

Incidencia del liderazgo en la gestión de proyectos en las Pymes del cantón Azogues

Incidence of leadership in project management in Pymes of the Azogues

- ¹ Pedro Rolando Merchán Benites
Universidad Católica de Cuenca-Ecuador.
pedro.merchan@ucacue.edu.ec
- ² Jessica Lucía Salamea Sánchez
Universidad Católica de Cuenca-Ecuador.
jessica.salamea@ucacue.edu.ec
- ³ Jorge Edwin Ormaza Andrade
Universidad Católica de Cuenca-Ecuador.
jormaza@ucacue.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-2147-2088>

 <https://orcid.org/0000-0001-7819-726X>

 <https://orcid.org/0000-0001-5449-1042>



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 13/01/2023

Revisado: 15/02/2023

Aceptado: 02/03/2023

Publicado: 28/03/2023

DOI: <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i1.3.2528>

Cítese:

Merchán Benites, P. R., Salamea Sánchez, J. L., & Ormaza Andrade, J. E. (2023). Incidencia del liderazgo en la gestión de proyectos en las Pymes del cantón Azogues. *ConcienciaDigital*, 6(1.3), 177-200.
<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i1.3.2528>



CONCIENCIA DIGITAL, es una revista multidisciplinar, trimestral, que se publicará en soporte electrónico tiene como misión contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://concienciadigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Palabras**claves:**

Tomadas del
Tesoro de la
UNESCO.
Pymes; Gestión
del proyecto;
Liderazgo;
Gestión del
personal;
Productividad

Keywords:

Taken from the
UNESCO
thesaurus.
Pymes; Project
management;
Leadership;
Personnel
management;
Productivity

Resumen

La gestión de proyectos es importante dentro de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) debido a que ésta brinda las herramientas necesarias para la toma de decisiones y la administración de recursos para alcanzar los resultados esperados. La presente investigación tiene como objetivo determinar la incidencia del liderazgo en la gestión de proyectos en las Pymes del Cantón Azogues. En cuanto a la metodología, se trata de un estudio de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental; la población y muestra estuvo conformada 247 y 53 propietarios de las Pymes del Cantón Azogues respectivamente; y, como técnica la encuesta y el instrumento un cuestionario aplicado a dicha muestra. En los resultados se constató que el liderazgo en la gestión de proyectos es importante porque incrementa el nivel de competitividad y mejoran la administración de recursos con un 42%. Se concluye que el liderazgo es un constructo fundamental, para que la empresa posea un nivel de organización y productividad

Abstract

Project management is important within small and medium-sized enterprises (Pymes) because it provides the necessary tools for decision-making and resource management to achieve the expected results. The objective of this research is to determine the incidence of leadership in project management in Pymes of the Azogues Canton. Regarding the methodology, it is a descriptive study, with a quantitative approach, non-experimental design; the population and sample was made up of 247 and 53 owners of the Pymes of the Azogues Canton respectively; and, as a technique, the survey and the instrument, a questionnaire applied to said sample. In the results it was found that leadership in project management is important because it increases the level of competitiveness and improves resource management with 42%. It is concluded that leadership is a fundamental construct, so that the company has a level of organization and productivity.

Introducción

Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT) (2019), las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) llegan a representar más del 90% de las empresas a nivel mundial. Y

en la mayoría de países que forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las Pymes corresponden a más de un 50% del PIB. De acuerdo a la afirmación de las Naciones Unidas, se requiere de 600 millones de empleos para poder satisfacer el mercado laboral a nivel global, siendo el desarrollo de las Pymes esencial para cumplir dicho objetivo (Naciones Unidas, 2020).

La dinámica actual llega a proponer a un mundo de globalización para que se genere una nueva perspectiva empresarial en el cual no debería permanecer ajeno a las exigencias tecnológicas, así como las grandes exigencias de los consumidores y la competitividad de los mercados. Tales factores han llegado a acelerar en las Pymes, la incorporación de un sinnúmero de estrategias nuevas, lo cual ha posibilitado una reestructuración en la relación referente a clientes y proveedores. Al mismo tiempo, se generan procesos de innovación empresarial que podrían producirse por el aprovechamiento de recursos de las pequeñas empresas, con el propósito de lograr la transformación del mercado, siendo este un factor crítico dentro del mundo competitivo (Sánchez, 2021).

En América Latina las Pymes generan alrededor del 70% de empleo, llegando a constituir una fuente de innovación, siendo éstas de gran importancia ya que llegan a contribuir a la producción y se han convertido en una gran alternativa para que se pueda generar ingresos para la población. Dentro de las principales características que posee las Pymes en países latinoamericanos es la capacidad para poder generar nuevas y más amplias plazas de trabajo, llegando brindar plazas de empleo en un 50%, no obstante el valor agregado del país es inferior, por lo que se podría interpretar como un gran potencial para alcanzar un desarrollo de las plazas de empleo (CEPAL, 2018).

En Ecuador se ha generado un sinnúmero de cambios tanto internos como externos, dentro de la gestión empresarial que tienen que ver con aspectos políticos, económicos y sociales, lo cual ha generado una incertidumbre en la economía del país (Acosta, 2020). De la misma forma, el país es exportador de productos principalmente el petróleo y banano, entre otros. Siendo relevante que las Pymes contribuyan a mejorar la economía, con un 92% de empresas que mantienen una estructuración micro, pequeñas y medianas; mientras que tan solo un 8% conforman las grandes empresas (INEC, 2014).

Según el INEC (2016), sostiene que aproximadamente 179.830 PYMES existen en el país, siendo la provincia del Guayas la que posee un mayor porcentaje de empresas con un 32,67% con un total de 58.574 negocios, le sigue la provincia de Pichincha con un 27,95% con un total de 50.269 PYMES y en tercer lugar se encuentra la provincia de Manabí con un 4,69% que posee 8.438 empresas. Siendo importante también dar a conocer que el 89% de entidades son de carácter familiar. Entre las principales actividades que éstas desarrollan son la industria, comercio y servicios.

Por su parte, en la ciudad de Azogues las Pymes más comunes son las de venta de calzado, textiles, cuero, mueblerías, artesanías, alimentos y bebidas que llegan a representar a un 57% de las medianas empresas y un 43% de las pequeñas empresas, las cuales han conformado un modelo clúster con el fin de sacar más provecho sobre su conocimiento organizacional, en busca de lograr mejoras en sus competencias (Quevedo, 2020).

Es importante también destacar que en busca del sustento para afrontar responsabilidades del diario vivir en dicha ciudad al igual que en muchas otras del país, se ha generado una economía informal muy significativa, ante la aparición de pequeños negocios de subsistencia, lo cual ha afectado a muchos emprendimientos formales.

