grupos de niños de edades comprendidas entre los 8 y los 10 años aproximadamente que se reunían después de clase para realizar trabajos de manualidades. A cada grupo se le asignó un monitor que fue previamente adoctrinado para desempeñar un estilo de liderazgo específico. Se propusieron tres grupos:

- *Grupo 1. Liderazgo autocrático:* el monitor ordenaba en todo momento lo que se debía hacer de forma estricta, sin dar lugar a debate o a que los niños tuvieran algún tipo de iniciativa.
- *Grupo 2. Liderazgo liberal:* los niños tenían completa libertad para desarrollar el trabajo a su gusto, sin pautas específicas.
- *Grupo 3. Liderazgo demócrata:* el monitor sometía a debate todas las tareas que se iban a desempeñar en clase y tenía en cuenta todas las

opiniones de los alumnos, dejando siempre un margen para que los alumnos tuvieran iniciativa propia.

Los resultados obtenidos en este experimento fueron:

- Grupo 1: los niños mostraron conductas agresivas y exageradamente competitivas, llegaron al extremo de descalificar el trabajo de sus compañeros para realzar el propio. Aunque superaron los objetivos de trabajo que se marcaron con creces, sólo trabajaban cuando el monitor estaba presente y cuando este abandonaba el aula se comportaban de forma violenta con sus compañeros.
- Grupo 2: los alumnos no alcanzaron ninguno de los objetivos de trabajo y a pesar que el monitor estuviese en el aula, mostraban una actitud pasiva absoluta, desarrollaron una conducta completamente anárquica e imposible de controlar.
- Grupo 3: se alcanzaron los mismos objetivos que en el Grupo 1, pero las diferencias fueron notables respecto a la actitud de los niños; estos desarrollaron valores de compañerismo

y cooperación e incluso cuando el profesor abandonaba el aula, seguían trabajando disciplinadamente.

La ética de este experimento fue puesta en duda debido a las numerosas quejas que pusieron los padres de los participantes, ya que la conducta que desarrollaron no solo tenía lugar en el aula de trabajo, sino que le afectó también a su vida personal, comportándose de la misma forma en el ámbito familiar.

Con la investigación anterior quedó probado, entonces, que entre estos tres tipos de **liderazgo**, el **democrático** fue el **más idóneo** tanto para el desarrollo de las tareas, como para la conducta de los niños, puesto que desarrolla aspectos muy positivos de la conducta humana que hace a los **individuos más productivos y manejables**, mientras que bajo el liderazgo autocrático, los sujetos se convierten en una amenaza tanto para sus compañeros como para ellos mismos.

Además, es importante señalar que, tanto en el liderazgo autocrático y en el democrático, se consiguieron los mismos objetivos, pero con conductas radicalmente opuestas. La pregunta es: ¿El fin justifica los medios?

## FUNDAMENTO TEÓRICO - ESTILOS DE LIDERAZGO

Chiavenato, Idalberto (1993), destaca lo siguiente: *"Liderazgo es la influen-*

*cia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunica-*

*ción humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.*

Cabe señalar que, aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero, es muy importante para la segunda y el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo a efecto de exagerar la diferencia, dice que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas aprecian más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.

Los tres estilos de liderazgo definidos por Lewin (1939), el primero el **Liderazgo Autocrático**, es aquel que orienta a la tarea y a la acción, en donde lo primordial es la disciplina, la obediencia al líder y a la eficacia; el líder autocrático proporciona expectativas claras de lo que hay que hacer, cuándo se debe hacer y cómo debe hacerse. Además, hay una clara división entre el líder y los

colaboradores. En este estilo de liderazgo, se toman decisiones de forma independiente con poco o ningún aporte desde el resto del grupo.

Según las investigaciones realizadas por Lewin, se concluye que la toma de decisiones era menos creativa bajo el liderazgo autoritario. Con estas premisas, se considera que es más difícil pasar de un estilo autoritario a un estilo democrático que a la inversa. El abuso de este estilo es generalmente visto como excesivamente controlador, desconsiderado y dictatorial. Podemos decir entonces que el liderazgo autoritario se aplica mejor a situaciones en las que hay poco tiempo para tomar decisiones en grupo o en el que el líder es el miembro más conocedor del grupo.

