



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magíster en
Administración de Empresas**

**El liderazgo frente a la transformación digital de la Empresa Chaide y Chaide
S.A. planta industrial de Amaguaña, Ecuador en el año 2020**

Carlos Alberto Ortí Maldonado

Quito, marzo de 2021

El liderazgo frente a la transformación digital de la Empresa Chaide y Chaide S.A.
planta industrial de Amaguaña, Ecuador en el año 2020

Por

Carlos Alberto Ortí Maldonado

Marzo 2021

Aprobado:

María B. Castillo Q. Tutor

José P. Torres F. Presidente del Tribunal

Christian E. Dávila L. Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 03, marzo, 2021
María B. Castillo Q.

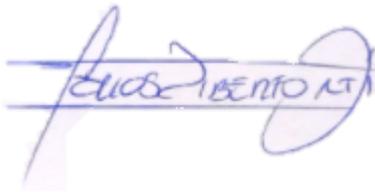
Aceptado y Firmado: _____ 03, marzo, 2021
Christian E. Dávila L.

_____ 03, marzo, 2021

José, P, Torres, F.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Carlos Alberto Ortí Maldonado, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **"El liderazgo frente a la transformación digital de la Empresa Chaide y Chaide S.A. planta industrial de Amaguaña, Ecuador en el año 2020"** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



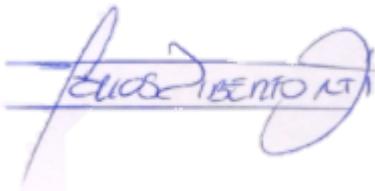
Carlos Alberto Ortí Maldonado

Correo electrónico: corti_93@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Carlos Alberto Ortí Maldonado, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado "El liderazgo frente a la transformación digital de la Empresa Chaide y Chaide S.A. planta industrial de Amaguaña, Ecuador en el año 2020", autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, 03 de marzo de 2021



Carlos Alberto Orti Maldonado

Correo electrónico: corti_93@hotmail.com

Dedicatoria

Dedicado a mi abuelito Marco e Irma, mi tía Lilia, quienes han sido el pilar más importante de mi vida al haber dedicado la suya en hacer de mí una persona de bien, con principios y valores. Por siempre haber tenido una palabra de apoyo, una enseñanza, una anécdota, un abrazo sincero y una mirada de amor incondicional.

A mis padres Álvaro y Verónica, quienes me han enseñado el valor de cumplir mis sueños y superar las adversidades, por ser mi ejemplo a seguir. A mis hermanos Álvaro y Marco con quienes he compartido los momentos más felices de mi vida, por su cariño y todos los años juntos.

A mi esposa Valeria, por su apoyo incondicional en esta nueva etapa de mi vida, por tener siempre las palabras adecuadas que me motivan seguir adelante y cumplir nuestros metas juntos, por ser la fuerza que me permite continuar y sobre todo por su amor, paciencia, respeto y lealtad.

Carlos Alberto Ortí Maldonado

Agradecimiento

Agradezco a mi abuelito y a mis padres por haberme alentado a cumplir este nuevo reto personal y profesional, a mis hermanos por darme la fuerza para seguir adelante y mejorar cada día.

A la empresa para la cual trabajo, quienes me han abierto las puertas y me han dado la confianza para realizar la presente investigación. A los líderes que encabezaron y dieron seguimiento a esta investigación.

A mi tutora, por todo su apoyo y las horas dedicadas a la revisión y realización del trabajo de titulación.

A mis amigos Lilian, María Fernanda, Pilar y Xavier, quienes, a pesar de la distancia, siempre estuvieron presentes en cada paso de esta aventura.

A mi esposa por su acompañamiento y guía en esta etapa y en mi vida.

Carlos Alberto Ortí Maldonado

Resumen Ejecutivo

El objetivo de esta investigación se centró en determinar el estilo de liderazgo predominante en las áreas productivas de la empresa Chaide y Chaide S.A, y el nivel de transformación digital durante el año 2020. El estudio se desarrolló mediante la investigación descriptiva transversal. Se utilizó el cuestionario multifactorial de liderazgo y los indicadores clave de rendimiento como instrumentos, mismos que fueron aplicados virtualmente mediante formularios de Google. La población fue de 363 trabajadores y la técnica de muestreo probabilística, sin embargo, se obtuvo la participación voluntaria de 151. Los resultados permitieron determinar se practican los lineamientos del liderazgo transformacional en un 74%, del liderazgo transaccional en un 77% y 9% del laissez-faire. El nivel de transformación digital tuvo un incremento de 19% en el cuarto trimestre comparado con el primer trimestre del año, evidenciando en la práctica la implementación de mecanismos de automatización, uso de medios y documentos digitales e implementación de tecnología. Se concluyó a través de la revisión literaria y teórica que para afrontar el avance tecnológico el estilo de liderazgo transformación con todas sus dimensiones es el más adecuado ya que fomenta el desarrollo, innovación y gestión del conocimiento.

Palabras clave:

Estilos de liderazgo, Transformación digital, Cuestionario Multifactorial de liderazgo, Indicadores clave de rendimiento.

Abstract

This research was focused on determining the predominant leadership style in the productive areas of the company Chaide and Chaide S.A, and the level of digital transformation during 2020. The study was developed through cross-sectional descriptive research. The multifactorial leadership questionnaire and the key performance indicators were used as instruments, which were applied virtually through Google forms. The population was 363 workers and the sampling technique was probabilistic, however, the voluntary participation of 151 was obtained. The results allowed to determine the guidelines of transformational leadership are practiced in 74%, transactional leadership in 77% and 9% of laissez-faire. The level of digital transformation had an increase of 19% in the fourth quarter compared to the first quarter of the year, evidencing the implementation of automation mechanisms, use of digital media and documents and implementation of technology. It was concluded through the literary and theoretical review that to face technological progress, the transformation leadership style with all its dimensions is the most appropriate since it encourages development, innovation and knowledge management.

Keywords:

Leadership styles, Digital transformation, Multifactorial leadership questionnaire, Key performance indicators.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras	xiii
Capítulo 1: Introducción.....	1
Antecedentes del Problema	1
Enunciado del Problema.....	4
Propósito del Estudio.....	5
Objetivos.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos	5
Preguntas de Investigación	6
Principal.....	6
Secundarias	¡Error! Marcador no definido.
Significancia del Estudio.....	6
Naturaleza del Estudio.....	7
Definición de Términos	8
Limitaciones	9
Delimitaciones.....	9
Resumen	9
Capítulo 2: Revisión de la Literatura	11
Liderazgo.....	12
Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	13
Modelo Contingencial de Vroom y Yetton	14
Modelo de niveles de liderazgo de Jim Collins.....	16
Teoría de Liderazgo de Burns y Bass	18

Transformación digital	23
Liderazgo y transformación digital	25
Medición de transformación digital.....	27
Resumen	28
Conclusión.....	29
Capítulo 3: Método.....	31
Diseño de la Investigación.....	31
Pertinencia del Diseño	32
Población y Muestra	33
Consentimiento Informado	34
Confidencialidad.....	35
Localización Geográfica.....	35
Instrumentación	35
Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.....	35
Indicador clave de rendimiento	40
Recolección y Análisis de Datos	40
Validez y Confiabilidad.....	41
Resumen	43
Capítulo 4: Resultados	45
Tamaño de la muestra.....	45
Resultados Estadísticos	46
Hallazgos	52
Resumen	55
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	57
Conclusiones.....	57

Recomendaciones	58
Contribuciones Teóricas y Prácticas	59
Futuras Investigaciones	60
Referencias	61
Apéndice A: Consentimiento Informado.....	67
Apéndice B: Títulos del Apéndice B	67
Apéndice B: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.....	68
Apéndice C: Alfa de Cronbach del cuestionario MLQ.....	71
Apéndice D: Resultados Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.....	75

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Estilos de liderazgo y tipos de intervención</i>	16
Tabla 2. <i>Modelos de Liderazgo y componentes según Bass y Avolio</i>	20
Tabla 3 <i>Clasificación del universo de estudio</i>	34
Tabla 4 <i>Escala de Frecuencias de Likert</i>	35
Tabla 5 <i>Modelo jerárquico de los estilos de liderazgo</i>	36
Tabla 6 <i>Clasificación de las preguntas de acuerdo a la dimensión de liderazgo</i>	37
Tabla 7 <i>Resultados estadísticos de las dimensiones del Liderazgo Transformacional</i> ..	48
Tabla 8 <i>Resultados estadísticos de las dimensiones del Liderazgo Transaccional</i>	48
Tabla 9 <i>Resultados estadísticos de las dimensiones del Liderazgo Laissez-Faire</i>	48
Tabla 10 <i>Porcentaje de pertenencia de las áreas productivas a las dimensiones del liderazgo transformacional</i>	49
Tabla 11 <i>Porcentaje de pertenencia de las áreas productivas a las dimensiones del liderazgo transaccional</i>	50
Tabla 12 <i>Porcentaje de pertenencia de las áreas productivas a las dimensiones del liderazgo laissez-faire</i>	50
Tabla 13 <i>Porcentaje de pertenencia de las áreas productivas de Chaide y Chaide S.A. a los estilos de liderazgo</i>	51
Tabla 14 <i>Porcentaje de transformación digital en las áreas productivas de la empresa Chaide y Chaide S.A, planta industrial de Amaguaña durante el primer y último trimestre del año 2020</i>	52

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Curva descriptiva entre conducta de relación del líder y conducta de tareas del colaborador.	13
--	----

Capítulo 1: Introducción

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo identificar el estilo de liderazgo que predomina en las áreas productivas y administrativas de la empresa Chaide y Chaide S.A, planta industrial ubicada en Amaguaña, Ecuador, en el año 2020; así como determinar la metodología adecuada para hacer frente a la transformación digital, vinculación de nueva tecnología e incursión en la denominada Industria 4.0, mediante una investigación cualitativa.

Para lograrlo, busca realizar un exhaustivo análisis previo del estilo de liderazgo predominante en la organización a través de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) como herramienta de recolección de datos, una vez ejecutado un estudio preliminar, y después de haber determinado el estilo de liderazgo como punto de partida del presente trabajo, se realiza una medición de la aplicación y progreso interno de la transformación digital y cambios tecnológicos mediante la descripción de indicadores clave de rendimiento propios de la organización a corto plazo. Finalmente, mediante la investigación teórica se recaba información referida a teorías de liderazgo para definir los componentes que abarcan y determinar el estilo que contenga las características requeridas para hacer frente a la transformación digital.

Antecedentes del Problema

En los últimos veinte años el Internet ha transformado considerablemente el estilo de vida del ser humano, los hábitos y la forma en que se realizan las actividades personales y laborales, así mismo, ha permitido el desarrollo en importantes áreas como la ingeniería, medicina y educación. Actualmente la cuarta revolución industrial, el mundo globalizado, conectado y el "internet de las cosas" permiten que sea posible la comunicación y relación entre miles de personas y objetos en tiempo real sin importar la distancia. Del mismo modo, la transformación digital ha influenciado

significativamente sobre las personas y las habilidades que deben desarrollar especialmente si van a asumir retos como ser líderes empresariales. La nueva era digital desafía a las generaciones pasadas que tienen un ritmo de vida estable, individualista y cuyo fin laboral es cumplir únicamente con los objetivos planteados por el empleador, mientras que las nuevas generaciones buscan aprovechar esta tecnología y sus herramientas para cambiar los paradigmas establecidos y las formas de trabajo haciéndolas interactivas, dándoles significancia y haciéndolo de manera eficaz y eficiente.

Gutiérrez, A. (2013) mencionó que la vida está pasando a ser completamente móvil, un considerable número de herramientas tecnológicas son utilizadas en actividades cotidianas como hablar, caminar, comer e incluso dormir. El teléfono y dispositivos inteligentes han pasado a formar parte estrecha de la cotidianidad en corto tiempo. Una encuesta efectuada por la compañía Motorola en Estados Unidos reveló que el 60% de los participantes encuestados se va a la cama con su teléfono celular, cifra que aumenta al 89 % en jóvenes entre 18 y 19 años (Kramer, 2014), y que la primera actividad al despertar a manera de reacción natural es utilizar el teléfono móvil para revisarlo (Gutiérrez, 2013). La utilización de un artefacto tan sencillo como el teléfono ha dado el paso agigantado a la reestructuración de la forma de trabajar, cambiando jornadas de 8 horas o largas reuniones situadas en una oficina, por la comunicación y trabajo portátil, brindando así mayor flexibilidad e incrementando eficiencia y eficacia ya que sin importar el lugar, o el horario, se puede crear, compartir y retroalimentar información a través de medios colaborativos como nubes de almacenamiento de datos. Los modelos de negocio también se han ido adaptando y a su vez las cadenas de valor, la mayoría de sectores apuntan al cambio tecnológico, análisis de datos y de información en tiempo real para predecir cambios que en épocas

pasadas se consideraban estables y hoy en día por la realidad del entorno son complejos y volátiles.

En un estudio que trata las estrategias de transformación digital en el marco empresarial, Matt, C. (2015) mencionó que la transformación de procesos prácticamente manuales a procesos digitalizados y más autónomos requieren seguir una estrategia de liderazgo adecuada, que influya e impacte desde su implementación y a largo plazo. Las personas encargadas de llevar la dirección del liderazgo generalmente no poseen el conocimiento técnico o la capacidad para supervisar dicho cambio tecnológico por lo que es necesario que este proceso que conlleva adquirir nuevos conocimientos sea flexible con la finalidad de darle significancia y evitar elevar costos de ejecución. Además, deben adquirir nuevas destrezas y conocimientos en el proceso o este cambio puede conducir a sobrecostos significativos y una ejecución deficiente (Matt, 2015). Por otro lado, si el estilo de liderazgo no está alineado con la transformación digital o la estrategia no es eficaz, la organización puede verse afectada por problemas que surgirán en el proceso y marcarla durante años (Allio, 2015)

Dentro del contexto anteriormente expuesto, Chaide y Chaide S.A empresa líder en la industria del descanso ecuatoriana ha buscado siempre mantener a la vanguardia tecnológica las formas de producción y administración. Para lograr su proyección de ser una empresa destacada, próspera y preparada para los avances tecnológicos que se avecinan con la denominada industria 4.0, ha optado por la utilización de maquinaria completamente automatizada, el desarrollo e implementación de sistemas de supervisión, control y adquisición de datos, conocidos como S.C.A.D.A. por sus siglas en inglés, así como sistemas informáticos embebidos en las distintas áreas productivas y administrativas. Los roles dentro de la empresa también se han ido adaptando a la tecnología implementada, mejorando considerablemente los tiempos de producción, la

ergonomía en las actividades laborales, el control de calidad, la comunicación interna y el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, el liderazgo ha sido un tema poco explorado a pesar de los cambios organizacionales que se han vivido, como es el caso de la vinculación de personal, la cual ha marcado una notable diferencia generacional entre colaboradores, así como la implementación y socialización de herramientas informáticas para gestión de la administración.

Es importante para la organización tener claro el panorama sobre el estilo de liderazgo predominante en las áreas operativas, administrativas y establecer los objetivos de transformación digital para el año 2020 con el fin de determinar adecuadamente una estrategia que permita desarrollar la sinergia entre el cambio tecnológico y la metodología de liderazgo adecuada para administrar la empresa, tomando en cuenta la perspectiva de los colaboradores y la recomendación establecida por la fundamentación teórica. De esta manera, se podrá tener más control y empoderamiento de los trabajadores, desarrollar y arraigar más los valores organizacionales de la empresa, preparando a los colaboradores para afrontar el reto tecnológico y generacional a través de la estandarización de las áreas en términos de liderazgo, así como la familiarización de las herramientas digitales que puedan implementarse en la empresa a corto plazo.