Por tales motivos expuestos, es importante que en las Pymes se deba establecer una adecuada implementación del liderazgo dentro de la gestión de proyectos en las Pymes. Al respecto Sánchez (2021) manifiesta que las ventajas de una oportuna ejecución del liderazgo permite: una gestión integral de las organizaciones, ya que no únicamente contribuye a la administración de la restricción de proyectos que tienen que ver con el tiempo, costo, calidad, riesgos, etc. sino que se apunta a satisfacer a los clientes y mejorar el desempeño del negocio; control y monitoreo permanente, siendo posible tener una intervención hacia la calidad e identificación de posibles riesgos en base a una serie de herramientas y parámetros; crecimiento e innovación, mediante el desarrollo de habilidades y competencias con la finalidad de crear productos y servicios que puedan ser adaptables y continuos, mediante la ejecución jerárquica de los procesos.

De tal forma, que el liderazgo en la gestión de proyectos en las Pymes, dentro de las organizaciones es fundamental, pese a que en este caso no se presenta un organigrama muy amplio, sino con poco personal, es primordial que se genere dicho elemento de una manera más explícita, ya que el líder tiene la finalidad de establecer estrategias para que el personal pueda laborar de una forma mancomunada hacia el logro de las metas propuestas y que la empresa pueda mantener un equipo coordinado de trabajo.

Con base a los acápites anteriores, la presente investigación tiene como finalidad de determinar la incidencia del liderazgo en la gestión de proyectos en las Pymes del Cantón Azogues. Por lo tanto, el liderazgo debe ser considerado como un pilar fundamental en las organizaciones hoy en día de las Pymes, ya que éstas llegan a ser el motor de la economía local, nacional y regional. Siendo los líderes quienes deben trabajar de forma continua dentro de las cualidades que los caracterizan y mantenerse en un constante avance, para el beneficio empresarial y personal. Se puede decir al respecto que las Pymes al involucrar el liderazgo en sus operaciones, pueden llegar a orientar su mira hacia la satisfacción del cliente, mejorar la competitividad económica y social dentro del mercado.

Aproximaciones teóricas

Antecedentes de las Pymes

A partir de las décadas de los años 50 y 60 se toma en consideración al comportamiento humano como un gran impulso para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), desde un enfoque empresarial. Durante la década de los 70 se produjo la reconocida crisis productiva mundial que trajo grandes desventajas al enfoque Fordista, porque no mantenía flexibilidad en su estructuración y no se podían adaptar a las exigencias y cambios continuos de los nuevos mercados (Barnes, 1967).

Por primera vez en ese entonces, se contempló un análisis de estudio relevante de las Pymes, llegando a formar parte estas empresas del entramado empresarial en diferentes países del mundo, quienes aportaron a la economía y al impulso de fuentes de empleo, llegando a ser generadoras de la riqueza.

Durante la década de los 90 los economistas y profesionales en el área administrativa de las entidades le toman mayor interés y atención a las pequeñas y medianas empresas, quienes se enfocaban únicamente hacia las grandes empresas, por lo que llegaron a brindarles a las mismas una unidad conceptual propia y singular, bajo las características y formas particulares que les diferenciaban de las grandes entidades. Esto se debió al apunte de predominio dentro del ámbito empresarial que se mantuvo durante décadas anteriores, que se les conocía como la era de la producción en serie, mismo que se dejaba llevar por el modelo de industrialización que fue promovido por Henry Ford a inicios del siglo XX, donde las grandes entidades fueron valoradas con formalidad debido a que se mantenían bajo la regulación laboral y eran beneficiadas con el apoyo gubernamental. Mientras que las empresas pequeñas y medianas fueron contempladas como entes de pertenencia informal o de carácter familiar (Valdés, 2012).

Las Pymes en América Latina juegan un rol fundamental de tipo social, como fuentes creadoras de empleo y amortiguadores del problema de desempleo, al brindar una estabilidad social y forjar oportunidades laborales. Generando así fuentes de empleo en entre un 25% y 45%, producción entre un 15% al 25%, exportaciones entre el 1% al 3%. La distribución espacial de dichas empresas tiene que ver con patrones de desarrollo centralizados, ya que la mayoría de los negocios se encuentran emplazados en las capitales y ciudades más importantes (CEPAL, 2018).

Actualmente, gracias a los avances tecnológicos, se ha llegado a trascender fronteras sin ningún límite, las cuales permiten la supresión de las barreras del comercio, la disminución de costos y la creación de potenciales productos innovadores. Por lo que, casi la totalidad de países de la región, han llegado a generar un cambio significativo en

base a la proyección de los negocios y por ende de las pequeñas y medianas empresas (Revista Ekos, 2015).

El origen de las Pymes en Ecuador también parte de la década de los 50, teniendo que afrontar dificultades de un país con una economía quebrantada y con una dependencia exagerada de los ingresos que provenían de la exportación petrolera, a más de la desatención que padecían por parte de los gobiernos nacionales de turno. Por lo que, dicho sector no pudo mantener un marco legal determinado para dicho sector en el cual se logre establecer las condiciones de operación y sus respectivas características, lo cual había dificultado el cumplimiento de planes y mecanismos de acción oportunos para impulsar su desarrollo (Gualotuña, 2018).

A pesar de que existía un potencial generador de productos innovadores que permitió que las Pymes pudieran incursionar en nuevos mercados, las mismas han mantenido un escaso acceso dentro del mercado internacional, debido a la poca capacidad de exportación, falta de conocimiento de las regulaciones y procesos de exportación, escasa información sobre los mercados y la demanda de los mismos, falta de estándares de calidad, etc.

En el año 2005, de acuerdo a un estudio realizado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional se pudo constatar que existían alrededor de 643 000 microempresarios en todo el país que brindaban con un aporte al PIB entre un 10 y un 15%, y las ventas mensuales llegaban a un valor equivalente a un ingreso mensual familiar y superior al de una canasta básica (Peña & Vega, 2017).

Dentro del mismo año según el INEC (2016), la participación de las Pymes representaba un 84,3% del total de empresas, generando fuentes de empleo de un 37,7%, donde las Pymes aportan en un 13% del PIB. Dichas empresas se caracterizan por el uso intensivo de la mano de obra, poco uso de la tecnología, baja división del trabajo, reducido capital, etc. Tales empresas además ayudan a mejorar la economía nacional debido a sus bajos costos de inversión permitiéndoles enfrentar de forma favorable los cambios en el mercado. En la mayoría de los casos estos emprendimientos tienen su origen dentro del patrimonio familiar, con el fin de buscar el sustento del hogar.

Las Pymes en los últimos años en la ciudad de Azogues han mostrado un incremento en su productividad, contribuyendo sustancialmente al desarrollo económico, generando empleo e ingresos familiares, ya que dichas empresas son fáciles de constituirse y a acoplarse a las habilidades y necesidades de cada individuo como es el caso de las artesanías, repostería, panadería, etc. o diferentes servicios como de transporte, profesionales, etc (Narváez, 2022).

Así como también se ha evidenciado un notable crecimiento y desarrollo de las Pymes en la ciudad, sin embargo, éstas deben enfrentar grandes desafíos debido a la competencia

de las grandes empresas de ciudades vecinas como por ejemplo de Cuenca y sus grandes cadenas de supermercados, quienes se diferencian por un alto nivel de productividad.