**El Estilo democrático** del estudio de Lewin (1939) en su perspectiva general se cimienta en ser un liderazgo orientado al grupo, que fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones, delega la autoridad e involucra a los subordinados para decidir métodos; además, retroalimenta y guía. En general, este estilo de liderazgo es el más eficaz. Los líderes que asumen este estilo no solo ofrecen orientación a los miembros del grupo, sino que también participan en el grupo y permiten la entrada de otros miembros del grupo. En el estudio de Lewin, estos niños eran menos productivos que los miembros del gru-



po autoritario, pero sus contribuciones eran de una calidad muy superior. El líder demócrata anima a los miembros a participar, pero conserva la última palabra sobre el proceso de toma de decisiones. Los miembros del grupo se sienten comprometidos en el proceso y están más motivados y creativos.

El tercer estilo determinado por Lewin (1939) el **Estilo Laissez Faire (liberal o consultivo)**, se caracteriza porque las funciones del líder son dispersas; según la investigación, fueron los menos

productivos. Los niños de este grupo también hicieron más demandas sobre el líder, mostraron poca cooperación y no fueron capaces de trabajar de forma independiente; se puede inferir de esto que los líderes consultivos ofrecen poca o ninguna orientación a sus colaboradores, además de dejar el proceso de toma de decisiones en manos de un grupo sin orientación. Sin embargo, este estilo podría ser eficaz siempre y cuando los miembros del grupo sean altamente calificados y especializados en el área de su trabajo.

## DESARROLLO EMPRESARIAL

El Desarrollo Organizacional es el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual y se caracteriza por una intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

De Faria (1983) dice que El Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: *“El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la*

*salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados”.*

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general; comienza por adecuar la estructura de la organización (organigrama), sigue por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrolla relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tengan indicios de su eclosión.

## METODOLOGÍA

El instrumento que se aplicó fue el **Test Estilo de Liderazgo** de Kurt Lewin que contiene 33 enunciados de circunstancias de trabajo de una organización cualquiera, con dos posibilidades de respuesta que puede ser de Acuerdo (A) o en Desacuerdo (D). Este test se lo realizó a todos los gerentes y/o propietarios de las unidades productivas que se hizo referencia. Para realizar la investigación se consideraron todas las Pymes registradas en la provincia del Tungurahua que en total son 1.220; para objeto de operatividad de la recolección de información, se sectorizaron las Pymes por cantones. En total son: Ambato, Baños de Agua Santa, Cevallos, Mocha, Patate, Quero, Pelileo, Pillaro y Tisaleo, como se muestra en el Tabla 1.

Las actividades económicas que se desarrollan en el país constituyen también un indicador de productividad; en este sentido, se toman en consideración los datos registrados en el Censo Económico del año 2010. Se vuelve interesante analizar la relación de la productividad de la provincia de Tungurahua de acuerdo con la actividad económica y personal ocupado para realizar su gestión, la misma que se presenta en la Tabla 2.

TABLA 1  
UNIDADES PRODUCTIVAS POR CANTONES DE LA  
PROVINCIA DE TUNGURAHUA

CANTONES	UNIDADES PRODUCTIVAS
AMBATO	450
PELILEO	385
BAÑOS	224
PILLARO	38
PATATE	35
MOCHA	28
CEVALLOS	25
QUERO	20
TISALEO	15
<b>TOTAL</b>	<b>1.220</b>

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2013)



TABLA 2  
NÚMERO DE UNIDADES PRODUCTIVAS POR CANTONES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

ACTIVIDAD ECONOMICA	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PORCENTAJE	PERSONAL OCUPADO
Alojamiento y Servicios de Comida	2.593	10,66%	6.167
Salud Humana y Asistencia Social	756	3,11%	3.747
Organizaciones y Órganos Extraterritoriales	2	0,01%	15
Servicios Administrativos y Apoyo	381	1,57%	1.365
Financieras y Seguros	255	1,05%	447
Inmobiliarias	44	0,18%	447
Profesionales, Científicas y Técnicos	775	3,19%	1.596
Administración Pública, Defensa, Planes de Seguridad Social	175	0,72%	6.950
Agricultura, Ganadería y Pesca	25	0,10%	384
Arte, Entretenimiento y Recreación	244	1,00%	815
Comercio al por Mayor y Menor	12.847	52,82%	24.072
Construcción	70	0,29%	419
Distribución de Agua, Alcantarillado	8	0,03%	76
Enseñanza	478	1,97%	8.918
Industria Manufacturera	2.773	11,40%	13.667
Información y Comunicación	874	3,59%	1.538
Otras Actividades de Servicio	1.843	7,58%	3.913
Suministro de Electricidad y Gas	12	0,05%	534
Transporte y Almacenamiento	169	0,69%	713
TOTAL	24.324	100	75.783