Enunciado del Problema

Sow, M. (2018) mencionó que el proceso de transformación digital necesita que la empresa esté preparada para cambios e interrupciones en sus actividades y procesos rutinarios durante cortos periodos de tiempo y que incluso podrían tomar varios meses, mismos que conllevan la migración de información a sistemas bases de datos, procesos de optimización y automatización para mejorar índices de eficiencia y desarrollo de actividades que beneficiarán al entorno interno.

Por las premisas expuestas, la presente investigación busca determinar los estilos de liderazgo que predominan en las áreas productivas y administrativas de la empresa Chaide y Chaide S.A , planta industrial de Amaguaña, medir el progreso interno de transformación digital que vive la empresa mediante indicadores clave de rendimiento y relacionar dicha percepción interna de la organización con la fundamentación teórica para definir el modelo óptimo de liderazgo que pueda afrontar eficazmente los cambios tecnológicos y digitales de la actualidad.

Propósito del Estudio

Objetivos

Objetivo General

- Determinar los estilos de liderazgo y el estado de la transformación digital y tecnológica de las áreas productivas y administrativas de la empresa Chaide y Chaide S.A, planta industrial de Amaguaña en el año 2020.

Objetivos Específicos

- Estudiar la fundamentación teórica de los estilos de liderazgo orientados a transformación, desarrollo tecnológico e innovación.
- Implementar el cuestionario multifactorial (MLQ) como instrumento de medición del estilo de liderazgo dominante en las áreas productivas y administrativas de la empresa.
- Determinar mediante indicadores claves de rendimiento el progreso de la empresa en términos de transformación digital.
- Establecer recomendaciones sobre los estilos de liderazgo adecuados para afrontar la transformación digital y futuros cambios tecnológicos que la compañía busque implementar a corto plazo

Preguntas de Investigación

Principal

¿Qué estilos de liderazgo se practican y cuál es el estado de la transformación digital y tecnológica en las áreas productivas y administrativas de la empresa Chaide y Chaide S.A.?

Secundarias

¿Qué estilos de liderazgo existentes en la fundamentación permiten afrontar retos tecnológicos, digitales y de innovación?

¿Qué estilos de liderazgo predominan en las áreas productivas y administrativas de la empresa de acuerdo con los resultados de la implementación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ)?

¿Cuál es el estado actual de la transformación digital y tecnológica de la empresa Chaide y Chaide S.A. de acuerdo con los indicadores clave de rendimiento?

¿Qué estilos de liderazgo son recomendables aplicar para afrontar la transformación digital y tecnológica de la empresa a corto plazo?

Significancia del Estudio

El presente trabajo de investigación es de importancia e interés para los responsables de la dirección y gerencia de la planta industrial de Chaide y Chaide S.A que buscan implementar cambios tecnológicos y digitales, adaptar el estilo de liderazgo de las áreas productivas con el fin de mejorar el ambiente de trabajo, el alcance de objetivos a corto, mediano y largo plazo mediante la colaboración del personal involucrado.

Del mismo modo, mediante el análisis de los resultados obtenidos junto con la interpretación de la fundamentación teórica se pueden establecer lineamientos adecuados de liderazgo, prioridades para continuar la implementación y adquisición de

proyectos tecnológicos, sistemas para la supervisión, control y adquisición de datos de la planta en ordenadores en tiempo real con el fin de hacerla más productiva, eficiente y mejorar el ambiente laboral en términos de liderazgo. Para la empresa es de utilidad describir las características de dicho estilo de liderazgo, detallar las acciones que va a requerir para desarrollarlo, implementarlo y mantenerlo, así como las que deberán desarrollar los colaboradores para que sea sostenible a largo plazo. Al ser la transformación digital una realidad en el ámbito empresarial actual, contribuirá en la comprensión y determinación de una metodología adecuada para implementar en entornos productivos y empresas industriales.

Finalmente, la implementación del cuestionario multifactorial (MLQ) en la presente investigación permitirá marcar un precedente sobre la utilización de dicha herramienta en ámbitos relacionados con la tecnología y entornos digitales, así como estudiar teorías de liderazgo aplicadas a la realidad actual. A partir del análisis de las variables inmersas en un periodo establecido de tiempo y con el estudio de la totalidad de la población actual de la empresa, se buscará emitir recomendaciones para el desempeño de la empresa en términos de liderazgo y transformación digital. De esta manera, el estudio se enmarcará en los lineamientos de la investigación cuantitativa al estudiar de forma objetiva, estadística y numérica las variables de liderazgo y transformación digital. La investigación seguirá el paradigma positivista, ya que, como Hernández et al., (2010) mencionaron que, la generación del conocimiento se basa en el análisis de datos y el principio de verificación de los resultados antes emitir generalizaciones.

Naturaleza del Estudio

Orellana et al. (2007) mencionaron que la inmersión de la sociedad en nuevas formas digitales de comunicación ha provocado cambios acelerados e importantes en

las actividades del ser humano. En el área de la investigación cuantitativa, ha supuesto beneficioso pues permite abordar temáticas y problemáticas sociales desde otras perspectivas, de la misma manera, la utilización de tecnología informática para la recolección y análisis de datos.

El presente estudio es de tipo cuantitativo ya que busca obtener información sobre estilos de liderazgo a través del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) como herramienta de encuesta y la transformación digital de la empresa Chaide y Chaide S.A. mediante la interpretación de indicadores clave los cuales permitirán analizar estadísticamente el estado de la empresa tomando en cuenta ambas variables, mismas que serán analizadas desde la óptica teórica para plantear las conclusiones una vez finalizada la investigación.

Definición de Términos

Investigación cuantitativa

Paradigma positivista

Estudio descriptivo

Estudio transversal

Estilos de Liderazgo

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

Transformación Digital

Industria 4.0

Sistemas SCADA

Internet de las cosas

Indicadores clave de rendimiento

Limitaciones

La presente investigación se desarrolla pensada en la realidad de la empresa Chaide y Chaide S.A debido a la facilidad de acceso a la información descrita. La aplicación de encuestas y análisis de indicadores internos son particulares de la organización por lo que los resultados obtenidos se adaptan únicamente a la realidad de la empresa, aunque la metodología puede ser replicada. La limitación temporal del estudio permite analizar únicamente las variables descritas en el momento de la aplicación, así como la transformación digital y tecnológica orientadas a los recursos y herramientas disponibles y aplicadas durante el periodo de tiempo establecido.

Delimitaciones

El estudio se desarrolla en Chaide y Chaide S.A, planta industrial de Amaguaña en Ecuador en el año 2020. La aplicación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) se realiza de forma voluntaria con el consentimiento de la gerencia y todos los colaboradores de la empresa, mismos que ascienden a la cantidad 363 trabajadores. La transformación tecnológica se mide a través de indicadores clave con el fin de determinar en estado inicial de la investigación y se hace referencia a las metas establecidas por la propia empresa permitiendo analizar la información recabada y teórica disponible hasta el momento de la presentación de la presente investigación.

Resumen

El presente capítulo expone la realidad de la empresa Chaide y Chaide S.A en el año 2020, en términos de liderazgo es necesario reconocer el estilo predominante en las distintas áreas de la organización ya que, para hacer frente a los cambios tecnológicos, la transformación digital y nuevas formas de trabajo y colaboración es necesario definir las características adecuadas de una metodología que permita lograr las metas establecidas a corto plazo. Matt, C. (2015) mencionó que la transformación de procesos

manuales a otros automatizados o digitalizados requieren de estrategias de liderazgo adecuadas, que los líderes a cargo deben poseer y adaptarse desarrollando nuevas competencias que permitan la implementación adecuada de dicha tecnología, de otra forma, surgirán problemas y estancamientos en términos de tiempo y recursos. Sow, M. (2018) planteó que la empresa debe estar preparada a cambios que interrumpirían la normalidad de sus actividades por lo que el liderazgo es de vital importancia para lograr adaptarse adecuadamente a dichos cambios tecnológicos.

Se plantea la pregunta principal de investigación la cual se centra en determinar el estilo de liderazgo adecuado para afrontar el proceso de transformación digital y cambios tecnológicos inherentes a las áreas productivas y administrativas de Chaide y Chaide y la importancia que significa su estudio para que las gerencias puedan tomar decisiones más acertadas al momento de enfrentarse con esta modificación situacional. Finalmente se establece la limitación y delimitación de la investigación haciendo hincapié en la realidad temporal de la empresa, el entorno tecnológico y los resultados obtenidos de los colaboradores que formaron parte de la empresa durante el año 2020.

Capítulo 2: Revisión de la Literatura

El presente capítulo corresponde a la revisión de la literatura, donde se aborda la temática del liderazgo, su definición, conceptualización y clasificación desde el punto de vista de varios autores quienes proponen teorías, modelos y estilos que, de acuerdo con el análisis realizado en la investigación, se adaptan a la realidad del entorno empresarial de Chaide y Chaide S.A. Se expone la concepción del liderazgo desde varias ópticas y se analiza la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, el modelo contingencial de Vroom y Yetton, se describe el modelo de niveles de liderazgo propuesto por Jim Collins en 2006 que ha sido plasmado en el libro "Good to great" donde se abordan las características de un colaborador de la empresa que ha pasado por cada nivel de liderazgo hasta el quinto escalón conocido como la cumbre del líder efectivo descrito por el autor como una persona humilde y altamente calificada. Del mismo modo, se exhibe la teoría de liderazgo de Burns y Bass, que abarca la descripción del liderazgo transformacional, transaccional y las dimensiones inherentes a cada una de ellas, así como la descripción del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) que ha sido concebido como herramienta de medición de liderazgo organizacional. Se analizan las investigaciones en torno a temáticas similares que han sido realizadas anteriormente y los resultados sugeridos producto de su aplicación en diferentes entornos. Posteriormente se estudian posturas del entorno transformacional en el área digital, tecnológico y de innovación para relacionar dichos conceptos con las características, habilidades y destrezas que debe poseer un líder, el estilo o metodología que debe seguir para afrontar el desarrollo tecnológico y fomentar el crecimiento en términos de gestión de conocimiento e innovación.

Liderazgo

La administración de recursos humanos y el proceso de liderazgo son dos pilares organizacionales relacionados entre sí, por lo que vincularlos adecuadamente en la práctica permitirán el desarrollo de la empresa. A lo largo de la historia, han sido innumerables los autores y teorías que han conceptualizado, clasificado y ejemplificado modelos, estilos y teorías completas del liderazgo abordados desde distintas ópticas como características de la conducta del ser humano, personalidad, cultura organizacional y del entorno, nivel socioeconómico e incluso capacidad intelectual. Entre algunas definiciones de liderazgo se encuentran, la propuesta por Chiavenato (1993), quien expresó que el liderazgo es la influencia interpersonal dirigida mediante la comunicación para la consecución de uno o más objetivos específicos. Dicho concepto se relaciona con el propuesto por Hersey, Blanchard y Johnson (2008) casi una década después, quienes mencionaron que el proceso de liderazgo consiste en influir sobre las actividades de una persona o grupo de individuos con la finalidad de alcanzar una meta previamente establecida. Desde una perspectiva más actualizada, Gómez, R. (2008) señaló que el liderazgo como influencia para el desarrollo de actividad grupales no se trata de una acción esporádica vinculada a la realización de un objetivo sino una práctica permanente de afección colectiva que perdurará en el tiempo.

En el ámbito organizacional, el líder debe inmiscuirse en todos los procesos de la organización, conocer sus cimientos, cultura, actividad económica y proyecciones futuras tanto en áreas comerciales como técnicas con la finalidad de tener claro el panorama en el cual se desenvuelve la empresa y tener conocimiento fundamentado para asumir los objetivos y retos actuales y a futuro. Para lograrlo, es necesario establecer una metodología apropiada acorde a la realidad del entorno interno y

externo, y con ella, afrontar los requerimientos administrativos, como gestión del conocimiento, innovación, desarrollo personal, grupal e incluso el plan estratégico.

De entre una amplia variedad de teorías de liderazgo, se ha recabado información de las más relevantes para la investigación, haciendo énfasis sobre aquellas que cuentan con un instrumento de medición propio capaz de diagnosticar la situación inicial de la empresa y que se acerquen a la realidad de Chaide y Chaide S.A.

Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

La teoría del liderazgo situacional propuesto por Hersey, Blanchard y Johnson (2008) constituye en la adopción de un modelo adecuado dependiendo de la situación. Las variables que se estudian en esta teoría son: la conducta que adopta el líder y el nivel de madurez del colaborador, de su relación se obtiene una curva que permite identificar entre cuatro posibles estilos de liderazgo, aquel que se adapte a la realidad analizada como se muestra en la Figura 1.

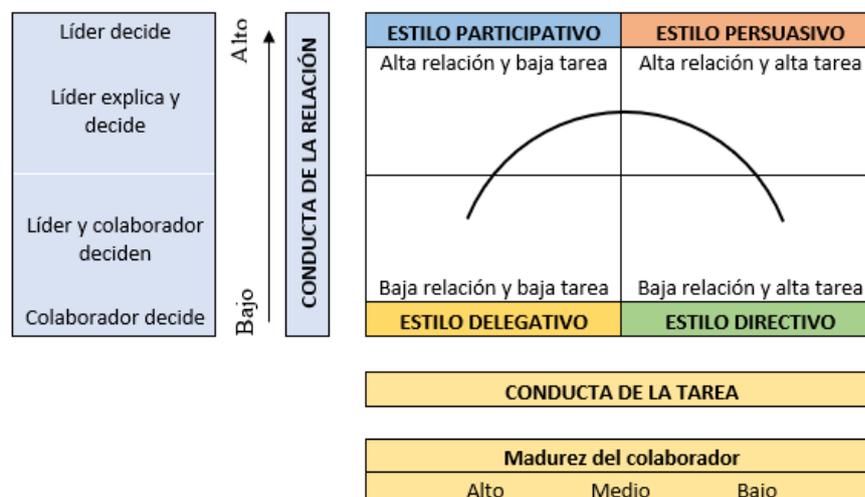


Figura 1. Curva descriptiva entre conducta de relación del líder y conducta de tareas del colaborador.

Adaptado de: Hersey, P., Blanchard, K y Johnson, D (2008)

En el primer eje se muestra el nivel de madurez del colaborador y la disposición para cumplir una determinada tarea. El nivel más bajo constituye el de un colaborador

incapaz de realizar la tarea por sí solo, pero con voluntad de hacerlo. El siguiente es un nivel moderado donde el colaborador es medianamente capaz y puede mostrarse voluntario o involuntario y en nivel más alto donde cumple ambas premisas, el ser capaz y tener voluntad para realizar la encomienda. En el eje Y, se muestra la variable que corresponde a la conducta de relación entre líder y el colaborador. En el nivel superior, el líder es el que toma las decisiones, brinda instrucciones claras, específicas y supervisa el desenvolvimiento. En un nivel inferior, además de tomar decisiones, se muestra abierto a compartir el conocimiento, brinda explicaciones e información para que el equipo adopte las directrices. El penúltimo nivel corresponde a la apertura de llegar a consensos para tomar decisiones entre el colaborador y el líder y en el último nivel es el colaborador el que toma la decisión con total libertad sobre la tarea a realizar con baja o nula presencia del líder.

Se forman así, 4 cuadrantes bien identificados que marcan la diferencia entre estilos los cuales son: delegativo, directivo, participativo y persuasivo. De esta manera, se descomponen las facetas de los estilos de liderazgo y se comprende el proceso dinámico de la relación entre el líder y su gente y las alteraciones que pueden surgir.

Modelo Contingencial de Vroom y Yetton

Este modelo abarca el liderazgo desde la perspectiva de la solución de problemas y el análisis de los tipos de decisiones donde la participación del líder y del grupo son claves para solventarlos, es así que se tienen seis estilos de liderazgo caracterizados por la forma de presentar soluciones ante diversas situaciones.

Decisión autocrática (A1)

En este estilo de liderazgo, quien está al mando del grupo u organización es quien toma las decisiones de acuerdo con la información disponible al momento.