Tipos de Pymes en el Ecuador

Según Narváez (2022) las Pymes en el Ecuador se clasifican en pequeñas empresas y medianas empresas:

1. Pequeña empresa: refiere a las empresas que poseen entre 10 a 49 empleados, con un capital de inversión de un valor de ventas o ingresos netos de entre cien mil y un millón de dólares americanos o a su vez los activos entre cien mil uno y setecientos cincuenta mil dólares.
2. Mediana empresa: se caracteriza por poseer de 50 a 159 trabajadores, sus ventas e ingresos sobrepasan de un millón uno y cinco millones de dólares americanos o un volumen de activos entre setecientos mil uno y cuatro millones de dólares.

Bajo este contexto, se puede deducir que las Pymes corresponden a unidades económicas bajo la administración de personas naturales o jurídicas, que buscan generar algún tipo de producto o servicio, y dependen del total de ventas, capital social y número de personas que laboran, además de un nivel de producción o activos que muestran características propias a dicho tipo de entidades.

En el Ecuador se desarrollan diferentes actividades económicas dentro de las Pymes, tales como: comercio de productos al por mayor y menor, agricultura, silvicultura y pesca, industrias manufactureras, construcción, transporte, comunicación, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas, y servicios comunales, sociales y personales.

Tabla 1

Clasificación de las empresas según su tamaño

Sector	Personal ocupado	Ingresos
Microempresa	1-9	Hasta 100.00
Pequeña empresa	10-49	De 100.001 a 1.000.000
Mediana empresa	50-199	De 1.000.000 a 5.000.000
Grande empresa	200 en adelante	De 5.000.001 en adelante

Fuente: Estadísticas Pymes Ecuador (INEC, 2016)

Gestión de proyectos en las Pymes

La gestión de proyectos se enfoca en la estimación, administración y cumplimiento de los objetivos específicos medibles, alcanzables y realistas para la realización de diferentes actividades administrativas dentro de una organización. Sus principales objetivos son de emprender la iniciación y evolución de los proyectos, la administración y resolución de inconvenientes que pueden suscitarse en dicho proceso, y el apoyo para la facilidad de financiamiento y aprobación de dicho proyecto (Terrazas, 2019).

Metodologías para la gestión de proyectos

Un líder de la empresa es el responsable de que el proceso se lleve de la mejor manera, es por ello, que se debe organizar cada uno de los pasos a través de la aplicación de metodologías para la gestión de proyectos para ponerlos en práctica. Dichas metodologías cuentan con técnicas que servirán para la ejecución de cualquier proyecto, cada uno de ellos tienen sus propias particularidades (Girón, 2021):

1. Metodología de cadena crítica: siendo la metodología para la gestión de proyectos más completas, pues presenta un alto nivel de detalle, hace uso de una estructura para el desglose de trabajo y sostiene la teoría de las restricciones estableciendo un tiempo determinado para cada actividad.

Por lo que, resulta más fácil realizar su respectivo seguimiento al proyecto con el fin de determinar si las tareas fueron culminadas en su debido momento o si fueron retrasadas. Dicha metodología contribuye a la resolución de problemas a tiempo, mediante la gestión de proyectos, de tal forma que se puede recomendar su uso, a su vez ésta metodología sirve para presentar los informes de progreso hacia el directorio.

2. Metodología Ágil: se trata de uno de los procesos de gestión de proyectos más comunes, técnicamente no se la considera como metodología, sino más bien como un principio de la gestión de proyectos. Esta metodología es colaborativa, rápida y efectiva, iterativa, y tiene la finalidad de dar valor a las personas más que a los procesos. Se suele combinar con otras metodologías como Scrum, Kanban, entre otras, lo cual permite crear una filosofía de gestión de proyectos integral. La metodología ágil es oportuna para trabajar con equipos, y depende mucho de que con qué otra metodología sea combinada.
3. Metodología de Scrum: se trata de uno de los enfoques específicos de la metodología ágil, esta contribuye a la creación de un plan específico y efectivo de los proyectos. Se trata de crear un ciclo basado en sprints cortos de aproximadamente dos semanas, involucrando un máximo de 10 personas en el

equipo. También abarca un gerente de proyectos que dirige reuniones y realiza demostraciones y análisis.

4. Metodología de Cascada: es conocida también como un ciclo de vida para el desarrollo de los sistemas, siendo simple su implementación, siendo éste un proceso lineal en el cual el trabajo se lo realiza de manera secuencial. Se trata de un modelo tradicional dentro de la gestión de proyectos y su clave es dar por finalizada la actividad antes de dar inicio a la siguiente.

Es un modelo idóneo dentro de la gestión de proyectos, donde existen algunas partes que se involucran, ya que se debe contar con pasos claros y con sus dependencias facilita el seguimiento y los resultados de los proyectos.

5. Metodología de Kanban: es una metodología de ágiles, la cual busca visualizar de mejor forma el flujo de trabajo y el avance de los proyectos, pudiendo así evitar que se produzcan cuellos de botella. Las tareas que se encuentran pendientes son presentadas mediante elementos visuales como tableros y herramientas tecnológicas que permiten su fácil modificación y no posee un proceso definido como las anteriores.
6. Metodología de Prince 2: se trata de un acrónimo que significa Proyectos en Ambientes Controlados, y también hace uso del método de cascada. Consiste en dividir los proyectos en siete procesos: puesta en marcha, dirección, inicio, control, gestión de la entrega de productos, gestión de los límites de cada fase y cierre. En caso de ser implementado por equipos pequeños de trabajo se podría alargar y complicar los proyectos, no obstante, para grandes proyectos empresariales es oportuno su uso con miras a mediano y largo plazo.
7. Metodología Six Sigma: Es utilizada para medir la gestión de calidad, por lo general es tomada en cuenta como una metodología tradicional, siendo combinada con otras metodologías. Su finalidad es buscar una mejora continua en los procesos y en la eliminación de fallas, lo cual se puede alcanzar mediante el establecimiento de mejoras continuas por parte de expertos en el área para poder definir, apoyar y controlar los diferentes procesos. Sus principales fases comprenden la definición, evaluación, análisis, mejora y control.
8. Metodología de la ruta crítica: esta permite identificar y planificar las tareas críticas dentro de un proyecto, esta incluye la creación de dependencias, seguimiento de objetivos y su progreso. Su finalidad es gestionar de forma adecuada los proyectos que sean exitosos a gran medida y que puedan ser entregables y definidos de forma correcta. Esta metodología es óptima para la realización de proyectos y equipos pequeños y medianos.