Fuente: Censo Económico del año 2010

## RESULTADOS

Como resultado de la investigación realizada en relación de los estilos de Liderazgo en las Pymes de la provincia de Tungurahua, basados en la apli-

cación del **Test Estilo de Liderazgo** de Kurt Lewin a los gerentes, administradores y propietarios de las unidades, se obtuvieron los siguientes resultados:

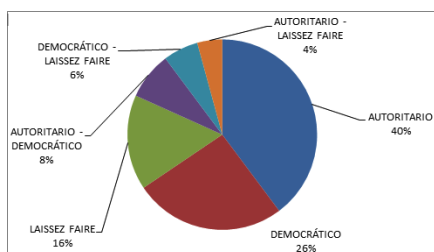


TABLA 3  
RESULTADOS ENCUESTAS APLICADAS A LAS PYMES POR CANTONES EN LA PROVINCIA DEL TUNGURAHUA

Cantones	Autoritario	Democrático	Laissez faire	Autoritario - democrático	Democrático - laissez faire	Autoritario - laissez faire	Total cantón
AMBATO	200	110	70	30	25	15	<b>450</b>
BAÑOS	88	68	28	20	12	8	<b>224</b>
CEVALLOS	8	5	4	3	3	2	<b>25</b>
MOCHA	8	5	6	2	4	3	<b>28</b>
PATATE	11	8	7	6	0	3	<b>35</b>
QUERO	6	5	4	2	1	2	<b>20</b>
PELILEO	153	98	72	25	22	15	<b>385</b>
PÍLLARO	7	13	4	8	4	2	<b>38</b>
TISALEO	4	3	2	2	2	2	<b>15</b>
<b>TOTAL</b>	<b>485</b>	<b>315</b>	<b>197</b>	<b>98</b>	<b>73</b>	<b>52</b>	<b>1220</b>
%	40%	26%	16%	8%	6%	4%	100%

Fuente: Investigación de campo

FIGURA 1  
ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA



Fuente: Investigación de campo

Los resultados que se obtuvieron de la investigación, señalan que del estilo de liderazgo de los gerentes y/o pro-

pietarios de las Pymes de la Provincia de Tungurahua, un 40 % adoptan un estilo de Liderazgo Autoritario, frente a un 8 % que maneja una combinación tanto del estilo Autoritario y Democrático, siendo el estilo Laissez Faire con un 16 % fue el menos utilizado por los pequeños y medianos empresarios de esta localidad.

En consideración a este resultado podemos manifestar que el estilo de Liderazgo Autocrático genera una clara división entre el líder y los colaboradores; esto se debe a la poca formación académica empresarial de los encuesta-



dos y que están al frente de estas Pymes que en su mayoría son negocios familiares; es el líder quien toma las decisiones gerenciales a base de su conocimiento y experiencia, sin permitir la participación de los demás. Este estilo de liderazgo de los gerentes de las Pymes, no fortalece el emprendimiento a pesar que en la actualidad es la actitud empresarial que genera desarrollo económico importante en varios países del mundo, Amar Bhide (1996) manifiesta *"La falta de empleados de valía es, frecuentemente, el principal obstáculo para la provechosa puesta en práctica de una estrategia. Durante la fase de iniciación, muchas empresas de riesgo no pueden atraer empleados de primera clase, por lo que los fundadores realizan por sí mismos la mayoría de las tareas cruciales y contratan a quien sea para que les ayuden."* Esto nos da a entender que el criterio básico del Estilo de Liderazgo Autocrático, en el que se aplica el pensar que el jefe es el que "lo sabe todo", limita la creatividad de los colaboradores y por ende su capacidad emprendedora.