Decisión autocrática con información (AII)

Se realiza un proceso de recolección de información a las personas que forman parte del grupo de trabajo para tener una perspectiva más amplia de la realidad sin embargo la decisión la toma el líder. Como mencionaron Vroom y Yelton (1973), los colaboradores no intervienen más que en la entrega de la información específica solicitada y pueden estar al tanto o no del problema en cuestión.

Consulta persona a persona (CI)

En este caso, de acuerdo con Vroom y Yelton (1973), el líder comparte el problema individualmente a los integrantes del equipo involucrado con el fin de recabar información sin que se vean influenciados entre ellos. De esta manera, es capaz de evaluar todas las alternativas de soluciones y posiciones específicas respecto al problema.

Consulta en grupo (CII)

Vroom y Yelton (1973) mencionaron que el líder realiza una reunión grupal, donde se exponen los puntos de vista, se obtienen ideas y sugerencias para posteriormente tomar una decisión la cual puede ser o no reflejo de la influencia de los colaboradores.

Consenso (GII)

En su estudio Vroom y Yelton (1973) consideraron que se expone el problema ante el grupo, juntos crean y evalúan las alternativas para llegar a un acuerdo y una solución. El rol del líder se centra en coordinar la junta haciendo hincapié en el tema a tratar y que se compartan aportes con significancia. Una vez realizado este proceso, el grupo sin presión alguna debe adoptar una postura y llevarla a cabo con el apoyo de todos los integrantes. Los estilos de liderazgo se resumen en el modelo esquemático que se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1.

Estilos de liderazgo y tipos de intervención.

	AI	AII	CI	CII	GII
INTERVINIENTE	Líder	Líder y grupo individualmente	Líder y grupo	Líder y grupo	Líder y grupo
INTERVENCIÓN	Autócrata	Grupo individualmente	Grupo comparte información	Líder y grupo	Líder y grupo
DECISIÓN	Líder	Líder	Líder	Líder	Líder y grupo

Adaptado de: Weiss (1976) p.6

Modelo de niveles de liderazgo de Jim Collins

A través de la introducción del libro en idioma inglés denominado "Good to great" en 2001, Jim Collins analiza los factores que han determinado el éxito de ciertas empresas y el fracaso de otras, donde logra determinar que, aquellas que sobresalen tienen un integrante en común, al cual denominó Líder Nivel 5.

El fundamento teórico de su libro menciona que existen varios niveles que debe pasar un líder hasta convertirse en el referente que necesita una empresa para llevarla al éxito y cada una de las etapas supone características y destrezas propias y adquiridas que son parte del individuo. A continuación, se detallan los niveles de liderazgo considerados por el autor.

Líder Nivel 1: Individuo de Alta Capacidad

El perfil de un líder nivel 1 corresponde a una persona talentosa por naturaleza, quien, gracias al conjunto de conocimientos, habilidades, buenos hábitos de trabajo y talento ha logrado contribuir con la empresa en cambios que han marcado un referente. Su personalidad activa, carisma y desempeño logran influir en su equipo de trabajo, pero si su crecimiento se ve estancado tiende a transformarse en un ser individualista.

Líder Nivel 2: Gran Contribuidor al Equipo

Este siguiente nivel, además de las características descritas en el nivel anterior, se enfoca en el desarrollo y desempeño colectivo, siendo la principal fortaleza el trabajo

en equipo. Se centra en el desarrollo de relaciones interpersonales en ambientes multidisciplinarios y variados con personas que no necesariamente comparten los mismos rasgos de personalidad, por lo que el equipo de trabajo busca realizar eficientemente sus tareas para alcanzar los resultados y metas propuestas.

Líder Nivel 3: Gerente Competente

El líder nivel 3, como Collins, J. (2001) mencionó Gerente competente, después de escalar los primeros escalones jerárquicos de la organización, destacándose en áreas técnicas y dominando aspectos propios de la inteligencia emocional, en este punto es el responsable de velar por los recursos de la empresa. La capacidad para organizar personal y gerenciar el entorno productivo, económico y humano orientan a que sea capaz de cumplir eficaz y eficientemente las metas establecidas, tomando las riendas del crecimiento y desarrollo de la organización

Líder Nivel 4: Líder Efectivo

Una vez superadas las funciones gerenciales y dejando un poco de lado el cargo administrativo como tal dentro de la empresa, el líder efectivo es capaz de transformar metas y objetivos establecidas en una visión inculcada en el comportamiento del equipo de trabajo. Respeto la libertad e individualidad de cada miembro del equipo, orientándolos al desarrollo propio y exaltando altos estándares de rendimiento. Si bien, no ha abandonado del todo sus responsabilidades administrativas, este líder nivel 4 enfoca sus esfuerzos en desarrollar y descubrir talentos nuevos para desarrollar en ellos una mentalidad orientada a los niveles previamente expuestos.

Líder Nivel 5: Líder Ejecutivo

Una vez recorrido el camino de los 4 niveles previos, a todas las descripciones analizadas, se suma la pasión por la construcción de organización en todos sus ámbitos y la voluntad de plasmar los ideales en un legado que trasciende. (Collins, 2001)

mencionó que la cima se ve alcanzada en una paradójica relación entre la humildad personal y la voluntad profesional, ya que, anulando el sentimiento de superioridad e incluso el ego por el estatus socioeconómico, que supone haber escalado todos los peldaños de la empresa hasta su cumbre, direcciona sus ambiciones y necesidades a los requerimientos de la empresa y no a los propios. Las responsabilidades que desembocan en éxitos y logros empresariales son atribuidas a los integrantes de su equipo de trabajo, mientras que, los fracasos son asumidos por el propio líder. El líder nivel 5 valora el talento del equipo y piensa en el beneficio colectivo, por lo que, sus prácticas se convierten en un hito a seguir y trascienden entre las jerarquías de la empresa, permitiendo que sus prácticas además de ser replicadas queden arraigadas en los colaboradores a largo plazo y su recuerdo por la calidad de persona y conocimiento perdure en la organización

Es por esto que Collins, J. (2001) concluyó que, una característica que comparten las empresas que logran tener éxito en su rama, es que cuentan con al menos un líder nivel 5 que encabeza el futuro de la empresa, y a través del estudio teórico determinó que este tipo de liderazgo no forma únicamente a un líder, sino que desarrolla sucesores que sean capaces de tomar la posta en algún momento.

Teoría de Liderazgo de Burns y Bass

La importancia del cambio y adaptación de los estilos de liderazgo a la realidad de la organización ha sido estudiada por Contreras y Barbosa (2013) quienes mencionaron que, es necesario considerar el entorno en el que se desenvuelven las empresas para plantear la necesidad de trascender en estilos de liderazgo de entornos estables y predecibles como el transaccional a uno donde la inestabilidad es más común por lo que, es necesaria la aplicación del liderazgo transformacional. De esta manera, se tienen dos concepciones de la organización, la primera, basada en una teoría

mecanicista que considera a la organización como una máquina que cumple sus funciones y alcanzan sus metas en tiempos establecidos, y, la segunda, que considera un sistema dinámico y autoorganizado que responde a condiciones complejas influenciadas por distintas variables externas y es capaz de alcanzar niveles más elevados de compromiso y satisfacción de los colaboradores.

Gómez, R. (2008) en su estudio acerca del liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas mencionó que, además de las teorías de liderazgo y el análisis de los aspectos básicos, es necesario también revisar el perfil psicológico del líder con el fin de describir los atributos esenciales necesarios para liderar un cambio tecnológico en la organización, mismos que son abordados en la teoría propuesta por (Bass, 1999).

Liderazgo Transaccional y Transformacional

La teoría expuesta por Bass, B. (1999) mencionó que el liderazgo transaccional consiste en un intercambio entre el líder y los seguidores donde existe un costo-beneficio pues se recibe un valor monetario a cambio del trabajo.

Por otro lado, el liderazgo transformacional busca trascender en los colaboradores pues aislados del interés creado por el valor monetario del trabajo, se enfocan en el cumplimiento de objetivos colectivos, creando vínculos y lazos de pertenencia con la organización (Mendoza & Ortiz, 2006). Para Bass, B. (1999) el liderazgo transformacional se relaciona con áreas de desarrollo y crecimiento personal, satisfaciendo las necesidades más elevadas de las personas que tienen que ver con sentimientos de auto realización y superponerlas sobre las necesidades básicas como las expuestas en los primeros niveles de la pirámide de Maslow (alimentación, seguridad, salud, amor, afiliación). De esta manera el deseo de superación personal y colectivo se convierte en una prioridad que no ha sido impuesta sino desarrollada capaz de

trascender entre los niveles de la empresa y generar un impacto imperecedero entre los colaboradores.

La teoría expuesta anteriormente se complementa con investigaciones realizadas en años posteriores como la expuesta por Mendoza y Ortíz (2006) quienes resumieron el modelo de liderazgo en un esquema como el que se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2.

Modelos de Liderazgo y componentes según Bass y Avolio.

Tipo de Liderazgo	Componentes
Liderazgo Transaccional	Premio Contingente Administración por excepción activa Administración por excepción pasiva
Liderazgo Transformacional	Carisma Inspiración Motivacional Estimulación Intelectual Consideración individualizada Tolerancia psicológica
Sin Liderazgo	Dejar hacer

Adaptado de: Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006)

Los tipos de liderazgo anteriormente expuestos afectan y se ven afectados a la vez con la cultura organizacional que lleva la empresa pues los hábitos que caracterizan a la población de colaboradores marcan las características y el entorno, así como la forma de establecer jerarquías y relaciones entre los integrantes de la empresa. (Anzola, 2003)

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ

El modelo propuesto por Mendoza, esquematizado en la Tabla 2, es el pilar del cual se estructura y diseña el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), pues permite analizar los comportamientos y características de los líderes de la organización y hacer una revisión interna de la situación de la empresa a manera de diagnóstico con el fin de, además de determinar el estilo de liderazgo predominante, retroalimentar en los aspectos en los cuales para la empresa es necesario fortalecer o tomar acciones correctivas para alinear el pensamiento y la forma de actuar de los líderes hacia los objetivos organizacionales. Un claro ejemplo es la investigación desarrollada por Mendoza y Ortiz (2006), quienes mencionaron que, a través de la aplicación de esta herramienta de diagnóstico lograron determinar el papel del líder, el estilo de liderazgo y la convergencia de éstos con la cultura organizacional tienen relación e influyen en la conducta y compromiso de los colaboradores, además que, los componentes y dimensiones como el estímulo, motivación e inspiración, permiten que cada uno de los integrantes de una empresa sientan un vínculo más fuerte con la empresa y logren desarrollar comportamientos y habilidades que los hacen ser más eficaces y efectivos al momento de desempeñar sus roles en la organización.

Desde la concepción del modelo y herramienta propuesta por Bass, B. (1999) en 1985, se han realizado un total de 182 investigaciones empleando el Cuestionario Multifactorial de liderazgo (Molero, 2010), sin embargo, la gran mayoría han sido aplicadas en Norte América, Europa y muy pocas en América latina. Su aplicación en una muestra española permitió confirmar la validez de la herramienta tras el estudio de 954 personas, a quienes se les aplicó el cuestionario y a través del cual Molero, F. (2010) mencionó que los resultados revelaron que los modelos propuestos por Bass, B.

(1999) formado por el liderazgo transaccional, transformacional sin liderazgo es coherente con la literatura desarrollada en años anteriores.

El cuestionario original constaba de 70 ítems a ser analizados, sin embargo, ha sufrido modificaciones a lo largo del tiempo que han permitido involucrar factores como el carisma y eliminar aquellos que redundan en la recolección de información. Las últimas modificaciones desembocan en la versión final y actualizada denominada versión corta MLQ-5x con nuevos enfoques teóricos propuestos por Spangler y Woyke en 1991 que consta con 36 preguntas relacionadas al estilo de liderazgo y 9 adicionales que permiten tener información de resultados organizacionales como satisfacción con el líder, esfuerzos extra o eficacia y eficiencia del liderazgo (Molero, 2010).

Algunas aplicaciones realizadas en Latinoamérica se centran en encontrar las prácticas de liderazgo en relación con la cultura como el realizado por Espinoza, Contreras y Barbosa (2014) quienes mencionaron que, la aplicación del cuestionario denominado MLQ-5X permitió analizar a 167 líderes directivos, así como estudiar las prácticas de liderazgo y las similitudes y diferencias que presentaron siendo integrantes de países culturalmente similares como son Perú, Ecuador, Colombia y Venezuela. Como resultado de la investigación, se obtuvo que existe una marcada relación entre los niveles de incertidumbre que sufren los países y su relación con el estilo de liderazgo, así como, la tendencia de practicar el estilo transaccional por el modelo económico que se lleva en estos países latinoamericanos (Espinoza, Contreras, & Barbosa, 2014).

De acuerdo con Suarez, P. (2017), la validación de la aplicación del Cuestionario Multifactorial ha sido estudiado también en la sociedad ecuatoriana y ha sido revisado por expertos con el fin de confirmar que los resultados respondan adecuadamente al entorno y a las necesidades de Ecuador, y cuyos resultados e implementación contribuyeron a establecer a gran escala el liderazgo dominante y sus

efectos en la realidad del país en aquel entonces. Es por esto y con el sustento teórico mencionado en el presente capítulo que su implementación en una empresa ecuatoriana permitirá obtener resultados confiables, y que contribuirán al entendimiento de la situación actual organizacional y las medidas que deberán tomarse para adaptar el estilo de liderazgo orientado al desarrollo tecnológico y cumplimiento de objetivos de Chaide y Chaide S.A.

Transformación digital

El término transformación digital ha sido utilizado frecuentemente durante los últimos años debido al avance tecnológico que se ha presenciado y su implementación en la mayoría de actividades de la sociedad humana. Para llegar a este punto, la sociedad ha experimentado una serie de cambios y ha visto de primera mano la evolución tecnológica que a través de la historia pasó por varias etapas tales como Chew, E. (2015) mencionó: desarrollo tecnológico, digitalización y transformación digital.

La era digital nace con el descubrimiento de las bases de electrónica en el siglo XIX, donde a través del desarrollo de transistores, las primeras compuertas lógicas y la invención de la primera computadora, se escribe una nueva etapa para humanidad. El siguiente paso, fue aprovechar las oportunidades de dichas nuevas herramientas para la creación de algoritmos lógicos que realicen tareas específicas y que han sido estudiados por distintos científicos como Elwood quien desarrolló el sistema binario basado en las investigaciones previas de von-Leibniz (1703) quien a su vez, explicó en aquel entonces, la aritmética binaria, misma que se convertiría en la base de la computación.

La historia de la humanidad se vio marcada años después en 1939 con el desarrollo de la electrónica digital, la construcción de computadores personales y su comercialización por marcas como Apple e IBM que hoy en día son referentes de la

industria tecnológica. Así mismo, por presentar en sus equipos funcionalidades más variadas que permitieron utilizar dichos aparatos en actividades laborales, incorporando programas de procesamiento de datos, palabras e ilustraciones. Dicho avance y la incursión de más empresas direccionadas al desarrollo computacional y tecnológico dieron paso a nuevas formas de trabajar y a la necesidad de crear otras alternativas de comunicación. Estos requerimientos dieron paso a la idea de tener un mundo conectado y de crear una red global de información permitiendo el nacimiento de la Internet o conocida por su nombre en inglés World Wide Web. Por otro lado, Khan, S. (2016) en sus estudios argumentó que, la introducción de Internet significó un cambio acelerado en la sociedad pues, permitió la transformación de las comunicaciones con herramientas como e-mail, VoIP, el comercio e incluso las relaciones interpersonales a través de las redes sociales, generando un gran impacto especialmente en los sectores empresariales, políticos, de comercio e investigación.

Los procesos de digitalización involucran, además, la transformación de la información a formas computarizadas tales como: ilustraciones, datos, sonidos, etc., que pueden ser aprovechados por la informática y las nuevas tendencias digitales como: análisis de datos con Big Data, desarrollo de comunicaciones con el denominado Internet de las cosas (IoT) o la automatización industrial mediante Industria 4.0.