9. Metodología Lean: tiene como finalidad la optimización de los procesos y la creación de un contexto simple para poder cumplir con los requerimientos del proyecto, lo que significa que se puede alcanzar más con menos esfuerzo para la maximización de la eficiencia y el trabajo en equipo. Debido a que dicha metodología se basa en la reducción del desperdicio, es más oportuno para los equipos que enfrentan problemas en su eficacia. Tiene mayor impacto en entidades grandes, pero puede también ser de gran utilidad para las empresas medianas y pequeñas

Liderazgo

El liderazgo comprende una estructura de relación entre un líder y los miembros de un grupo, en el cual se forma un poder de grupo y a su vez éste debe buscar asegurar satisfacer las necesidades y su unidad. Siendo el líder el individuo que tiene la aptitud de influencia en el grupo, pudiendo partir de una posición determinada dentro de la empresa (Beraun, 2011).

De acuerdo a Gualotuña (2018) los tipos de liderazgo son los siguientes:

- Autoritario: cuando un líder impone sus órdenes y custodia de que éstas se sigan al pie de la letra. Además, llega a tomar decisiones por sí mismo y no puede delegar funciones, no puede otorgar confianza a sus subordinados y es quien se encarga de establecer todas las pautas, puede resaltar los errores para luego incentivar.
- Democrático-participativo: cuando un líder es quien delega autoridad y comparte su control, pudiendo tomar las decisiones de manera conjunta y delegando sus funciones. Por lo que, el líder debe brindar la confianza mediante la excelente relación que mantiene con el equipo de trabajo. De tal forma, que sus subordinados se sienten motivados y dentro de un contexto de confianza absoluta.
- Carismático: los subordinados permiten a este líder que pueda dar las órdenes y que pueda realizar una supervisión de su experiencia. A su vez, sus seguidores le brindan el poder de decisión por sus destrezas, llegando a surgir la confianza debido a la excelente relación mantienen entre sí. Por lo que, el equipo se mantiene motivado por el líder debido a su gran profesionalismo que demuestra.
- Liberal: es quien brinda los instrumentos necesarios para poder esclarecer dudas, sin que se deba imponer órdenes. El grupo es quien toma las debidas decisiones y ejecuta todas las funciones de ser un líder. Los seguidores son quienes se encuentran en la libertad de motivarse de la manera que mejor les convenga.
- Situacional: establece las órdenes o no dependiendo de la situación en la cual se encuentre el equipo de trabajo y de la misma forma los puede supervisar o no de acuerdo a las necesidades. Pudiendo a la vez tomar las decisiones por sí mismo o

en grupo, de acuerdo al caso y brinda la confianza a todos en base a cuál sea la situación. La motivación por parte de éste líder es empleada en base a la selección de acorde con el grupo.

El liderazgo en la Gestión de Proyectos en las Pymes

Se puede decir que los líderes son los responsables del Sistema de Gestión de Proyectos de una organización, pudiendo difundir dicha responsabilidad entre las diferentes funciones, determinando el inicio y el fin de dicho sistema. Entendiéndole así mismo al sistema de gestión como la aplicación de una norma establecida, ya que dichos sistemas no contemplan todos los aspectos de la gestión de una organización. A continuación se muestran algunos ejemplos que se asocian al sistema de gestión (Gómez, 1999):

- ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad
- ISO 14001: Sistema de Gestión Medioambiental
- OHSAS 18001: Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales
- ISO 27001: Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información
- SGE 21: Sistema de Gestión Ética.

Existiendo una serie de regulaciones o estándares que pueden contribuir a que se dé cumplimiento con una serie de requisitos como (calidad, medioambiente, etc.), pero no tiene que ver que dicho sistema se base únicamente en alguno de dichas regulaciones.

Figura 1.

Ejemplo de Sistema de Gestión y Mejora Integrado



Fuente: Gómez, 1999

En tal caso la responsabilidad de un líder es determinar, en lo que respecta a su contribución al éxito, conocer que normas o estándares deben integrar dicho sistema de gestión.

Contemplando como una base a un sistema de gestión genérico con una clara orientación a los principios básicos de la excelencia al liderazgo, debe establecerse para brindar una respuesta oportuna durante todas sus fases. A continuación se detallan las fases de un sistema de gestión (Gómez, 1999):

1. Identificar la situación actual y las tendencias de diversos segmentos dentro del mercado y los diferentes grupos de interés. Se pretende obtener como resultado, la priorización de requisitos e intereses, mediante el estado actual que tiene que ver con la percepción, satisfacción, fidelidad, rendimiento, así como un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), y por último las tendencias futuras.
2. Desarrollar, establecer y mejorar la estrategia empresarial con el fin de que se cumpla con lo planteado dentro de la misión y visión, mediante un claro enfoque de mercado y a los compromisos de los grupos de interés. Como resultado se pretende establecer los factores de éxito, un mapa de las estrategias, cuadro de mando, planteamiento de objetivos, despliegue de planes y proyectos mediante los recursos asociados, un sistema para dar a conocer la estrategia, y un sistema para su respectivo seguimiento.
3. Adecuar la organización, desde una perspectiva estructural, localización, organigrama, niveles jerárquicos, dirección, tipos de relación, etc. así como de líderes y colaboradores, con el fin de cristalizar la estrategia empresarial. Como resultado se puede constatar los diversos cambios en la estructura de la organización, planificación de los recursos humanos, procesos de selección, contratación, rotación, así como también los procesos de aptitudes, sistemas de participación, comunicación, atención y seguridad de las personas, etc.
4. Gestionar de forma sistemática la organización en lo que respecta a procesos clave, a nivel de negocio y de estrategias, logrando integrar las normativas que sean requeridas. Como resultado se contempla un mapa de procesos, descripción y desarrollo de los procesos, oportunidades de innovación y mejora, etc.
5. Desarrollo de alianzas con clientes, proveedores y socios, con el fin de tener asegurado el fiel cumplimiento de dicha estrategia. Resultado, se puede lograr identificar las alianzas que se requieran para el cumplimiento de los objetivos que son aliados al sistema de trabajo.
6. Realizar una medición, revisión y mejoramiento de los resultados importantes en base a los demás grupos de gran interés. Esperando como resultado el cumplimiento de los requisitos y metas planteadas, de la misma forma mediante un análisis de las fortalezas y oportunidades de mejora.

7. Mejorar el propio sistema de gestión integrado, para poder alcanzar proyectos de innovación y mejora mediante la aplicación de resultados concretos.

En base a lo expuesto, se puede deducir que los líderes deben ser impulsores del desarrollo sistemático de los procesos de gestión, considerando que para que el mismo tenga éxito debe cumplir con una variedad de condiciones, tales como: coherencia con la misión de la empresa, forjar el camino hacia la visión organizativa, brindar una respuesta coherente a las expectativas de todos los grupos de interés, pudiendo asegurar el cumplimiento de los compromisos, definir y sistematizar los proyectos, desplegar de manera clara y concreta en los proyectos, ser evaluado, revisado y actualizado de forma regular.