Esta afirmación se confirma claramente en la provincia del Tungurahua, ya que el estilo de liderazgo predominante adoptado, no propicia la generación de nuevos líderes que den oportunidad a un cambio generacional en las

Pymes para enfrentar un mercado globalizado, cada vez más competitivo que exige productos de calidad con innovación permanente; acompañado de una nueva visión de manejar los recursos de las empresas para lograr productividad en las mismas, creando un ambiente favorable para el desarrollo de la provincia.

Como consecuencia de esta investigación y de los resultados obtenidos podemos también señalar que el estilo de liderazgo autocrático influye en los colaboradores de las Pymes, en la consecución de los objetivos empresariales, pero que al mismo tiempo hace que los mismos mantengan conductas egoístas y violentas con sus compañeros, se crea un clima organizacional poco favorable, que se refleja en un mal servicio y/o entrega de sus productos por lo cual las empresas no alcanzan el crecimiento esperado para ser las dinamizadoras de la economía en la provincia en relación con las otras.

Además, este estilo de Liderazgo se utiliza en razón que las Pymes en la provincia, en su mayoría son unidades productivas familiares y las mismas pasan de generación en generación sin permitir la posibilidad de aportar ideas nuevas para una diversificación de las empresas, de oportunidad de un mejor servicio y atención a la ciudadanía.



## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Las Pymes en la provincia de Tungurahua son administradas en su mayoría con un estilo de Liderazgo Autocrático que limita la participación de todos los colaboradores en el proceso de toma de decisiones.

No existe capacitación en los administradores de estas organizaciones sobre las técnicas modernas de administración que permitirían generar confianza para con sus colaboradores y encontrar la manera de como ellos podrían aportar en los procesos decisionales de las empresas a través de su conocimiento.

Las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua no tienen definido con claridad cuáles son los procesos decisionales en que el líder debe apoyarse en los miembros de la organización, para mejorar la calidad de las decisiones y enfrentar de mejor manera los retos de los mercados actuales.

En relación con las 23 provincias de la República del Ecuador, podemos decir que también son administradas en su mayoría con un estilo de Liderazgo Autocrático.

El Gobierno del Ecuador a través de su Política del Plan del Buen Vivir y el Cambio de la Matriz Productiva del país da un gran impulso a la generación de nuevas Pymes a través del apoyo a la asociatividad, entrega de créditos, ca-

pacitación, busca de nuevos mercados y generación de productos con un valor agregado adicional.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación para Administración Económica, Humanidades y Ciencias Sociales*, México: Pearson Education.
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y Desarrollo Local*. Madrid: ESIC Editorial.
- Borghino, M. (1998). *El Nuevo Paradigma del Liderazgo*. México. Editorial Grijalbo.
- Browne, C. y Thomas, C. (Compiladores) *El Estudio del Liderazgo*. Buenos Aires. Paidós. 1998.
- Cameron y Quinn. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. California.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fleury, P. (1989). *Cultura y Poder de las Organizaciones*. Chile: P.A. & Partners.
- Freeman, C. (1974). *La Teoría Económica de la Innovación Industrial*. Madrid: Alianza
- Groseschl y Doherty (2000). *Conceptualising Culture, Cross Cultural Management: An International Journal*, 7 (4), 12-17.
- Jossey-Bass. Chiavenato, I. (2002). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: Mc-Graw Hill Editores.
- Kerlinger, F (2002). *Investigación del Comportamiento*. Interamericana, 3ra edición, México D.F.
- Kotter John P. (2009). "Harvard Business Review on Leadership" Editorial Harvard Business School Press, Boston USA.
- Nystrom, P.C. (1978). *Managers and hi-hi Leader Myth*. Academy of Management Journal, 21.
- Robbins, D. (1996). *Fundamentos de la Administración*. México: Prentice Hall.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Sánchez, S. (2014). *Tendencias Contemporáneas. Metodología y Estadística*. Editorial Universitaria. Universidad Federico Villarreal. Lima Perú.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. California: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1988). *Organizational Culture*. Massachussets: Sloan School of Management.
- Tiróle, J. (1995). *La Teoría de la Organización Industrial*. Colombia: Ariel Economía.