A partir del contexto expuesto anteriormente, es necesario aclarar que, la utilización de todas las herramientas tecnológicas en los ámbitos de vida de la humanidad ha permitido llegar al punto de inflexión denominado transformación digital, sin embargo, no lo conceptualizan como tal.

La transformación digital es el resultado de la socialización de las tendencias digitales vinculadas al entorno con el fin de reestructurar holísticamente desde los

cimientos los hábitos de la sociedad, el desarrollo empresarial, la innovación organizacional, las relaciones globalizadas, educación, investigación y el comercio.

De esta forma, se puede mencionar que, para experimentar una verdadera transformación digital, además de las herramientas tecnológicas consideradas facilitadoras de este estado de cambio, es necesario reestructurar culturalmente los paradigmas en todos los ámbitos de la sociedad, romper los esquemas establecidos, adaptarse a nuevos hábitos y sobre todo, sacar provecho a las reducidas barreras de adquisición e implementación de la tecnología para evolucionar y adaptar las estrategias educativas, empresariales, comerciales, sociales a la nueva era digital.

Referente a la transformación digital, la revista Ascenda, (2019) mencionó que, es necesario pensar primero en "transformación" y luego en "digital" puesto que para construir un futuro, sea a nivel de sociedad u organización, es necesario cambiar la perspectiva que se tiene de la tecnología como herramienta, y reflexionar que es una oportunidad de reinención y mediante el cual se puedan diseñar nuevos entornos en todos los ámbitos de la sociedad donde sus componentes: personas, herramientas y tecnología funcionen sinérgicamente buscando obtener el mayor beneficio y resultados en el camino hacia la meta trazada de progresar.

Liderazgo y transformación digital

El proceso de transformación digital es una tendencia relativamente reciente y que ha tenido popularidad por la volatilidad del entorno actual, mismo que ha obligado a implementar tecnologías colaborativas en tareas que habitualmente no requerían la intervención de herramientas informáticas. Han transcurrido muchos años hasta llegar al punto de inflexión tecnológico presente gracias al desarrollo de tecnologías de la información y comunicación. (Izquierdo, 2019). Prácticas y herramientas han sido implementadas tales como: comunicación electrónica, sistemas de contratación,

facturación y notificación, mismos que, como argumentó Izquierdo, I. (2019) han tenido un gran impacto en la administración de entidades públicas y privadas y que, además, han generado cambios internos y externos a las organizaciones por las políticas y medidas que deben adoptarse para hacer frente a esta realidad. Díaz-Martín, et al. (2019) mencionaron que dichos cambios tecnológicos en empresas de distinta índole afectan positivamente su desenvolvimiento y crecimiento, pues las soluciones implementadas pueden mejorar el posicionamiento competitivo frente a empresas del mismo sector, mejorar los procesos propios de las organizaciones para administrar la cadena de valor, la calidad e incluso el servicio que ofrecen.

Sin embargo, la tarea se vuelve compleja pues es una o varias figuras de la organización las que encabezarán los cambios anteriormente citados y su implementación efectiva orientada a la obtención de beneficios para la empresa tanto económicos como sociales. Actualmente, no existe un modelo teórico explicativo que una todos los factores y variables que permita establecer una estrategia de integración de tecnologías de la información y comunicación totalmente adecuada para implementar la transformación digital exitosamente y satisfaga todas las necesidades de la organización. Debido a lo mencionado, el estudio realizado por Diaz y Berrecoso (2020) refiere que es necesario evaluar el perfil de las personas a cargo de fomentar e implementar el cambio tecnológico, pues pueden presentarse inconvenientes y por lo que definió cuatro tipos de personas inmiscuidas en el proceso las cuales son: los gerentes, aprendices, innovadores y reacios, y que los factores más importantes son: el estilo de liderazgo, el nivel en cuanto a competencias digitales, formación y reacción ante las herramientas tecnológicas y la tecnología, así como factores propios como: la autopercepción al cambio digital, confianza y apertura al cambio. Dichas percepciones, no se enfrasan únicamente al ámbito empresarial sino también educativo, instituciones

de salud, industrias e incluso pequeñas empresas, de modo que, su comprensión es vital para el éxito de la transformación y migración a nuevas tecnologías a nivel de sociedad.

Medición de transformación digital

Una vez que las organizaciones implementan y desarrollan soluciones tecnológicas para desarrollar sus actividades económicas, productivas o de comercio, es necesario realizar un contraste con la finalidad de determinar el impacto tangible que se ha producido en un periodo establecido. Para lograrlo, se utilizan herramientas que permiten cuantificar dicho progreso. La revista Forbes (2020) en un artículo realizado por su Consejo de Tecnología determina catorce indicadores clave de rendimiento que permiten realizar dicha medición dependiendo del giro de negocio de la empresa. Entre los indicadores se encuentran métricas de éxito tanto internos como externos en los cuales se evidencia la percepción del cliente – consumidor y la productividad, eficiencia, eficacia, tiempos de procesos y de los trabajadores de la empresa. Otra forma de medir es la retención de clientes frente al costo de implementación tecnológica. Así mismo, el análisis de la sostenibilidad empresarial vinculado al riesgo de estancamiento de mercado y de procesos internos. Otras métricas mencionadas hacen referencia a la medición de gastos, márgenes de contribución, innovación, producción, cultura organizacional, sin embargo, existe un indicador clave que permite estudiar métricas de actividad como es el caso de las Implementaciones tecnológicas

La medición de las implementaciones tecnológicas considera a las actividades de la empresa que han sido implementadas, mejoradas o sustituidas o por componentes tecnológicos como automatismos, software, computación en la nube, digitalización. Shin J. (2020) mencionó que se puede establecer una medida simple traducida a porcentaje entre las actividades empresariales y aquellas totalmente nuevas, tomando en cuenta las consideraciones tecnológicas antes mencionadas. En Ecuador, se han

aplicado dichas métricas para estudiar empresas dedicadas a distintas actividades económicas como es el caso de la investigación realizada por Haro M. (2019) en la cual se analiza la madurez digital en empresas de manufactura o el estudio desarrollado por Jácome H. (2020) donde se establece el análisis de la transformación digital en servicios financieros de la ciudad de Quito.

Resumen

En el presente capítulo se realizó la revisión de la literatura, abordando las principales variables de la investigación. Se exponen las conceptualizaciones de liderazgo vistas históricamente en orden cronológico, mismas que coinciden en que el liderazgo como influencia para el desarrollo de actividades grupales. No se trata de una acción esporádica vinculada a la realización de un objetivo sino una práctica permanente de afección colectiva que perdurará en el tiempo. (Aguado, R., 2006).

Por otro lado, se esquematiza la teoría de Hersey, Blanchard y Johnson (2008) quienes encuentran la relación ente el tipo de líder con la madurez del seguidor y a través de la cual definen 4 estilos de liderazgo los cuales son: estilo participativo, persuasivo, delegativo y directivo. Se estudia el Modelo Contingencial de Vroom y Yelton donde se determina quien es el interviniente en la relación de liderazgo, el tipo de intervención entre líder y colaboradores y finalmente quien toma la decisión en cada tipo de liderazgo.

En cuanto a la realidad histórica de Chaide S.A, se menciona el modelo de niveles de liderazgo en el cual se explica cómo una persona logra llegar a dirigir la empresa, convirtiéndose en líder una vez que ha pasado por cada escalón de la organización (Collins, 2001) y como última apreciación se hace referencia al estilo de liderazgo transaccional, mismo que corresponde a la premiación económica por los aportes de los colaboradores y al liderazgo transformacional orientado al desarrollo de

valores y sentimientos de pertenencia a la organización a través de una serie de estímulos por parte del líder (Bass, 1999). Como herramienta de diagnóstico del tipo de liderazgo, el modelo y las características del líder, se explica la implementación y la importancia del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) y la versión corta de mismo el conocido con las siglas MLQ-5x el cual consta de 36 preguntas relacionadas el estilo de liderazgo y 9 sobre satisfacción del líder. La validez de dicha herramienta, ha sido estudiada por Suarez, P. (2017) junto con expertos quienes determinaron que se adapta a las necesidades y al entorno de la sociedad ecuatoriana. Al ser la transformación digital otra variable a tratar, se expone la evolución histórica y los hechos que han marcado a la sociedad hasta llegar al punto de un verdadero cambio tecnológico, partiendo desde la invención de la electrónica y pasando por la digitalización de procesos, uso de Internet y las nuevas tendencias que marcan el entorno como Big Data, industria 4.0, entre otras. Se estudia la relación entre el liderazgo y el estilo que debe manejar para que sea aprovechado al máximo y no genere inconvenientes durante su aplicación tanto en la sociedad como en aplicaciones puntuales a empresas.

Conclusión

Es necesario realizar un diagnóstico a empresarial en términos de liderazgo para conocer la realidad de la empresa y definir las acciones que deben tomarse para que pueda seguir desarrollándose, para esto es necesario establecer el papel de los líderes y los estilos a través de los cuales orientarán a la organización para el cumplimiento de metas. De igual manera, es importante conocer los lineamientos que siguen y los tipos de liderazgo expuestos tales como: el liderazgo situacional, el modelo por niveles, contingencial, transaccional y transformacional considerados en esta investigación por su acercamiento a la realidad de la empresa.

Por otra parte, la transformación digital es un cambio holístico, que considera a la tecnología no como una herramienta, sino como impulsora para reinventar y rediseñar la realidad actual. Del mismo modo, busca que se exploten las ventajas del uso de la información digital y su funcionamiento sinérgico con la sociedad, la cultura organizacional, las metas y las estrategias empresariales para lograr los objetivos planteados y una verdadera diferenciación que haga destacar a la empresa o a las actividades que se realicen.

Finalmente, es imprescindible caracterizar la estrategia de liderazgo capaz de afrontar adecuadamente los retos en torno a: la innovación, el cambio tecnológico y la transformación digital, y su medición, para no entorpecer el desenvolvimiento de la empresa y poderlo aprovechar de la mejor manera.

Capítulo 3: Método

El presente capítulo abarca el método a través del cual se lleva a cabo la investigación. Se conceptualiza el diseño de investigación descriptiva y las ventajas que suponen dentro del contexto del estudio para emitir un diagnóstico preliminar de la situación de la empresa y describir los fenómenos propuestos en el problema de investigación. Se describe también, la pertinencia de la investigación, la población de estudio y la localización geográfica con la finalidad de delimitar el entorno de la investigación. Adicionalmente, se detalla la implementación del cuestionario multifactorial de liderazgo y los indicadores clave de rendimiento como instrumentos de medición de las variables y se explica la metodología a seguir para la recolección y análisis de datos por medio de distintos canales de información. Finalmente, se expone la validez y confiabilidad de los instrumentos, así como la confidencialidad de resultados obtenidos.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación constituye un proceso sistemático, cuya metodología se orienta a encontrar la solución de problemas o preguntas, mismas que son satisfechas a través de la producción de nuevos conocimientos. Para la presente investigación que busca identificar los estilos de liderazgo de todas las áreas productivas de la planta industrial de Chaide y Chaide S.A con el fin de diagnosticar el estado de la empresa durante el período correspondiente al año 2020, se plantea seguir la investigación de tipo cuantitativa, utilizando como instrumentos de recolección de la información el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y mediante el análisis de Indicadores claves de rendimiento aplicados a todas las áreas productivas de la empresa. Abreau, J. (2012) mencionó que, el objetivo de implementar este diseño y tipo de investigación no se limita únicamente a la recolección de datos, sino que además caracteriza, define y

analiza a profundidad aspectos como el comportamiento, costumbres, actividades y características dominantes en un entorno social, permite emitir predicciones y relaciones entre varios fenómenos.

Dada la naturaleza del estudio, se ha establecido que el diseño a seguir corresponde al de una investigación descriptiva transversa. Abreau, J. (2012) mencionó que este tipo de investigación, conocido también como investigación diagnóstica, es comúnmente utilizada para estudiar fenómenos sociales. Permite caracterizar el estado situacional, resaltando los aspectos más relevantes y diferenciadores. Además, siguiendo la lógica deductiva, se pretende establecer la relación del liderazgo con la transformación digital en un periodo de tiempo, mismos que en la actualidad son aspectos necesarios para el desarrollo organizacional.

Al haber cambios organizacionales que influyen a toda la empresa y sus colaboradores y tener un número de personas limitado y accesible, se considera, para seleccionar la muestra, es aplicable la técnica probabilística, de tal manera que se selecciona a todo el universo de trabajadores para poder estudiar en ellos, los componentes previamente mencionados y cada individuo posee la misma oportunidad de ser seleccionado.

Pertinencia del Diseño

La presente investigación busca determinar que estilo de liderazgo es el adecuado para hacer frente a la transformación digital y tecnológica de la empresa Chaide y Chaide S.A en el año 2020. Bajo esta premisa, la investigación gira entorno a la descripción de variables de tipo social mediante el análisis cuantitativo de las características de la población. El diseño de investigación cuantitativa permite describir el fenómeno de estudio a través de la interpretación de los datos obtenidos de los instrumentos. La medición de los estilos y dimensiones del liderazgo mediante la

aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y la tabulación de los Indicadores clave de rendimiento permiten entender las el escenario que atraviesa la empresa en el periodo establecido, en términos de liderazgo y de desarrollo tecnológico como parte de la transformación digital. Por consiguiente, se puede categorizar los resultados obtenidos del estudio de la población de la empresa y emitir un criterio científico fundamentado en la revisión teórica y el diagnóstico inicial de la empresa. Se puede emitir también, un criterio formal acerca del estilo de liderazgo adecuado para afrontar los cambios y retos digitales, solventando así la problemática del estudio y aportando a la empresa conocimiento clave para afrontar esta nueva realidad en el periodo establecido a través del estudio transversal y el enfoque positivista.

Población y Muestra

Chacín, U. (2019) mencionó que la población de la investigación corresponde a la totalidad o universo de individuos sobre los cuales se busca generalizar los resultados producto del estudio. Dicho universo puede ser clasificado de acuerdo con las características que comparten unos con otros.

En la presente investigación, el universo está constituido por la totalidad de personas que trabajan para la empresa Chaide y Chaide S.A, planta industrial de Amaguaña, en el año 2020.

Al tratarse de una población finita, conformada por 363 personas, como Chacín, U. (2019) mencionó, una población con menos de cien mil unidades es considerada accesible y disponible en su totalidad, se puede utilizar la técnica muestral probabilística con el fin de trabajar con el universo de colaboradores y recabar información necesaria, analizar y emitir generalizaciones. Los sujetos de investigación, denominados informantes presentan la misma oportunidad de ser seleccionados y son distinguidos a través de las principales áreas productivas de la empresa, descritas en la

Tabla 3. La aplicación de los instrumentos de recolección de información sigue el método probabilístico aplicado al universo de colaboradores a partir del 9 de noviembre de 2020 hasta el 13 de noviembre del mismo año.

Tabla 3

Clasificación del universo de estudio

Área Productiva	No. Colaboradores
Administración	46
Alimentación	7
Almohadas	13
Distribución	36
Ensamblado	47
Espuma	51
Forros	45
Mantenimiento	12
Operaciones	8
Paneles	34
Recursos Humanos	9
Taller de Corte	24
Tapicería	14
Ventas	16
Total	363

Consentimiento Informado

La investigación cuyo tema central de estudio es el liderazgo frente a la transformación digital de la Empresa Chaide y Chaide S.A. planta industrial de Amaguaña, Ecuador en el año 2020, ha sido consentido gracias al apoyo de sus autoridades, quienes permiten mediante un documento emitido por la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa, descrito en el Apéndice A, recabar la información necesaria para poder llevar a cabo el estudio, analizar los datos obtenidos y desarrollar conocimiento que será útil para la empresa dentro del contexto de la administración de las áreas productivas en términos de liderazgo y de la metodología para afrontar cambios tecnológicos y la transformación digital.