Por lo que, el liderazgo dentro de la gestión de proyectos deben impulsar el desarrollo de dicho sistema, en base a las siguientes implicaciones: lo que se realice debe tener un buen fundamento con información coherente en base a sucesos y datos, en base a qué objetivos se pretende cumplir; la misma debe ser de forma sistemática, para poder tener un respectivo control y mejora; lo que se realiza debe ser medido para saber si se avanza hacia la meta y debe ser comparado con otros; cuando no se establezcan los resultados esperados debe existir una modificación o mejora en la manera de realizar las actividades; se debe también pensar en las consecuencias de tales actividades, especialmente cuando se trate de alguna desfavorable para logara el cumplimiento de la misión y visión; y por último, realizar todo lo que se proponga a plenitud, no de manera incompleta.

Metodología

El presente estudio investigativo, se desarrolló dentro del paradigma positivista también conocido como **empírico-analista**; el diseño fue no experimental, en virtud que no existió manipulación deliberada de las variables; asimismo la investigación asumió un enfoque mixto presentando mayor énfasis en lo cuantitativo; en efecto, se realizó en un entorno determinado, donde al grupo de interés se desarrollaron encuestas, seguidamente las respuestas fueron examinadas, demostradas y concertadas.

La investigación utilizó un alcance descriptivo-explicativo en vista que se representaron las variables en un desarrollo teórico y se explicaron los resultados; de igual manera el documento investigativo, con respecto a la finalidad fue transversal, ya que el levantamiento y análisis de la información fueron en un momento determinado. Los métodos que se utilizaron en el artículo son el inductivo-deductivo por cuanto permitió ir de generalizaciones a ambientes específicos; el método analítico-sintético ya que en primera instancia se separaron los elementos que contiene la estructura de las variables para someterla a un análisis, y luego se procedió a realizar una síntesis. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, utilizando una guía de preguntas de opción múltiple, para dar continuidad a la investigación; el instrumento fue validado por juicio de expertos con un Alpha de Cronbach de 0.890 lo cual demuestra la confiabilidad del

cuestionario con el propósito de escudriñar de manera objetiva; como universo total de estudio fueron 247 Pymes en el sector urbano del cantón Azogues.

Presentación de Resultados

A continuación, se presentan los resultados en base a la encuesta realizada a propietarios diferentes negocios en el cantón Azogues, con el fin de determinar la incidencia del liderazgo en la gestión de proyectos de las Pymes. Para lo cual se ha considerado primeramente los datos sociodemográficos de la población estudiada, y aspectos relevantes sobre la importancia de las Pymes, el liderazgo y la gestión de proyectos.

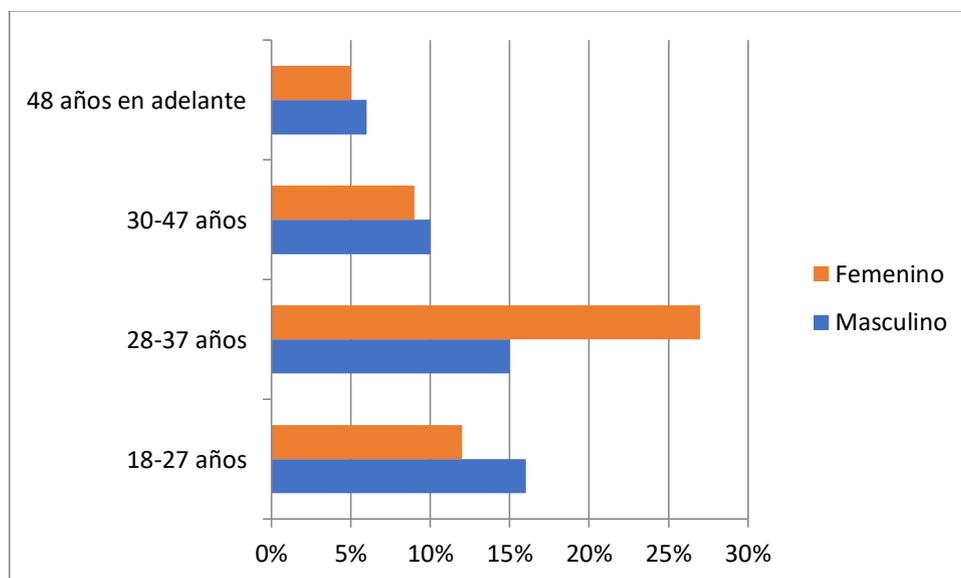
Datos sociodemográficos de la población

Como se puede observar en la Figura 2, la mayor parte de propietarios de las Pymes corresponden al sexo femenino con un 53%, frente a un 47% que son del sexo masculino. Por lo que, las mujeres son las que mayor emprendimiento poseen en la ciudad de Azogues.

Así como también la mayoría de individuos con un 42% se encuentran en el rango de edad entre 28-37 años, seguido de 18-27 años con un 28%; mientras que de 48 en adelante existe un porcentaje menor. Por lo tanto, las personas que son poseedoras de microempresas en la ciudad son las que se encuentran en la década de veinte y treinta años.

Figura 2

Datos sociodemográficos



Fuente: Elaboración propia

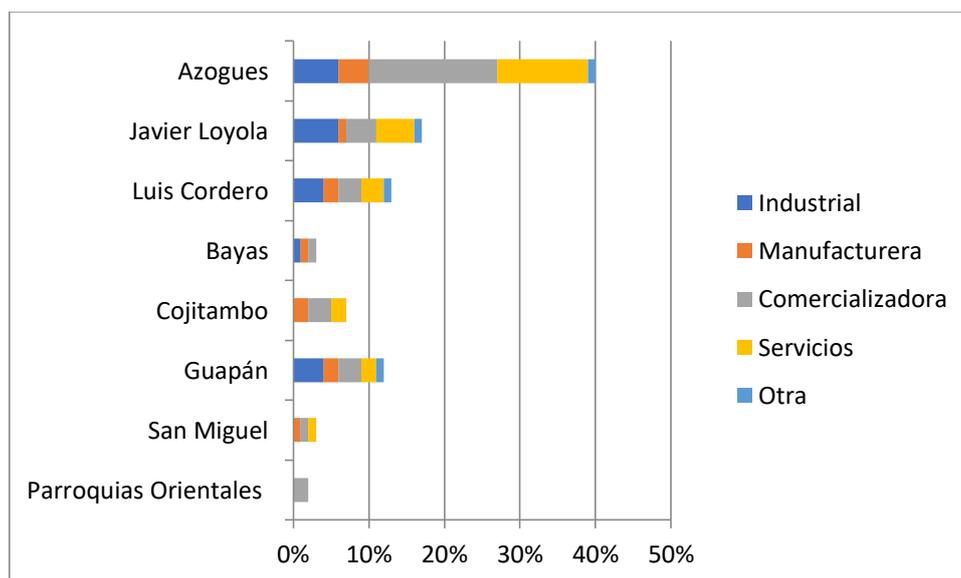
Lugar en el cual se ubican las Pymes y tipo de empresa

Con relación en la Figura 3, la mayoría de pequeñas y medianas empresas se encuentran ubicadas en el Centro de Azogues con un 53%, seguido de la parroquia Luis Cordero con un 15%, Javier Loyola y Guapán con un 11%; mientras que en las parroquias orientales no se han encontrado ningún emprendimiento. Por lo que, se puede deducir que las personas buscan emprender su negocio en el centro de la ciudad, porque existe mayor población.