Confidencialidad

De acuerdo con lo establecido en el Apéndice A, se mantendrá confidencial y anónimo el nombre de los colaboradores en los instrumentos de recolección de datos, únicamente serán distinguidos por el área productiva a la que pertenecen. De igual manera, se mencionará en términos generales la tecnología implementada por la empresa Chaide y Chaide como parte de su incursión y transformación digital, para posteriormente, establecer los resultados únicamente dentro de los lineamientos establecidos en la investigación y acordados con la organización.

Localización Geográfica

El estudio se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa Chaide y Chaide S.A, planta industrial, ubicada en la Avenida Shyris Km 4 ½ Vía Sangolquí- Amaguaña en la provincia de Pichincha, Ecuador.

Instrumentación

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

Para la recolección cuantitativa de datos del contexto de liderazgo, se escogió el Cuestionario Multifactorial de liderazgo, mismo que a través de 45 preguntas que son respondidas mediante la utilización de la escala de frecuencias de Likert descrito en la Tabla 4. permite conocer la dimensión y estilo de liderazgo predominante.

Tabla 4.

Escala de Frecuencias de Likert

Valor	0	1	2	3	4
Descripción	Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Casi Siempre

Adaptado de: (Ochoa, 2016)

Cada una de las opciones está vinculada con un valor numérico por lo que el estudio cuantitativo de los resultados puede revelar que mientras mayor sea el valor de

la respuesta, existe mayor presencia de la conducta relacionada al estilo de liderazgo, y, de forma general, la suma de los resultados de cada ítem permitirá conocer el diagnóstico de la empresa en términos de liderazgo.

De las 45 preguntas planteadas, 36 corresponden al estudio de los estilos de liderazgo y las 9 resultantes constituyen complementos al estudio. (Ochoa, 2016) mencionó que la resolución del cuestionario toma entre 15 y 20 minutos para reflexionar adecuadamente las respuestas. Los ítems están orientados a la determinación del estilo de liderazgo, entre los cuales se encuentran: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Correctivo Evitador. (Ochoa, 2016) mencionó que cada uno de estos estilos está relacionado con un componente de segundo orden o dimensión, entre los que se encuentran: la motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada y recompensa contingente, excepción activa y pasiva, mismos que pueden ser comprendidos de mejor manera en la Tabla 5 a continuación:

Tabla 5.

Modelo jerárquico de los estilos de liderazgo

Estilo de Liderazgo	Liderazgo Transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo Correctivo Evitador
Dimensión	Motivación Inspiracional	Consideración Individualizada	Excepción Activa Correctivo Evitador
	Influencia Idealizada conductual y atribuida,	Recompensa Contingente	Excepción Pasiva, Laissez – Faire
	Motivación inspiracional		
	Estimulación Intelectual		

Adaptado de: (Ochoa, 2016)

En el modelo jerárquico de los estilos de liderazgo se puede observar plenamente los componentes que permiten caracterizar al líder y a los estilos de

liderazgo que permiten comprender el estado de la empresa, de los colaboradores y líderes de cada área productiva dentro de este contexto. De esta manera, a través de la implementación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo se evalúan los comportamientos y actitudes relacionadas al liderazgo descritos anteriormente en la fundamentación teórica del Capítulo 2 y se externalizan mediante el análisis cuantitativo de los resultados para poder emitir las conclusiones correspondientes a los objetivos de la investigación. El modelo del cuestionario y las preguntas a evaluarse se describen en el Apéndice B, y su detalle puede ser observado en la Tabla 6.

Tabla 6

Clasificación de las preguntas de acuerdo a la dimensión de liderazgo

Dimensión de Liderazgo	Preguntas
Influencia Idealizada	<p>Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo.</p> <p>Abandono mis intereses personales por el bien del grupo.</p> <p>Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí.</p> <p>Demuestro un sentido de poder y confianza.</p> <p>Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes.</p> <p>Resalto la importancia de tener un fuerte sentido de propósito</p> <p>Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas.</p> <p>Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión.</p>

Motivación Inspiracional

Hablo con optimismo acerca del futuro.

Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.

Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro.

Expreso confianza en que las metas serán logradas.

Estimulación Intelectual

Reviso críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.

Busco puntos de vista diferentes al solucionar problemas.

Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.

Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas.

Consideración Individual

Dedico tiempo a enseñar y entrenar.

Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo.

Considero a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí.

Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes.

Recompensa contingente

Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.

Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño.

Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño.

Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas.

Dirección por excepción activa

Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas.

Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas.

Llevo cuenta de todos los errores.

Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas.

Dirección por excepción pasiva

No interfiere hasta que los problemas se tornan serios.

Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.

Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está dañado, no lo arregle".

Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas.

Laissez- Faire	<p>Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes.</p> <p>A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.</p> <p>Evito tomar decisiones.</p> <p>Tardo en responder a preguntas urgentes.</p>
-----------------------	---

Adaptado de: (Ochoa, 2016)

Indicador clave de rendimiento

Espinosa, R. (2019) mencionó que los indicadores claves de rendimiento son herramientas numéricas que permiten supervisar y llevar un control del desarrollo y cumplimiento de acciones específicas planteadas a cumplir dentro de un plazo establecido. A partir de su determinación y posterior análisis se pueden establecer criterios acerca de la dirección estratégica de la empresa dentro del contexto de transformación tecnológica y se pueden tomar decisiones concretas y acertadas para cumplir los objetivos planteados.

Para poder establecer correctamente los indicadores clave de rendimiento se debe seguir una metodología establecida donde se cuestiona específicamente la variable que se desea medir, el motivo por el cual fue establecido, la importancia dentro de la empresa, los encargados de supervisar su desarrollo, la frecuencia de medición y los objetivos establecidos en un plazo fijado.

Recolección y Análisis de Datos

La investigación científica, generalmente, encuentra sustentados sus hallazgos en datos recolectados de la realidad (Corral, 2008). La implementación del cuestionario Multifactorial de liderazgo al universo de colaboradores de la empresa Chaide y Chaide S.A permitirá recolectar la información y analizar a través de los resultados obtenidos, los estilos de liderazgo predominantes en las áreas productivas de

la empresa. Del mismo modo, los Indicadores claves de rendimiento permitirán conocer el estado de la transformación digital de la empresa para el año 2020.

Para la aplicación de los cuestionarios se usaron herramientas tecnológicas que como mencionó Leyba, H. (2018) permiten enviar la encuesta de forma virtual y personal a cada uno de los colaboradores por medio de correo electrónico, garantizando que pueda ser resuelta una única vez por cada persona. Una vez contestado el cuestionario a través de formularios de Google, la información se recolecta y clasifica de forma automatizada en tablas de frecuencia, mismas que, facilitan el proceso de análisis de la información cuantitativa recabada. Por otra parte, el levantamiento de datos de los Indicadores clave de rendimiento se lo realiza analizando cuantitativamente la transformación digital de los procesos manuales que han sido reemplazados por componentes tecnológicos, automáticos o digitales durante el primer y el último trimestre del año 2020.

Validez y Confiabilidad

La validez del instrumento mencionado anteriormente se sustenta en su aplicación desde que fue propuesto en 1985. Molero, F. (2010) mencionó que, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo ha sido implementado en diversos continentes y en lenguajes diferentes, sumando hasta la fecha de su estudio un total de 182 instrumentos aplicados en investigaciones de temáticas orientadas al liderazgo. Adicionalmente, como se mencionó en el capítulo anterior, el estudio de Suarez, P. (2017) demostró la validez del instrumento en el escenario ecuatoriano pues además de haber sido revisado por expertos, su implementación y resultados mostraron coherencia con el entorno y la realidad estudiada.

La confiabilidad de la información y de los instrumentos utilizados en la investigación radica principalmente en la imparcialidad del estudio pues, al analizar a la

organización y sus colaboradores desde una perspectiva externa, no existe influencia o manipulación de la información recabada a través de los cuestionarios e indicadores de rendimiento. De la misma manera, los instrumentos cumplen con los lineamientos establecidos para su implementación, tales como Corral, Y. (2008) mencionó, el cuestionario consta con un propósito bien definido, posee un objetivo claro, las preguntas han sido estructuradas y validadas por estudios previos, garantizando la objetividad de en su resolución y análisis.

De igual manera, se comprueba la confiabilidad del instrumento que ha sido aplicado en diversas investigaciones. Vega, C. (2004) mencionó en su investigación sobre la adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de B. Bass y B. Avolio, el instrumento fue sometido a la verificación cuyo indicador de confiabilidad, Alfa de Cronbach, tiene un valor igual a 0.9 que, de acuerdo con su interpretación, señala que el instrumento es confiable y homogéneo. Así mismo, Suarez, P. (2017) sometió el instrumento a verificación de confiabilidad en su estudio de liderazgo aplicado a la realidad ecuatoriana, obteniendo similar resultado. Utilizando la herramienta de análisis estadístico SPSS de IBM, se determinó que, el coeficiente del Alfa de Cronbach del cuestionario multifactorial de liderazgo es de 0.89 como se muestra en el apéndice C y, al ser contrastado con los estudios antes mencionados, el cuestionario resulta ser confiable.

Por otra parte, la utilización de indicadores claves de rendimiento, denominados KPI por sus siglas en inglés, han sido utilizados para estudiar empresas ecuatorianas en aproximadamente 4200 investigaciones presentes en repositorios digitales. En la investigación acerca de Madurez Digital en empresas de manufactura, Haro M. (2019) mencionó que, para validar el instrumento, se requiere el juicio de dos a veinte expertos, quienes en dicha investigación corroboran la validez para medir la madurez

de transformación digital. De igual manera, los indicadores clave de rendimiento han sido utilizados en la empresa para medir el porcentaje de transformación digital como parte de uno de los componentes estratégicos.

Resumen

En el presente capítulo se expusieron las ventajas de seguir la metodología del diseño de investigación descriptivo pues, al ser un estudio cuantitativo, se enfoca en describir la realidad de la empresa Chaide y Chaide S.A partiendo de un diagnóstico preliminar que permitirá comprender la situación de la empresa en términos de liderazgo y de transformación digital. Se delimitó la población a la cual está enfocada la investigación, determinando que al ser un universo finito conformado por 363 colaboradores y de acuerdo al fundamento teórico, siguiendo el muestreo probabilístico, no se determina una muestra, por lo que, se trabajará con el universo de colaboradores de la organización. Para lograrlo, se posee el consentimiento informado por parte de la Gerencia de Recursos Humanos de la planta industrial ubicada en Amaguaña, provincia de Pichincha, ubicada en Ecuador, quienes permiten tener acceso a la información que se solicite dentro de los lineamientos del presente trabajo de investigación, teniendo presente la confidencialidad y anonimato tanto de los colaboradores participantes como de la información que la empresa considere como reservada.

Por otro lado, se determinan y caracterizan los instrumentos que permitirán recolectar la información los cuales son: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo e Indicador clave de rendimiento. El Cuestionario es una herramienta que consta de 45 preguntas mismas que serán compartidas con los colaboradores vía electrónica y permitirá determinar cuantitativamente el estilo de liderazgo predominante entre el Liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo Evitador. En cuanto a los

indicadores clave de rendimiento, son herramientas numéricas que permiten supervisar el avance de objetivos planteados en un lapso de tiempo, en este caso, permitirán supervisar la transformación tecnológica de la empresa durante el año 2020. La validez y confiabilidad de los instrumentos vienen respaldadas en su implementación en diversos trabajos científicos de investigación y en el análisis del coeficiente alfa de Cronbach.

Capítulo 4: Resultados

En el capítulo a continuación se establece el tamaño de la muestra correspondiente a los colaboradores quienes participaron de manera voluntaria en el presente estudio. Se presenta la información recabada a través de la resolución del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo por los trabajadores de la empresa, lo cual, permite estudiar de forma cuantitativa los estilos y las dimensiones de liderazgo que caracterizan a las distintas áreas productivas de la organización. Se describen las herramientas estadísticas implementadas con el fin de resumir los resultados obtenidos por los instrumentos de medición de las variables liderazgo y transformación digital. Finalmente se exponen los hallazgos obtenidos producto del análisis estadístico de los resultados y se definen las dimensiones de liderazgo y el nivel de transformación digital de las áreas productivas y de planta industrial de Amaguaña de la empresa Chaide y Chaide S.A en el año 2020.

Tamaño de la muestra

El universo de estudio se conforma por 363 colaboradores que forman parte de la nómina de Chaide y Chaide S.A planta industrial de Amaguaña. Dicho universo, considerado accesible se divide en dos grupos de trabajo establecidos por la empresa debido a los cumplimientos de aforo por la situación sanitaria por lo que 131 personas desempeñan sus labores en el turno matutino y el restante en el turno nocturno. A través de la técnica probabilística descrita en apartados anteriores, cada individuo posee la misma oportunidad de ser seleccionado para el estudio.

Los colaboradores son contactados a través de correo electrónico verificado y proporcionado por el área de Recursos Humanos, quienes periódicamente actualizan dicha información. De esta manera, se asegura que la muestra de estudio reciba el instrumento de medición de las variables de liderazgo y de transformación digital. Sin

embargo, se presenta un porcentaje de no respuesta correspondiente a 213 personas mismos que, fueron contactados por segunda ocasión sin recibir respuesta. Entre este grupo de personas se encuentran aislados por contagio de Covid-19, personas que recientemente han abandonado la empresa, personas que han sido retiradas de nómina recientemente y en su mayoría, colaboradores que se encuentran trabajando en la jornada nocturna.

Resultados Estadísticos

El cuestionario Multifactorial de liderazgo es una herramienta que permite conocer cuantitativamente a través de su aplicación las dimensiones del liderazgo que se practican en las distintas áreas productivas de la organización. Las respuestas a las 45 preguntas propuestas son ponderadas con valores entre 0 y 4 de acuerdo con la frecuencia de Likert. Una vez aplicado el cuestionario, las respuestas de 150 colaboradores de la empresa son registradas y agrupadas en tablas de frecuencia para ser analizadas a través de herramientas estadísticas.

La distribución modal es una herramienta que permite analizar estadísticamente las tablas de frecuencia de tal manera que, de un conjunto de valores, permite determinar al más representativo, es decir, aquel con mayor frecuencia o repetición. Pueden presentarse varios tipos de moda de acuerdo con la cantidad de veces que se repitan los datos, es así que puede ser: unimodal, bimodal o multimodal. En el primer caso, existe un solo valor cuya frecuencia es mayor al del resto y representa al conjunto de datos. En el caso bimodal, son dos valores los cuales comparten la frecuencia máxima y el multimodal más de dos valores comparten la mayor frecuencia de repetición. La ventaja de usar esta herramienta estadística radica en que los resultados obtenidos producto de la aplicación del cuestionario son subjetivos a la percepción de cada colaborador por lo que es importante que los valores representativos de un

conjunto de datos no se vean afectados por extremos asilados de los resultados individuales sino por el contrario, determinar aquel que represente a través de su frecuencia al conjunto de individuos estudiados. Para lograrlo, se utiliza el software de análisis estadístico SPSS donde se recopila la información y se realiza la programación para determinar los resultados estadísticos.

En apéndice D se muestran las frecuencias obtenidas a cada pregunta propuesta en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo. Para poder definir las dimensiones de liderazgo que caracterizan a las áreas productivas, es necesario agrupar las preguntas vinculadas a cada estilo de liderazgo y con ayuda del análisis modal determinar la frecuencia establecida en la tabla de Likert que caracteriza cada dimensión. Adicionalmente, para evitar sesgos en el análisis estadístico, se realiza un contraste con la media aritmética, un análisis de la desviación estándar y la curtosis.

A continuación, se presentan los valores estadísticos resultantes del análisis de las dimensiones y los estilos de liderazgo, mismos que posteriormente, son transformados a valores que muestran porcentualmente en nivel de pertenencia y puesta en práctica del liderazgo en cada área productiva de la empresa.

En la Tabla 7 se resume el valor modal, la media aritmética, desviación estándar y curtosis determinados del conjunto de preguntas que conforman las dimensiones de Liderazgo Transformacional correspondiente a la empresa Chaide y Chaide estudiada de forma global. Se puede observar que el valor de la media aritmética es cercano al de la moda y a su vez el análisis de la desviación estándar y la curtosis confirman que los resultados de la encuesta se encuentran acumulados entre los valores antes mencionados.

Tabla 7

Resultados estadísticos de las dimensiones del Liderazgo Transformacional

	Influencia Idealizada	Motivación Inspiracional	Estimulación Intelectual	Consideración Individual
N. respuestas	150	150	150	150
Media	3.12	3.41	2.91	2.13
Moda	4	4	3	2
Desviación estándar	1.01	0.77	1.05	1.18
Curtosis	0.71	1.75	0.81	0.77

En la Tabla 8 se presentan los resultados estadísticos del liderazgo

transaccional, donde mediante la interpretación de la desviación estándar y la curtosis que los datos están concentrados en torno a la media.

Tabla 8

Resultados estadísticos de las dimensiones del Liderazgo Transaccional

	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa
N. respuestas	150	150
Media	2.13	2.43
Moda	0	3
Desviación estándar	1.18	1.34
Curtosis	0.77	-0.79

Las dimensiones correspondientes al liderazgo Laissez- Faire de la empresa Chaide y Chaide son analizadas de manera generalizada en la Tabla 9, donde se determina a través de la moda y la media aritmética los valores de las respuestas que representan a la empresa. Los resultados de la desviación estándar y la curtosis confirman que las respuestas se centran en torno a la media y la moda.

Tabla 9

Resultados estadísticos de las dimensiones del Liderazgo Laissez-Faire

	Dirección por excepción pasiva	Laissez-faire
N. respuestas	150	150
Media	0.65	0.78
Moda	0.00	0.00
Desviación estándar	0.97	1.02
Curtosis	6.32	1.35

Posteriormente se realiza un análisis porcentual de tal modo que, la suma de la frecuencia máxima de cada una de preguntas correspondientes a una dimensión o estilo de liderazgo corresponda al 100% de pertenencia a dicha práctica de liderazgo y mediante el establecimiento matemático de una relación de proporcionalidad se puede determinar el valor porcentual de pertenencia de acuerdo con los resultados obtenidos correspondientes a grupo de preguntas pertenecientes a una dimensión de liderazgo.

Los valores porcentuales de pertenencia a las dimensiones del liderazgo transformacional se resumen en la Tabla 10 a continuación.

Tabla 10

Porcentaje de pertenencia de las áreas productivas a las dimensiones del liderazgo transformacional

Área / Dimensión de Liderazgo	Influencia idealizada	Motivación inspiracional	Estimulación intelectual	Consideración individual
Administración	90.62%	100%	93.75%	56.25%
Alimentación	87.5%	81.25%	75%	43.75%
Almohadas	59.37%	81.25%	68.75%	68.75%
Distribución	81.25%	93.75%	81.25%	50%
Ensamblado	71.87%	87.5%	68.75%	43.75%
Espuma	68.75%	81.25%	81.25%	31.25%
Forros	78.12%	87.5%	68.75%	37.5%
Mantenimiento	84.37%	100%	81.25%	56.25%
Operaciones	87.5%	87.5%	68.75%	75%
Paneles	81.25%	93.75%	68.75%	50%
Recursos Humanos	78.12%	93.75%	81.25%	62.5%
Taller de Corte	75%	93.75%	43.75%	37.5%
Tapicería	75%	100%	68.75%	37.5%
Ventas	90.62%	100%	68.75%	43.75%

De la misma manera, en la Tabla 11 se muestra el porcentaje de pertenencia de las áreas productivas a las dimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción activa, propias del liderazgo transaccional.

Tabla 11

Porcentaje de pertenencia de las áreas productivas a las dimensiones del liderazgo transaccional

Área / Dimensión de Liderazgo	Recompensa Contingente	Dirección por excepción activa
Administración	100%	75%
Alimentación	93.75%	43.75%
Almohadas	75%	62.5%
/Distribución	75%	62.5%
Ensamblado	93.75%	62.5%
Espuma	75%	87.5%
Forros	68.75%	75%
Mantenimiento	87.5%	75%
Operaciones	87.5%	75%
Paneles	87.5%	62.5%
Recursos Humanos	81.25%	62.5%
Taller de Corte	75%	62.5%
Tapicería	87.5%	81.25%
Ventas	87.5%	87.5%

Finalmente, la valoración estadística correspondiente al estilo de liderazgo *laissez-faire*, se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

Porcentaje de pertenencia de las áreas productivas a las dimensiones del liderazgo laissez-faire

Área / Dimensión de Liderazgo	Dirección por excepción pasiva	Laissez- Faire
Administración	6.25%	0%
Alimentación	18.75%	6.25%
Almohadas	25%	37.5%
Distribución	6.25%	12.5%
Ensamblado	6.25%	0%
Espuma	12.5%	18.75%

Forros	6.25%	6.25%
Mantenimiento	0%	12.5%
Operaciones	0%	12.5%
Paneles	12.5%	6.25%
Recursos Humanos	12.5%	12.5%
Taller de Corte	6.25%	12.5%
Tapicería	6.25%	12.5%
Ventas	0%	0%

Una vez analizados los resultados de pertenencia a cada una de las dimensiones de liderazgo, se procede a determinar el valor porcentual de los estilos de liderazgo que se practican en las distintas áreas productivas de manera específica y el valor considerando a la totalidad de la planta industrial de Amaguaña de la empresa Chaide y Chaide S.A. En la Tabla 13 se muestran los resultados porcentuales obtenidos.

Tabla 13

Porcentaje de pertenencia de las áreas productivas de Chaide y Chaide S.A. a los estilos de liderazgo.

Área/ Estilo de liderazgo	Transformacional	Transaccional	Laissez-faire
Administración	87.5%	93.75%	3.12%
Alimentación	73.43%	84.37%	12.5%
Almohadas	73.43%	59.37%	31.25%
Distribución	75%	68.75%	9.375%
Ensamblado	73.43%	78.12%	3.125%
Espuma	67.18%	81.25%	15.625%
Forros	65.62%	71.87%	6.25%
Mantenimiento	81.25%	81.25%	6.25%
Operaciones	79.68%	81.25%	6.25%
Paneles	75%	75%	9.375%
Recursos Humanos	79.68%	71.87%	12.5%
Taller de Corte	62.5%	68.75%	9.375%
Tapicería	73.43%	84.37%	9.375%
Ventas	75%	87.5%	0%
Total	74.44%	77.67%	9.6%

Por otra parte, la transformación digital de la empresa Chaide y Chaide S.A, planta industrial de Amaguaña se evidencia en la comparación de los indicadores estadísticos del porcentaje de tareas que requieren de un componente tecnológico o

digital frente a la totalidad de actividades cotidianas que se realizan en los puestos de trabajo correspondientes a cada área productiva, información que puede ser visualizada en la tabla 14. Las mediciones de los indicadores se realizaron durante el primer y el último semestre del periodo 2020 con el fin de establecer una comparación del estado inicial y del estado final de la empresa en el tiempo mencionado. A continuación, se presenta la Tabla 14 correspondiente al porcentaje de transformación digital de ambas mediciones y la variación entre los periodos de tiempo.

Tabla 14

Porcentaje de transformación digital en las áreas productivas de la empresa Chaide y Chaide S.A, planta industrial de Amaguaña durante el primer y último trimestre del año 2020

Área/ Periodo	1er trimestre	4to trimestre	Variación
Administración	60%	80%	20%
Alimentación	33%	67%	33%
Almohadas	50%	57%	7%
Distribución	43%	57%	14%
Ensamblado	36%	45%	9%
Espuma	60%	73%	13%
Forros	50%	60%	10%
Mantenimiento	11%	70%	59%
Operaciones	67%	83%	17%
Recursos humanos	63%	88%	25%
Paneles	36%	45%	9%
Taller de corte	56%	67%	11%
Tapicería	20%	30%	10%
Ventas	33%	83%	50%
Total	44%	63%	19%

Hallazgos

En las áreas productivas de la planta industrial de Amaguaña de la empresa Chaide y Chaide S.A se encuentran arraigadas distintas dimensiones del liderazgo en variadas proporciones. Entre las más destacadas están: la motivación inspiracional, la cual se caracteriza por generar confianza, entusiasmo y gestionar adecuadamente la

comunicación con el fin de enaltecer la visión de la organización. Goh y Richards (1997) consideraron que la visión y la motivación compartida entre el líder y los seguidores permite establecer una precepción del estado situacional actual y aclarar las actividades necesarias desarrollar para alcanzar la meta deseada, fomentando así, la necesidad de mejorar y aprender. En segundo lugar, la influencia idealizada, misma que, es parte del estilo de liderazgo transformacional, está relacionada directamente con la personalidad del líder del equipo, Goleman (2004) consideró que el líder es capaz de transmitir seguridad, generar autoconfianza entre los colaboradores, promover una cultura abierta al aprendizaje, motivación, eficiencia y eficacia personal por la gran capacidad de manejar sus propias emociones, actitudes reflejadas del propio carisma del líder hacia el grupo.

El liderazgo de la planta industrial de Chaide y Chaide S.A consta también de un componente del estilo transaccional, la cual se basa en la supervisión de los colaboradores, la medición del desempeño y la recompensa por el cumplimiento de objetivos. La dimensión de este estilo de liderazgo corresponde a la recompensa contingente. De acuerdo con Mendoza, M. (2006), esta dimensión del liderazgo es propia de líderes quienes orientan sus prácticas a reconocer los logros después de haber establecido claramente los objetivos pretendidos. Al ser un intercambio entre líderes y colaboradores, constituye una transacción a manera de recompensa que busca motivar a cada uno de los miembros después de haber realizado las tareas, obligaciones y objetivos planteados. En el mismo contexto, existen áreas cuyo liderazgo transaccional consta de la dimensión denominada dirección por excepción activa. Dicha dimensión es característica de líderes cuyo pensamiento se orienta a la corrección de fallos. Molero, F, (2010) mencionó que a través de esta dimensión del liderazgo se busca corregir

desviaciones mediante la supervisión continua para alcanzar los objetivos y los niveles de desempeño esperados.

De manera general, las áreas productivas de la empresa comparten características del liderazgo transaccional y transformacional en las proporciones antes descritas, sin embargo, se observan en ciertas divisiones de la organización donde se instauran dimensiones del liderazgo laissez-faire. Esta dimensión de liderazgo, se caracteriza por tener un líder pasivo, que no se involucra completamente con su equipo y delega decisiones importantes sin mayor supervisión.

De manera general, se pudo determinar que la planta industrial de Chaide y Chaide S.A, ubicada en Amagüaña, practica un 74% los lineamientos correspondientes al estilo de liderazgo transaccional, un 77% los lineamientos establecidos en el liderazgo transaccional y 9% las características establecidas por el estilo laissez-faire.

En cuanto a transformación digital, a través del indicador clave de rendimiento analizado de forma individual a cada área productiva se puede determinar que está en un estado avanzado pues en el periodo analizado correspondiente al año 2020, la mayor parte de actividades que se realizan a nivel administrativo y a nivel productivo tienen un componente tecnológico, siendo así que el 63% de tareas que actualmente se llevan a cabo cotidianamente involucran procesos tecnológicos, digitales, automatizados o al menos semiautomáticos, 19% más que en el primer trimestre del año 2020.

El diario digital El País (2019) mencionó que, los procesos digitales y la automatización de los puestos de trabajo con tecnología en auge tales como: robots, RPA, inteligencia artificial, aprendizaje de máquina, software y algoritmos computacionales han permitido humanizar de cierto modo las tareas, pues aquellas que se consideran repetitivas, peligrosas o que involucran esfuerzo físico han sido sustituidas por tecnología, mejorando la eficiencia y la calidad de vida de los

trabajadores. La incursión tecnológica requiere de un grado de alfabetización digital para comprender y convivir con esta realidad emergente que afecta tanto a trabajadores como la forma de administración de la empresa.

De igual manera, la afección del entorno productivo y los puestos de trabajo por los efectos de la pandemia sufrida durante el segundo y tercer semestre del año, obligó a la empresa a realizar sus operaciones de manera remota con el fin de asegurar el desenvolvimiento de la planta. Es por esto que, el factor sanitario y la restricción de movilización se consideran entre los principales detonantes para incursionar en la transformación digital que experimenta la empresa Chaide y Chaide S.A.

Resumen

En el capítulo se expuso el método de selección y muestra de participantes dentro del estudio, mismos que fueron sometidos a la aplicación del Cuestionario Multifactorial de liderazgo y e indicadores de clave de rendimiento. La población de estudio corresponde a la totalidad de colaboradores de la empresa donde participaron de manera voluntaria 150 de ellos y a pesar de realizar varios acercamientos, no se obtuvo la respuesta de 213 trabajadores, posteriormente se procede a la interpretación del estudio cuantitativo con la información recabada. A través del análisis estadístico y la utilización del software SPSS, se organizaron los resultados obtenidos de la implementación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, cuyas respuestas se expresan originalmente en función de tablas de frecuencia y se agrupan mediante de la moda y la media aritmética con el fin de poder emitir generalizaciones. Se conceptualizan las dimensiones de los estilos de liderazgo identificados en las áreas productivas de la empresa entre los cuales se encuentran componentes transaccionales, transformacionales y laissez-faire. Los indicadores clave de rendimiento expresados en términos de porcentaje de transformación digital son analizados con el fin de identificar

el avance tecnológico que se ha implementado en las áreas de la organización durante el año 2020. De esta manera, se concluye con la identificación de los resultados de las variables estudiadas y los hallazgos obtenidos en las áreas de producción de la organización.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La empresa Chaide y Chaide S.A se ha caracterizado por la retención de personal, formación del talento humano y de líderes por lo que, de acuerdo con el modelo de niveles de liderazgo propuesto por Collins, J (2001), pueden formarse líderes a través de su paso por 5 niveles, donde puedan ser capaces de desarrollar y adquirir destrezas y habilidades que les permitan en primera instancia, entender la base de la organización y de los procesos que permiten desarrollar su actividad económica, para posteriormente establecer una sinergia entre humildad, voluntad y conocimiento para alcanzar los objetivos organizacionales, ser resilientes a cambios y estén en capacidad de afrontar retos complejos como cambios tecnológicos, de innovación, generacionales y del entorno.

A través de la presente investigación, la aplicación del cuestionario multifactorial de liderazgo y el análisis estadístico, se pudo determinar que, en las distintas áreas productivas, se practican varios estilos de liderazgo de manera simultánea en distintas proporciones. Es así que, de manera general, se ponen en práctica un 74% de los fundamentos establecidos por el estilo de liderazgo transformacional, aproximadamente un 77% del liderazgo transaccional y al menos un 9% del estilo de liderazgo *laissez-faire*.

La empresa Chaide y Chaide S.A, planta industrial de Amaguaña ha experimentado un incremento en cuanto a transformación digital en el año 2020 pues a través del análisis cuantitativo de los indicadores clave de rendimiento se pudo determinar que, en el primer trimestre del año, el 44% de actividades contenían un componente digital, tecnológico o de automatización mientras que, en el último trimestre del mismo periodo se determinó que el índice de transformación digital fue

63%.La organización ha transformado digitalmente sus actividades en aproximadamente 19% durante el transcurso del año 2020.

La investigación permitió conocer que los estilos de liderazgo más sobresalientes en la planta industrial de Amaguaña de la empresa Chaide y Chaide S.A constituyen el liderazgo transformacional y transaccional, por lo que de acuerdo con el estudio, la fundamentación teórica y la realidad interna de la compañía, es el liderazgo transformacional el estilo más adecuado para sobrellevar el desarrollo y la transformación digital y tecnológica ya que a través de las distintas dimensiones, el líder es capaz de instaurar prácticas de motivación, inspiración y fomentar el desarrollo de confianza, compromiso y creatividad a través de un seguimiento individualizado, estimulación emocional e incluso intelectual para gestionar adecuadamente el conocimiento.