En cuanto al tipo de empresa la mayoría de personas encuestadas poseen una empresa comercializadora con un 36%, seguida de empresas de servicios con un 26%, mientras que las empresas industriales corresponden a porcentaje menor de un 4%. En consecuencia, las empresas de comercio y servicios son las que más tiene movimiento en la ciudad, existiendo un índice menor de las empresas manufactureras.

Figura 3

Ubicación y tipos de empresas



Fuente: Elaboración propia

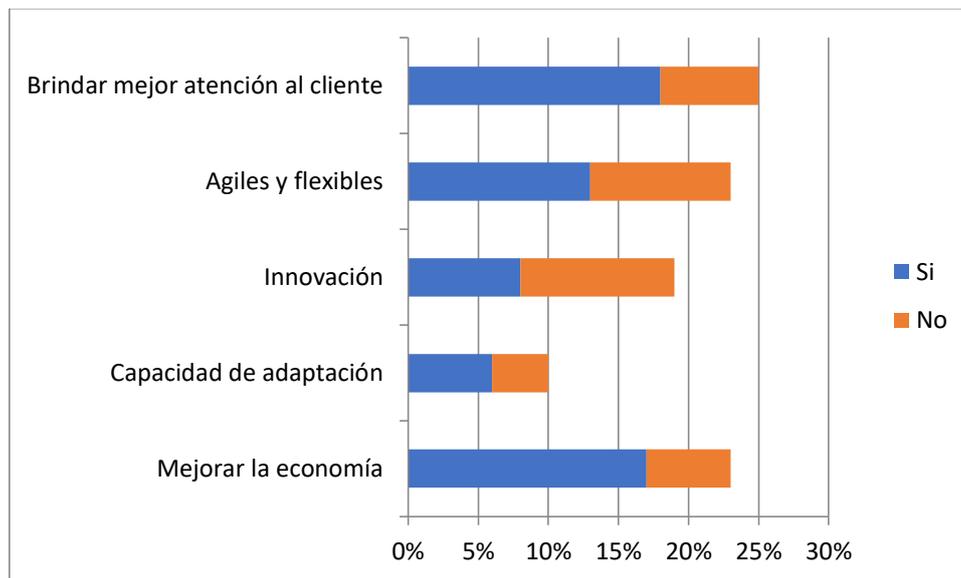
Importancia de las Pymes en nuestra ciudad y conocimiento sobre Ley de Emprendimiento e Innovación.

Como se puede visualizar en la Figura 4 la mayoría de personas encuestadas que corresponden a un 34% están de acuerdo con que dichas empresas son importantes porque brindan una mejor atención al cliente, seguido de que éstas contribuyen a mejorar la economía con un 26%, son de innovación con un 19%. Por lo tanto, las personas encuestadas en su empresa buscan satisfacer al cliente.

Así mismo, la mayor parte de sujetos encuestados dan a conocer que desconocen sobre la Ley de Emprendimiento e Innovación; mientras un 38% dan a conocer que si conocen.

Figura 4

Importancia de las Pymes en Azogues y Conocimiento de Ley de Emprendimiento e Innovación



Fuente: Elaboración propia

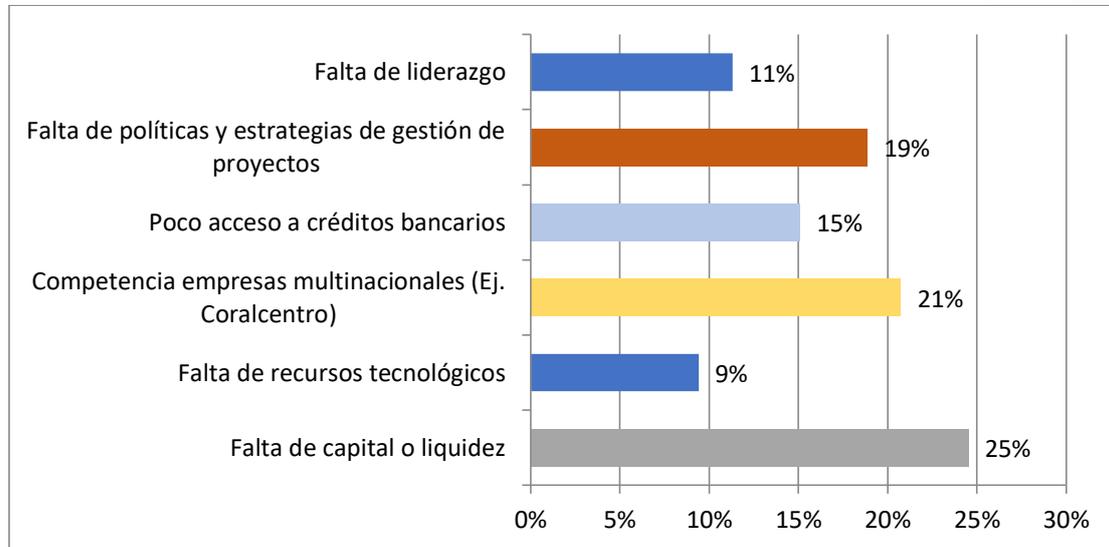
Al respecto, es importante recalcar que brindar una mejor atención al cliente abarca que éste se encuentre totalmente satisfecho con el producto y el servicio recibido, de tal forma que en un futuro pueda requerir nuevamente volver a la empresa donde fue atendido con calidez. Siendo el cliente el elemento final de la actividad comercial, ya que éste es el consumidor real del producto o servicio. Cuando un cliente se encuentra satisfecho podrá volver a consumir en la entidad y convertirse en un fiel cliente, a su vez podrá atraer a otros potenciales clientes.

Principales problemas que enfrentan las Pymes en la ciudad de Azogues.

Como se puede observar en la Figura 5, entre los principales problemas que afectan a las Pymes de Azogues están: la falta de capital o liquidez con un 25%, la competencia con empresas multinacionales con un 21%, seguido de las faltas de políticas y estrategias de gestión de proyectos con un 19%.

Figura 5

Problemas de las Pymes en Azogues



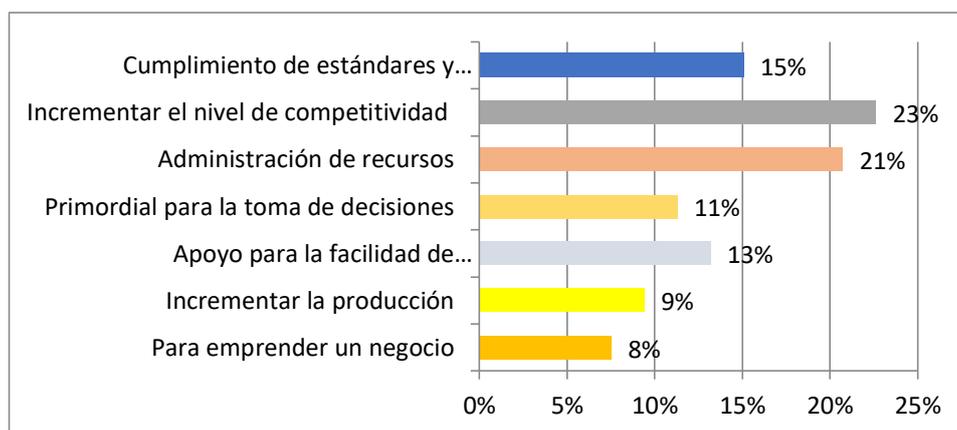
Fuente: Elaboración propia

Por qué cree usted que es importante la gestión de proyectos dentro de las Pymes

En la Figura 6 se evidencia que, el 21% de personas encuestadas dan a conocer que con la gestión de proyectos puede incrementar el nivel de competitividad, el 21% destacan que se puede mejorar la administración de recursos, el 15% sostienen que se puede mejorar el cumplimiento de estándares y normativas, el 13% para brindar apoyo para la facilidad de financiamiento, el 11% que es primordial para la toma de decisiones, el 9% para incrementar la producción y el 8% para emprender un negocio.

Figura 6

Importancia de la Gestión de Proyectos



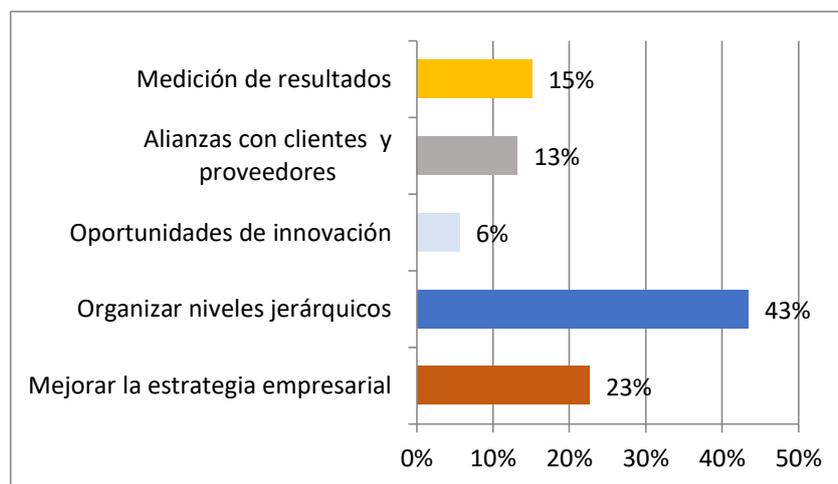
Fuente: Elaboración propia

Por qué cree usted que es importante el liderazgo en la gestión de proyectos

En la Figura 7, se identifica que, la mayor parte de personas encuestadas con un 43% dan a conocer que es para tener una mejor organización jerárquica, seguido de un 23% que, para mejorar la estrategia empresarial, así mismo, un 15% para mejorar la medición de resultados.

Figura 7

Importancia del liderazgo en la Gestión de Proyectos



Fuente: Elaboración propia

Discusión

El presente estudio tiene como finalidad de determinar la incidencia del liderazgo en la gestión de proyectos en las Pymes del Cantón Azogues, para lo cual se ha aplicado una encuesta a una muestra de 53 propietarios de diversos negocios del cantón. En lo que respectan datos sociodemográficos, se ha constatado que la mayor parte de emprendedores corresponden al sexo femenino en edades comprendidas entre 28-37 años, con un nivel de instrucción superior. Siendo así mismo la mayor parte de pymes son comercializadoras ubicadas en el centro de la ciudad de Azogues, así como también existen negocios de las diferentes parroquias del Cantón.

En lo que tiene que ver con la importancia de las Pymes en el cantón, gran parte de la población encuestada se encuentran acordes con que éstas son importantes debido a que brindan una mejor atención al cliente, contribuyen a mejorar la economía, entre otros aspectos, por lo que ellos buscan siempre satisfacer a sus clientes.

Al respecto, es importante recalcar que brindar una mejor atención al cliente abarca que éste se encuentre totalmente satisfecho con el producto y el servicio recibido, de tal forma

que en un futuro pueda requerir nuevamente volver a la empresa donde fue atendido con calidez. Siendo el cliente el elemento final de la actividad comercial, ya que éste es el consumidor real del producto o servicio. Cuando un cliente se encuentra satisfecho podrá volver a consumir en la entidad y convertirse en un fiel cliente, a su vez podrá atraer a otros potenciales clientes.

También a los empresarios se les ha indagado sobre su conocimiento acerca de la Ley de Emprendimiento e Innovación, la mayoría de ellos desconocen sobre dicha normativa. Dicha ley tiene por finalidad establecer un marco de regulación que busque incentivar y fomentar el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, en base a la promoción de la cultura de negociación y financiamiento.

En cuanto a los principales problemas que afectan a las Pymes de la ciudad se encuentran la falta de capital o liquidez, la competencia con empresas multinacionales, de las faltas de políticas y estrategias de gestión de proyectos. La falta de liquidez, refiere cuando la empresa no tiene dinero en efectivo o bancario para poder solventar sus pagos, por lo que posee dificultades para convertir los bienes en dinero líquido mediante sus ventas. Lo que trae consigo un desgaste tanto para la entidad como para los propietarios y el personal que labora, lo cual genera una reducción en nóminas, falta de pago a proveedores, reducción de la competitividad, falta de inversión, entre otros conflictos. Por otra parte, la competencia con las multinacionales es otro malestar que afecta a las Pymes del cantón, debido a que, en la vecina provincia, existen grandes empresas como Coralcentro, Mega Tienda del Sur, Supermaxi, etc. a donde acuden un índice significativo de ciudadanos de nuestra jurisdicción, dejando de consumir productos en el territorio, lo cual genera una reducción en la productividad local.

Según las personas encuestadas la importancia de la gestión de proyectos dentro de las Pymes del cantón es debido a que ésta puede incrementar el nivel de competitividad, así como administrar de mejor forma los recursos, entre otros aspectos. Para Estrada (2020) la gestión de proyectos es primordial para el desarrollo de las Pymes, ya que esta contribuye a brindar las herramientas necesarias para la toma de decisiones, dentro de una sociedad de alta competitividad y cada vez más tecnológica, por lo que los empresarios requieren de técnicas que mejoren su gestión y brinden los recursos que implementen una probabilidad hacia el éxito.

Por lo tanto, la gestión de proyectos es esencial para mejorar el nivel de competitividad de una empresa, mediante la aplicación de diversas técnicas hoy en día existentes que buscan mejorar el rendimiento empresarial.

En lo referente a las características que debe tener un líder la mayor parte de encuestados se encuentran de acuerdo con que un líder debe poseer un alto grado de inteligencia emocional, responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo y excelentes relaciones

humanas. Para Max Weber (2011) un líder debe ser un individuo que se encargue de guiar a las demás personas hacia un camino oportuno, y a su vez debe pretender lograr los objetivos planteados en la empresa. Es así que se trata de una persona que oriente a un grupo de trabajo, y debe mantener una excelente comunicación y esmero para que pueda guiar de la mejor forma a los demás.