Recomendaciones

El liderazgo de la empresa Chaide y Chaide S.A. se encuentra dividido en diferentes estilos pues cada área productiva tiene su propio líder y por tanto sus propias características y prácticas para lograr los objetivos deseados. Sin embargo, se recomienda establecer una estrategia clara en torno al liderazgo para estandarizar y mantener un control sobre la gestión de cada líder, de tal manera que, las áreas de producción y los grupos de trabajo mantengan el mismo estilo, el proceder de cada uno se alinee a las necesidades y valores de la empresa.

Por otra parte, el migrar del liderazgo transaccional hacia el liderazgo transformacional puede permitir que, como Bass B. (1999) mencionó, el compromiso de los colaboradores hacia la empresa, su equipo de trabajo, el alcance de objetivos y el desarrollo de nuevas ideas, permita que la compañía crezca, se adapte y haga frente a los factores externos que se han suscitado en los últimos meses: incursión en nueva

tecnología, adaptación a nuevas formas de trabajo, gestión de talento y conocimiento y los problemas económicos y sanitarios.

Contribuciones Teóricas y Prácticas

A través del análisis realizado de las variables de liderazgo y transformación digital de la empresa Chaide y Chaide S.A, planta industrial de Amaguaña, se pudo realizar un diagnóstico preliminar de la organización para conocer los estilos de liderazgo predominantes en las áreas productivas de la compañía. El análisis estadístico permitió determinar el nivel de pertenencia de cada área a las diferentes dimensiones que componen los estilos de liderazgo propuestos por Burns y Bass. Es así que, se contribuye a la empresa para conocer el estado actual de la empresa desde el punto de vista de sus colaboradores. Por otro lado, la incursión en la transformación digital y tecnológica ha sido cuantificada y analizada por primera vez, lo que abre las puertas al estudio de una variable significativa y de gran importancia para el desarrollo de la compañía a largo plazo.

La identificación de ambas variables contribuye teóricamente a establecer los cimientos de nuevas investigaciones para comprender el comportamiento del liderazgo y de la transformación digital en diversos entornos e incluso vincularlos con otros factores propios de la realidad de las empresas ecuatorianas, tales como el cambio generacional, generación de estrategias de innovación, entre otros. Finalmente, al aplicar el cuestionario multifactorial de liderazgo y los indicadores claves de rendimiento como herramientas de recolección de datos cuantificables, se siembra un precedente para aplicarlos en posteriores investigaciones adaptadas a la realidad ecuatoriana.

Futuras Investigaciones

En la presente investigación se propone una base metodológica para determinar los estilos y dimensiones de liderazgo de las distintas áreas productivas de la empresa, así como estudio del estado de la transformación digital a través de la interpretación cuantitativa de los indicadores claves de rendimiento, por lo cual, puede ser replicada para estudiar a futuro la existencia de la correlación entre las variables liderazgo y transformación digital. De esta manera, puede estudiarse la causalidad y dependencia de la transformación digital producto del estilo de liderazgo que se practica internamente en la organización y plantearse hipótesis acerca de su desenvolvimiento transversal en un periodo de tiempo establecido aplicando un estilo de liderazgo específico.

Del mismo modo, tomando en cuenta las variables liderazgo o transformación digital se puede hacer frente a una tercera variable, el factor generacional. La empresa Chaide y Chaide S.A. mantiene prácticas de retención de personal por lo que gran parte de los colaboradores tienen una larga trayectoria dentro de la compañía, sin embargo, durante los últimos años, han cumplido con su periodo en la organización por lo que se han visto en la necesidad de incluir nuevos talentos, cuyas edades son notablemente distantes a la de los antiguos colaboradores. La personalidad, características, métodos y preferencias a la hora de desempeñar sus funciones pueden tener cierta correlación tanto con el estilo de liderazgo como con la transformación digital y tecnológica de la empresa por lo que un estudio de dicha correlación puede ser significativo para la empresa.

Referencias

- Abreau, J. (2012). *Hipótesis, método y diseño de investigación*. Daena: International Journal of Good Conscience, 7(2), 187-197.
- Allio, R. (2015). *Una buena estrategia hace buenos líderes*. Obtenido de Estrategia y liderazgo: <https://doi.org/10.1108/SL-07-2015-0059>
- Anzola, O. (2003). *Una mirada a la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ascenda. (2019). *Transformación digital*. Obtenido de <https://ascenda.pe/transformacion-digital-l/>
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in International Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-13.
- Chacín, U. R. (2019). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0104638/cap03.pdf>
- Chew, E. (2015). *Value co-creation in the organizations of the Future*. ISBN 978-952-60-6253-3. ISSN 1799-490X.
- Chiavenato, I. (1993). *Liderazgo, capital Humano y Comportamiento Organizacional*. Obtenido de [https://www.oocities.org/favm4/gc/liderfzo.htm#:~:text=Chiavenato%2C%20Idalberto%20\(1993\)%2C%20Destaca%20lo%20siguiente%3A&text=A%20mi%20parecer%20el,de%20objetivos%20de%20la%20organizaci%C3%B3n](https://www.oocities.org/favm4/gc/liderfzo.htm#:~:text=Chiavenato%2C%20Idalberto%20(1993)%2C%20Destaca%20lo%20siguiente%3A&text=A%20mi%20parecer%20el,de%20objetivos%20de%20la%20organizaci%C3%B3n).
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why some companies make the leap... and others don't*. New York: HarperBusiness.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Obtenido de UCN: <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433>

Corral, Y. (2008). *Universidad de Carabobo*. Obtenido de Diseño de Cuestionarios para Recolección de Datos:

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n36/art08.pdf>

Diaz-Martín, A., Roche, A., Suarez, I., García, M., & Schmitz, A. (2019). *Digital Transformation in distribution: Technological solutions and competitive strategies of retail companies*. Obtenido de SCOPUS:

[https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85077555349&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=transformacion+digital&st2=&sid=d53330d0b6661d1a5ede2dde1560e276&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28transformacion+digital%29&relpos=10&citeCnt=0&sea)

[85077555349&origin=resultslist&sort=plf-](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85077555349&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=transformacion+digital&st2=&sid=d53330d0b6661d1a5ede2dde1560e276&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28transformacion+digital%29&relpos=10&citeCnt=0&sea)

[f&src=s&st1=transformacion+digital&st2=&sid=d53330d0b6661d1a5ede2dde1](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85077555349&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=transformacion+digital&st2=&sid=d53330d0b6661d1a5ede2dde1560e276&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28transformacion+digital%29&relpos=10&citeCnt=0&sea)

[560e276&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85077555349&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=transformacion+digital&st2=&sid=d53330d0b6661d1a5ede2dde1560e276&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28transformacion+digital%29&relpos=10&citeCnt=0&sea)

[KEY%28transformacion+digital%29&relpos=10&citeCnt=0&sea](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85077555349&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=transformacion+digital&st2=&sid=d53330d0b6661d1a5ede2dde1560e276&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28transformacion+digital%29&relpos=10&citeCnt=0&sea)

Diazy, M., & Berrecoso, J. (2020). *Teacher profiles in a context of digital transformation at school*. Obtenido de SCOPUS:

[https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85085393718&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=transformacion+digital&st2=&sid=d53330d0b6661d1a5ede2dde1560e276&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28transformacion+digital%29&relpos=1&citeCnt=0&sear)

[85085393718&origin=resultslist&sort=plf-](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85085393718&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=transformacion+digital&st2=&sid=d53330d0b6661d1a5ede2dde1560e276&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28transformacion+digital%29&relpos=1&citeCnt=0&sear)

[f&src=s&st1=transformacion+digital&st2=&sid=d53330d0b6661d1a5ede2dde1](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85085393718&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=transformacion+digital&st2=&sid=d53330d0b6661d1a5ede2dde1560e276&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28transformacion+digital%29&relpos=1&citeCnt=0&sear)

[560e276&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85085393718&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=transformacion+digital&st2=&sid=d53330d0b6661d1a5ede2dde1560e276&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28transformacion+digital%29&relpos=1&citeCnt=0&sear)

[KEY%28transformacion+digital%29&relpos=1&citeCnt=0&sear](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85085393718&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=transformacion+digital&st2=&sid=d53330d0b6661d1a5ede2dde1560e276&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28transformacion+digital%29&relpos=1&citeCnt=0&sear)

Espinosa, R. (2019). *Indicadores de gestión*. Obtenido de

<https://robertoepinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi>

Espinoza, J., Contreras, F., & Barbosa, D. (2014). *Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en grupo de pases latinoamericanos*. Obtenido de SCIELO:

<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v11n2/v11n2a11.pdf>

Forbes. (25 de Junio de 2020). *14 Important KPIs To Help You Track Your Digital Transformation*. Obtenido de

<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/06/25/14-important-kpis-to-help-you-track-your-digital-transformation/?sh=2dd4fce89342>

Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organization.

European Management Journal, 15(5), 575-583.

Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.

Gómez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las*

micro, pequeñas y medianas empresas. Obtenido de SCIELO:

<http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657->

62762008000100007&script=sci_arttext&tlng=pt

Gutiérrez, A. (2013). *La transformación digital y móvil de la comunicación política*.

Obtenido de <https://ipmark.com/wp->

[content/uploads/2015/06/La_transformacion_digital-2.pdf](https://ipmark.com/wp-content/uploads/2015/06/La_transformacion_digital-2.pdf)

Haro, M. (2019). *Madurez Digital, primer paso hacia la transformación Digital:*

Desarrollo de un modelo de madurez digital para empresas de manufactura.

Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8324/1/142704.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*.

México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A de C.V.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2008). *Management of Organizational*

Behavior. Nueva Jersey: Pearson-Prentice Hall.

Izquierdo, I. (2019). *The digital transformation of government agencies: How it affect*

companies. Obtenido de SCOPUS: :

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0->

85079236681&origin=resultslist&sort=plf-

f&src=s&st1=transformacion+digital&st2=&sid=d53330d0b6661d1a5ede2dde1

560e276&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-

KEY%28transformacion+digital%29&relpos=6&citeCnt=0&se

Jácome, H. (Febrero de 2020). *Análisis de la transformación digital de los servicios financieros y las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la ciudad de Quito*. Obtenido de

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18502/1/UPS-QT14495.pdf>

Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age*. Obtenido de <https://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:971518/FULLTEXT02.pdf>

Kramer, A. (2014). *Survey Reveals Service Is The Most Important Criteria for Smartphone Buyers*. Obtenido de <https://www.globenewswire.com/news-release/2014/06/25/949159/0/en/Survey-Reveals-Customer-Service-Is-the-Most-Important-Criteria-for-Smartphone-Buyers.html>

Leyba, H. (2018). *Google Forms en la evaluación diagnóstica como apoyo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v9n17/2007-7467-ride-9-17-84.pdf>

Matt, C. (2015). *Estrategias de transformacion digital*. Obtenido de Ingeniería de sistemas de información y negocios: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional: Dimensiones e Impactos en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

Molero, F. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/727/72714400022.pdf>

Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa.

- Ochoa, G. (2016). *LA CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL ESTILO*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/26403/1/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n%20pdf.pdf>
- Orellana, D., & Sanchez, M. (2007). *Entornos virtuales: nuevos espacios para la investigación Cualitativa en Internet*. (R. e. Información, Ed.) Obtenido de http://www.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_08_01/n8_01_orellana_lopez_sanchez_gomez>
- País, E. (18 de Noviembre de 2019). *Automatización: El proceso de sustitución de trabajadores por máquinas*. Obtenido de https://elpais.com/elpais/2019/11/17/opinion/1574007351_454498.html
- Petitsco, J. (2015). *Tendencias de Internet, gobernanca y recursos críticos*. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=cZGQCgAAQBAJ&lpg=PT6&ots=NmcZu8l5uM&dq=transformacion%20digital&lr&hl=es&pg=PT16#v=onepage&q=transformacion%20digital&f=true>
- Salazar, M. (2006). *Liderazgo transformacional para organizaciones que aprenden* . Obtenido de IPN: <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Salgado, A. (2007). *Investigación cualitativa: diseños, connotación del rigor metodológico y retos*. (Liberabit, Ed.) Obtenido de SCIELO: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&tlng=es.

- Shin, J. (2020). *Core value metrics*. Obtenido de <https://profiles.forbes.com/members/tech/profile/John-Shin-Managing-Director-RSI-Security/10aac0bb-b30f-4c24-bf66-b6ae4f232e8a>
- Sow, M. (2018). *Impacto of Leadership on Digital Transformation*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/327077750_Impact_of_Leadership_on_Digital_Transformation
- Suarez, P. (2017). *Estudio del liderazgo en Ecuador a partir de la validación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo*. Obtenido de EPN: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/17231>
- Vega, C. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de liderazgo de B.Bass y B. Avolio*. Obtenido de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf
- von-Leibniz, G. (1703). *Expiacation de l'Arithmétique Binaire*. Paris: Académie royale des sciences.
- Vroom, V., & Yelton, P. (1973). *leadership and Desition-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Weiss, A. (1973). *Leadership styles: Which are Best and When*. Supervisory Management.

Apéndice A: Consentimiento Informado

Quito, 9 de septiembre del 2020

Estimados:

Carlos Alberto Ortí Maldonado

Universidad Internacional del Ecuador

Presente. -

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Una vez revisada su propuesta de artículo como requisito de titulación en el programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Internacional del Ecuador, cuyo título provisional es: **El liderazgo frente a la transformación digital de la empresa Chaide y Chaide S.A. planta industrial de Amaguaña en el año 2020**, invitamos a que continúe su desarrollo y consentimos el acceso a la información requerida de la empresa, misma que debe ser tratada con la confidencialidad del caso.

La información otorgada, así como la participación de los colaboradores será de forma anónima y confidencial.

Los instrumentos, resultados y documentación de la investigación serán compartidos oportunamente con la empresa Chaide y Chaide para su revisión y posterior publicación del artículo en mención.

Para constancia del consentimiento informado en el presente documento, firma a continuación.



Ing. Pablo Cárdenas

Gerente de Recursos Humanos

Chaide y Chaide S.A

Apéndice B: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

La presente encuesta tiene como objetivo conocer el tipo de liderazgo que predomina en su área de trabajo en la empresa Chaide y Chaide S.A en el año 2020.

Por favor conteste las preguntas a continuación:

Fecha:

Área de producción:

Correo electrónico:

Califique del 0 al 4 las siguientes preguntas según corresponda.

0	1	2	3	4
Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Casi Siempre

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.
2. Reviso críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.
3. No interfiero hasta que los problemas se tornan serios.
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas.
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes.
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes.
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.
8. Busco puntos de vista diferentes al solucionar problemas.
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.
10. Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo.
11. Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño.
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.

13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.
14. Resalto la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.
16. Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño.
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está dañado, no lo arregle."
18. Abandono mis intereses personales por el bien del grupo.
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo.
20. Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas.
21. Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí.
22. Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas.
23. Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas.
24. Llevo cuenta de todos los errores.
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.
26. Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro.
27. Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas.
28. Evito tomar decisiones.
29. Considero a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí.
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.
31. Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes.
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas.
33. Tardo en responder a preguntas urgentes.

34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión.
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas.
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas.
37. Soy eficaz en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo.
38. Utilizo satisfactorios métodos de liderazgo.
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que hagan.
40. Soy eficiente para representar a mi grupo delante de las autoridades más altas.
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria.
42. Elevo los deseos de los demás de tener éxito.
43. Soy eficiente en lograr los requisitos organizacionales.
44. Aumento la disposición de los demás de esforzarse.
45. Encabezo un grupo eficiente.

Apéndice C: Alfa de Cronbach del cuestionario MLQ

Estadísticas de confiabilidad				
	Alfa de Cronbach	N de preguntas		
	0,897	45		

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen	113,15	376,864	,343	,896
2. Reviso críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	114,04	373,609	,339	,896
3. No interfiere en los problemas hasta que se tornan serios	115,14	381,665	,188	,898
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas	113,88	371,878	,356	,896
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	115,53	396,009	-,124	,903
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	113,74	370,811	,466	,894
7. A Veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes	115,55	392,316	-,041	,900
8. Busco puntos de vista diferentes para solucionar problemas	113,10	374,372	,414	,895
9. Hablo con optimismo acerca del futuro	113,02	373,402	,494	,894

10. Infundo orgullo en otros por estar asociado conmigo	113,81	366,962	,441	,894
11. Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño	113,61	368,561	,520	,893
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	116,21	393,337	-,089	,899
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr	112,97	374,966	,586	,894
14. Resalto la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	113,11	373,009	,571	,893
15. Dedico tiempo a enseñar y a entrenar	113,27	376,764	,418	,895
16. Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño	113,14	374,000	,498	,894
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que si no esta dañado, no lo arregle	115,61	388,198	,047	,900
18. Abandono mis intereses personales por el bien del grupo	114,00	373,074	,362	,896
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran solo un miembro del grupo	114,97	369,570	,326	,897
20. Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas	115,91	393,261	-,065	,901
21. Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mi	113,39	368,468	,455	,894

22. Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas	113,69	372,861	,354	,896
23. Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas	113,23	367,841	,619	,892
24 Llevo cuenta de todos los errores	114,14	380,591	,185	,899
25. Demuestro un sentido de poder y confianza	113,26	371,200	,556	,893
26. Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro	113,05	371,857	,603	,893
27. Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas	114,09	368,737	,367	,896
28. Evito tomar decisiones	115,73	392,871	-,056	,901
29. Considero cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades habilidades y aspiraciones entre sí	113,23	372,163	,423	,895
30. Hago que los demás vean los problemas de diferentes ángulos	113,44	372,986	,421	,895
31. Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes	113,26	373,858	,483	,894
32. Sugiero nuevas formas de ver como terminar las tareas asignadas	113,26	372,207	,562	,893
33. Tardo en responder a preguntas urgentes	115,57	384,368	,139	,899
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión	113,15	367,052	,663	,892
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas	112,91	376,107	,511	,894

36. Expreso confianza en que las metas serán logradas	112,83	378,117	,537	,894
37. Soy eficaz en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	113,03	372,456	,600	,893
38. Utilizo satisfactorios métodos de liderazgo	113,35	369,599	,574	,893
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que hagan	113,49	368,493	,564	,893
40. Soy eficiente para representar a mi grupo delante de las autoridades más altas	113,19	366,479	,634	,892
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria	112,93	377,928	,449	,895
42. Elevo los deseos de los demás de tener éxito	112,98	372,892	,637	,893
43. Soy eficiente en lograr los requisitos organizacionales	113,12	370,442	,637	,893
44. Aumento la disposición de los demás de esforzarse	113,23	368,915	,618	,892
45. Encabezo un grupo eficiente	113,12	368,791	,536	,893

Apéndice D: Resultados Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

Resultados de las preguntas del cuestionario multifactorial de liderazgo aplicado a las áreas productivas de la empresa Chaide y Chaide S.A, planta industrial de Amaguaña en el año 2020 se muestran en las tablas de frecuencia a continuación:

Pregunta 1:

		Ayudo a los demás siempre que se esfuercen			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	6	4,0	4,0	4,0
	De vez en cuando	8	5,3	5,3	9,3
	Algunas veces	6	4,0	4,0	13,3
	A menudo	56	37,3	37,3	50,7
	Casi siempre	74	49,3	49,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 2:

		Reviso críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	18	12,0	12,0	12,0
	De vez en cuando	18	12,0	12,0	24,0
	Algunas veces	39	26,0	26,0	50,0
	A menudo	46	30,7	30,7	80,7
	Casi siempre	29	19,3	19,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 3:

		No interfiere en los problemas hasta que se tornan serios			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	53	35,3	35,3	35,3
	De vez en cuando	40	26,7	26,7	62,0
	Algunas veces	31	20,7	20,7	82,7
	A menudo	21	14,0	14,0	96,7
	Casi siempre	5	3,3	3,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 4:

Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	20	13,3	13,3	13,3
	De vez en cuando	11	7,3	7,3	20,7
	Algunas veces	33	22,0	22,0	42,7
	A menudo	47	31,3	31,3	74,0
	Casi siempre	39	26,0	26,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 5:

Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	79	52,7	52,7	52,7
	De vez en cuando	39	26,0	26,0	78,7
	Algunas veces	15	10,0	10,0	88,7
	A menudo	10	6,7	6,7	95,3
	Casi siempre	7	4,7	4,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 6:

Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	8	5,3	5,3	5,3
	De vez en cuando	12	8,0	8,0	13,3
	Algunas veces	43	28,7	28,7	42,0
	A menudo	51	34,0	34,0	76,0
	Casi siempre	36	24,0	24,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 7:

A Veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	66	44,0	44,0	44,0
	De vez en cuando	52	34,7	34,7	78,7
	Algunas veces	25	16,7	16,7	95,3
	A menudo	7	4,7	4,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 8:

		Busco puntos de vista diferentes para solucionar problemas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	5	3,3	3,3	3,3
	De vez en cuando	6	4,0	4,0	7,3
	Algunas veces	14	9,3	9,3	16,7
	A menudo	43	28,7	28,7	45,3
	Casi siempre	82	54,7	54,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 9:

		Hablo con optimismo acerca del futuro			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	3	2,0	2,0	2,0
	De vez en cuando	4	2,7	2,7	4,7
	Algunas veces	15	10,0	10,0	14,7
	A menudo	43	28,7	28,7	43,3
	Casi siempre	85	56,7	56,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 10:

		Infundo orgullo en otros por estar asociado conmigo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	22	14,7	14,7	14,7
	De vez en cuando	6	4,0	4,0	18,7
	Algunas veces	33	22,0	22,0	40,7
	A menudo	43	28,7	28,7	69,3
	Casi siempre	46	30,7	30,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 11:

		Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	6	4,0	4,0	4,0
	De vez en cuando	14	9,3	9,3	13,3
	Algunas veces	34	22,7	22,7	36,0
	A menudo	52	34,7	34,7	70,7
	Casi siempre	44	29,3	29,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 12:

		Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	135	90,0	90,0	90,0
	De vez en cuando	9	6,0	6,0	96,0
	Algunas veces	4	2,7	2,7	98,7
	A menudo	1	,7	,7	99,3
	Casi siempre	1	,7	,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 13:

		Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De vez en cuando	2	1,3	1,3	1,3
	Algunas veces	14	9,3	9,3	10,7
	A menudo	56	37,3	37,3	48,0
	Casi siempre	78	52,0	52,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 14:

		Resalto la importancia de tener un fuerte sentido de propósito			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	1	,7	,7	,7
	De vez en cuando	3	2,0	2,0	2,7
	Algunas veces	20	13,3	13,3	16,0
	A menudo	57	38,0	38,0	54,0
	Casi siempre	69	46,0	46,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 15:

		Dedico tiempo a enseñar y a entrenar			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	2	1,3	1,3	1,3
	De vez en cuando	6	4,0	4,0	5,3
	Algunas veces	20	13,3	13,3	18,7
	A menudo	69	46,0	46,0	64,7
	Casi siempre	53	35,3	35,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 16:

Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	2	1,3	1,3	1,3
	De vez en cuando	3	2,0	2,0	3,3
	Algunas veces	23	15,3	15,3	18,7
	A menudo	52	34,7	34,7	53,3
	Casi siempre	70	46,7	46,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 17:

Demuestro que soy un fiel creyente de que, si no está dañado, no lo arregle		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	93	62,0	62,0	62,0
	De vez en cuando	24	16,0	16,0	78,0
	Algunas veces	14	9,3	9,3	87,3
	A menudo	14	9,3	9,3	96,7
	Casi siempre	5	3,3	3,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 18:

Abandono mis intereses personales por el bien del grupo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	16	10,7	10,7	10,7
	De vez en cuando	14	9,3	9,3	20,0
	Algunas veces	50	33,3	33,3	53,3
	A menudo	38	25,3	25,3	78,7
	Casi siempre	32	21,3	21,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 19:

Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran solo un miembro del grupo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	70	46,7	46,7	46,7
	De vez en cuando	20	13,3	13,3	60,0
	Algunas veces	15	10,0	10,0	70,0
	A menudo	20	13,3	13,3	83,3
	Casi siempre	25	16,7	16,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 20:

		Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	116	77,3	77,3	77,3
	De vez en cuando	14	9,3	9,3	86,7
	Algunas veces	9	6,0	6,0	92,7
	A menudo	7	4,7	4,7	97,3
	Casi siempre	4	2,7	2,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 21:

		Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mi			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	13	8,7	8,7	8,7
	De vez en cuando	9	6,0	6,0	14,7
	Algunas veces	11	7,3	7,3	22,0
	A menudo	52	34,7	34,7	56,7
	Casi siempre	65	43,3	43,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 22:

		Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	14	9,3	9,3	9,3
	De vez en cuando	11	7,3	7,3	16,7
	Algunas veces	32	21,3	21,3	38,0
	A menudo	44	29,3	29,3	67,3
	Casi siempre	49	32,7	32,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 23:

		Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	2	1,3	1,3	1,3
	De vez en cuando	8	5,3	5,3	6,7
	Algunas veces	24	16,0	16,0	22,7
	A menudo	48	32,0	32,0	54,7
	Casi siempre	68	45,3	45,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 24:

		Llevo cuenta de todos los errores			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	21	14,0	14,0	14,0
	De vez en cuando	22	14,7	14,7	28,7
	Algunas veces	36	24,0	24,0	52,7
	A menudo	43	28,7	28,7	81,3
	Casi siempre	28	18,7	18,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 25:

		Demuestro un sentido de poder y confianza			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	2	1,3	1,3	1,3
	De vez en cuando	5	3,3	3,3	4,7
	Algunas veces	28	18,7	18,7	23,3
	A menudo	54	36,0	36,0	59,3
	Casi siempre	61	40,7	40,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 26:

		Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	1	,7	,7	,7
	De vez en cuando	4	2,7	2,7	3,3
	Algunas veces	16	10,7	10,7	14,0
	A menudo	53	35,3	35,3	49,3
	Casi siempre	76	50,7	50,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 27:

		Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	33	22,0	22,0	22,0
	De vez en cuando	10	6,7	6,7	28,7
	Algunas veces	25	16,7	16,7	45,3
	A menudo	45	30,0	30,0	75,3
	Casi siempre	37	24,7	24,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 28:

		Evito tomar decisiones			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	89	59,3	59,3	59,3
	De vez en cuando	36	24,0	24,0	83,3
	Algunas veces	19	12,7	12,7	96,0
	A menudo	1	,7	,7	96,7
	Casi siempre	5	3,3	3,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 29:

		Considero cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades habilidades y aspiraciones entre sí			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	8	5,3	5,3	5,3
	De vez en cuando	6	4,0	4,0	9,3
	Algunas veces	18	12,0	12,0	21,3
	A menudo	42	28,0	28,0	49,3
	Casi siempre	76	50,7	50,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 30:

		Hago que los demás vean los problemas de diferentes ángulos			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	8	5,3	5,3	5,3
o	De vez en cuando	5	3,3	3,3	8,7
	Algunas veces	29	19,3	19,3	28,0
	A menudo	55	36,7	36,7	64,7
	Casi siempre	53	35,3	35,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 31:

		Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	4	2,7	2,7	2,7
	De vez en cuando	3	2,0	2,0	4,7
	Algunas veces	21	14,0	14,0	18,7
	A menudo	66	44,0	44,0	62,7
	Casi siempre	56	37,3	37,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 32:

		Sugiero nuevas formas de ver como terminar las tareas asignadas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	2	1,3	1,3	1,3
	De vez en cuando	3	2,0	2,0	3,3
	Algunas veces	27	18,0	18,0	21,3
	A menudo	62	41,3	41,3	62,7
	Casi siempre	56	37,3	37,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 33:

		Tardo en responder a preguntas urgentes			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	79	52,7	52,7	52,7
	De vez en cuando	44	29,3	29,3	82,0
	Algunas veces	12	8,0	8,0	90,0
	A menudo	7	4,7	4,7	94,7
	Casi siempre	8	5,3	5,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 34:

		Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	2	1,3	1,3	1,3
	De vez en cuando	7	4,7	4,7	6,0
	Algunas veces	19	12,7	12,7	18,7
	A menudo	49	32,7	32,7	51,3
	Casi siempre	73	48,7	48,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 35:

		Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	2	1,3	1,3	1,3
	De vez en cuando	1	,7	,7	2,0
	Algunas veces	9	6,0	6,0	8,0
	A menudo	52	34,7	34,7	42,7
	Casi siempre	86	57,3	57,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 36:

		Expreso confianza en que las metas serán logradas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De vez en cuando	2	1,3	1,3	1,3
	Algunas veces	5	3,3	3,3	4,7
	A menudo	52	34,7	34,7	39,3
	Casi siempre	91	60,7	60,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 37:

		Soy eficaz en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	1	,7	,7	,7
	De vez en cuando	4	2,7	2,7	3,3
	Algunas veces	13	8,7	8,7	12,0
	A menudo	56	37,3	37,3	49,3
	Casi siempre	76	50,7	50,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 38:

		Utilizo satisfactorios métodos de liderazgo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	3	2,0	2,0	2,0
	De vez en cuando	8	5,3	5,3	7,3
	Algunas veces	25	16,7	16,7	24,0
	A menudo	61	40,7	40,7	64,7
	Casi siempre	53	35,3	35,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 39:

		Hago que los demás hagan más de lo que se espera que hagan			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	4	2,7	2,7	2,7
	De vez en cuando	11	7,3	7,3	10,0
	Algunas veces	31	20,7	20,7	30,7
	A menudo	57	38,0	38,0	68,7
	Casi siempre	47	31,3	31,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 40:

		Soy eficiente para representar a mi grupo delante de las autoridades más altas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	4	2,7	2,7	2,7
	De vez en cuando	6	4,0	4,0	6,7
	Algunas veces	21	14,0	14,0	20,7
	A menudo	47	31,3	31,3	52,0
	Casi siempre	72	48,0	48,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 41:

		Trabajo con los demás de manera satisfactoria			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	2	1,3	1,3	1,3
	De vez en cuando	2	1,3	1,3	2,7
	Algunas veces	6	4,0	4,0	6,7
	A menudo	58	38,7	38,7	45,3
	Casi siempre	82	54,7	54,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 42:

		Elevo los deseos de los demás de tener éxito			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	1	,7	,7	,7
	De vez en cuando	1	,7	,7	1,3
	Algunas veces	14	9,3	9,3	10,7
	A menudo	56	37,3	37,3	48,0
	Casi siempre	78	52,0	52,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 43:

		Soy eficiente en lograr los requisitos organizacionales			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	2	1,3	1,3	1,3
	De vez en cuando	3	2,0	2,0	3,3
	Algunas veces	17	11,3	11,3	14,7
	A menudo	61	40,7	40,7	55,3
	Casi siempre	67	44,7	44,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 44:

		Aumento la disposición de los demás de esforzarse			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	3	2,0	2,0	2,0
	De vez en cuando	4	2,7	2,7	4,7
	Algunas veces	24	16,0	16,0	20,7
	A menudo	56	37,3	37,3	58,0
	Casi siempre	63	42,0	42,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pregunta 45:

		Encabezo un grupo eficiente			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente NO	5	3,3	3,3	3,3
	De vez en cuando	9	6,0	6,0	9,3
	Algunas veces	12	8,0	8,0	17,3
	A menudo	41	27,3	27,3	44,7
	Casi siempre	83	55,3	55,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	