Finalmente, una indagación fundamental para el presente estudio, se trata de considerar la importancia del liderazgo en la gestión de proyectos, donde la mayoría está de acuerdo que es fundamental porque se podría tener una mejor organización jerárquica, mejorar la estrategia empresarial, mejorar la medición de resultados, etc. El liderazgo en la gestión de proyectos exige una comunicación clara sobre los objetivos, la responsabilidad, rendimiento y expectativas y la retroalimentación. Por lo que el liderazgo pretende brindar la capacidad para una negociación con excelencia que busca fomentar estrategias direccionadas al éxito tanto del equipo como del proyecto, mediante una comunicación óptima.

Por tal razón, en la presente investigación se ha planteado una propuesta dirigida al desarrollo de competencias de liderazgo en la gestión de proyectos para las Pymes del Cantón Azogues. Donde se busque establecer un modelo de competencias de liderazgo, innovar los procesos de control y dirección del personal dentro de las áreas administrativas de supervisión, así como fomentar la responsabilidad y liderazgo, y capacitar al personal de una determinada empresa.

Mediante la escuela de líderes se busca aplicar diversas estrategias para la buena interacción entre empleados de los diferentes rangos jerárquicos que se encuentran a cargo del personal de la empresa, quienes deben encontrarse capacitados para el direccionamiento y control de los funcionarios que laboran en la empresa, siendo ésta importante para su progreso y a la vez se encuentren preparados para afrontar la fuerte competencia de las grandes empresas.

Conclusiones

- El liderazgo y la gestión de proyectos con relación a sus teorías es diverso y amplio y manifiesta disímiles perspectivas en entornos concretos de análisis. La investigación sistemática expone los abordajes teóricos de autores que respaldan el estudio investigativo, revisando tanto autores pasados y contemporáneos.
- La perspectiva metodológica contribuye aspectos interesantes al estar dentro del paradigma positivista que persigue el dato preciso del contexto indeterminado. Se origina técnicas e instrumentos validados para el estudio y abordaje de la información recopilados en las Pymes.
- Con base al desarrollo de la presente investigación se puede concluir que las Pymes en la ciudad de Azogues son la base de la economía local, debido a que

portan a la producción y a la generación de fuentes de empleo, siendo gran parte de ellas microempresas comercializadoras de productos y servicios ubicadas en su mayoría en la cabecera cantonal.

- Entre los principales problemas encontrados dentro de las Pymes del Cantón están la falta de liquidez, financiamiento, liderazgo y una no adecuada gestión de proyectos. Por lo que, se ha propuesto el desarrollo de una herramienta que contempla estrategias de liderazgo dentro de la gestión de proyectos de las Pymes que buscan establecer mecanismos para una mejor organización empresarial y así optimizar el crecimiento y la competitividad de las empresas.
- Por lo tanto, el liderazgo en la gestión de proyectos mantiene un rol fundamental que abarca técnicas enfocadas en el talento humano y destrezas individuales y de equipo de las personas, que buscan mejorar la calidad de servicio dentro y fuera de la entidad. Para de ésta forma lograr el éxito de las Pymes dentro del Cantón Azogues, y así la población se mantenga consumiendo los bienes y servicios de producción interna, sin necesidad de acudir a las grandes empresas de ciudades vecinas.
- El presente estudio investigativo es una base para indagaciones venideras en cuanto al liderazgo y la gestión de proyectos en el entorno de las Pymes, donde el factor importante es generar elementos clave para la productividad y competitividad de las organizaciones empresariales.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *FIPCAEC*, 115-131.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Barnes, H. (1967). *Historia de las economías del mundo occidental*. México: UTEHA.
- Beraun, L. (2011). *Liderazgo para generar capacidades*. Piura: Mercurio Publicaciones.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Santa Fé de Bogotá: P.E. Colombia.
- Carranco, R. (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la economía ecuatoriana. *Ciicae-uide*, 22-36.
- CEPAL. (2018). *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf
- Cleri, C. (2013). *El libro de las Pymes*. Buenos Aires: Granica.

- Estrada, J. (2020). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial . *Palermo Business Review*, 19-33.
- Girón, A. (2021). *Metodologías de Gestión de Proyectos. Estudio comparativo y propuesta de guía de elección*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Gómez, E. (1999). *El proyecto y su dirección y gestión*. Bogotá: SUVP.
- González, L., & Difabio, H. (2010). Enfoque transversal en el estudio de patrones del aprendizaje. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 88-92.
- Gualotuña, M. (2018). Análisis de la situación de las pymes ubicadas en la ciudad de Quito y su apertura a mercados internacionales . Universidad Politécnica Salesiana.
- INEC. (2014). Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. *Censo Económico*.
- INEC. (2016). *Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE)*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf
- Maxwell, J. (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Caribe: Nashville.
- Naciones Unidas. (2020). Recuperado el 2022, de Mipymes, a la cabeza del desarrollo sostenible: <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>
- Narváez, E. (2022). Análisis de las estrategias implementadas por las pymes en época de pandemia en azogues - Ecuador. 2017. Universidad Católica de Cuenca.
- OIT. (2019). *Organización Internacional de Trabajo*. Obtenido de El poder de lo pequeño: Hay que activar el potencial de las pymes: <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs>
- Peña, M., & Vega, N. (2017). Estructura de las PyMEs en la economía ecuatoriana. Universidad Nacional de Loja.
- Portela, M. (2017). *El liderazgo transformador en la gestión de la calidad*. . Caracas: Bolívar Ediciones.
- Quevedo, J. et al. (2020). Identificación de clusters de Mipyme y Pymes en la zona 6 del Ecuador. *Ciencias económicas y empresariales*, 32-36.

- Revista Ekos. (2015). *Importancia de las Pymes en América Latina*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/importancia-de-las-pymes-en-america-latina>
- Rodríguez, V. (2000). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Thomson.
- Sáenz, A. (2018). *El Éxito de la Gestión de Proyectos. Un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico*. ESADE.
- Sampieri, M. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc-Graw-Hill.
- Sánchez, M. (2021). *Gestión de proyectos, una oportunidad o necesidad para los negocios PYMES*. UTPL.
- Sansur, J. (2016). *La Gaceta*. Cotopaxi: Diario Independiente.
- SRI. (2017). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de ¿Qué son las Pymes?: <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Tamayo, M. (2006). *Técnicas de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Terrazas, R. (2019). *Modelo conceptual para la gestión de proyectos perspectivas. Perspectivas Universidad Católica Boliviana San Pablo, 22-69*.
- Valdés, J. (2012). *Las Pymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. Revista de Ci*

Conflicto de intereses

Los autores deben declarar si existe o no conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Conciencia Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Conciencia Digital**.



Indexaciones

