



ECUADOR – NOVIEMBRE 2016 - ISSN: 1696-8352

RELACIÓN CONCEPTUAL DEL LIDERAZGO, ESTRATEGIA Y ENTORNO SOBRE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Ing. Solano-Solano, Javier, Mg.¹
Docente en UMET, Sede Machala
e-mail: jsolano@umet.edu.ec

Ing. Uzcátegui, Carolina, Mg.²
Docente en UMET, Sede Machala
e-mail: cuzcategui@umet.edu.ec

Ing. Pérez-Espinoza, María José, Mg.³
Docente en UMET, Sede Machala
e-mail: mjperez@umet.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Solano-Solano, Javier, Uzcátegui, Carolina y Pérez-Espinoza, María José (2016): "Relación conceptual del liderazgo, estrategia y entorno sobre la competitividad empresarial", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (noviembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/entorno.html>

Resumen

Se pretende establecer conceptualmente la relación del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre la competitividad empresarial; se considera la definición de competitividad empresarial y algunas formas de determinarla; el liderazgo, con sus respectivas dimensiones transformacional y transaccional; se revisa también los componentes del entorno competitivo del modelo de Porter; y finalmente se examina la conceptualización de estrategia de Miles y Snow, con sus respectivos tipos de estrategias. Se concluye que tanto el liderazgo como el entorno son factores relacionados con la competitividad empresarial de forma indirecta, mientras que la estrategia es el factor más crítico, puesto que además de ser el catalizador de los otros dos factores analizados, su selección y ejecución adecuada determinará la consolidación o no de la empresa.

Palabras clave:

Liderazgo, estrategia, entorno, competitividad empresarial.

CONCEPTUAL RELATIONSHIP OF LEADERSHIP, STRATEGY AND ENVIRONMENT ON BUSINESS COMPETITIVENESS

Abstract

It is pretended to conceptually establish the relationship among leadership, strategy and environment over the entrepreneurial competitiveness; the definition of competitive entrepreneurial and some forms

¹ Magister en Finanzas, Docente Titular Auxiliar II en Universidad Metropolitana del Ecuador, sede Machala

² Master en Gestión Empresarial, Docente Titular Auxiliar I en Universidad Metropolitana del Ecuador, sede Machala

³ Magister en Administración de Empresas, Docente Titular Auxiliar I en Universidad Metropolitana del Ecuador, sede Machala

to determine it are initially analyzed; leadership with its respective transformational and transactional dimensions; the competitive environment of the Porter model is also revised, and finally the conceptualization of Miles and Snow strategy is examined, with its respective strategy types. It is concluded that leadership as well as environment are factors indirectly related to the entrepreneurial competitiveness, while strategy is the most critique factor, because besides being the catalyst of the other analyzed factors, its adequate selection and execution will determine the enterprise consolidation.

Keywords:

Leadership-strategy-environment-entrepreneurial competitiveness.

1. INTRODUCCIÓN

El análisis de la competitividad empresarial depende de un amplio conjunto de factores; en ese sentido Montoya (2015) plantea que se subdividen en factores internos, estructurales y sistémicos. Los factores internos son aquellos inmersos dentro del poder de decisión de la empresa y por los cuales se busca diferenciarse. Los factores estructurales son aquellos que se pueden controlar parcialmente dentro de la empresa y moldean el entorno competitivo que enfrenta. Por último los factores sistémicos, son factores estrictamente externos que pueden incidir en la ventaja competitiva de la empresa y afectar su posición competitiva. Para Cabrera et al (2011), el análisis de competitividad de una empresa está determinado por factores endógenos y exógenos, de los cuales la competitividad es la capacidad para distinguir y desarrollar una ventaja competitiva con los condicionamientos internos y externos existentes en el sector industrial de actuación. Encuadrado en la literatura se establece que existen factores de éxito que promueven la competitividad de la pyme, entre ellos se encuentra el entorno competitivo como factor exógeno, y otros factores mucho más complejos y dinámicos, como son el liderazgo, la estrategia de negocio y entorno competitivo definidos como factores endógenos (Jasra, et al, 2011). En este trabajo se hace una revisión teórica de esos tres factores y su relación con la competitividad empresarial.

2. DESARROLLO

2.1 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Existe una amplia variedad de definiciones sobre competitividad empresarial, dependiendo del enfoque del investigador; entre las definiciones destacadas, se puede mencionar que Chauca (2007) relaciona la competitividad empresarial con la capacidad de las empresas para responder y actuar con ventaja frente a la competencia de los mercados internacionales, es decir competir al mismo nivel con empresas de otros países con el fin de perdurar o permanecer en el mercado. Adicionalmente, Rubio y Aragón (2007) consideran que la competitividad es la capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, que permite producir bienes y servicios con mayor valor, y facilitan la actuación de la empresa en el mercado, en concordancia al nivel de rivalidad suscitado por su relación con otras empresas.

De la literatura se establece que la medición de competitividad empresarial debe ser efectuada en correspondencia con la multidimensionalidad del concepto, derivándose por esta razón muchos enfoques y formas de medición (Uzcátegui y Solano, 2014) aunque se recomienda de acuerdo a Martínez, Charterina y Araujo (2010) la medición subjetiva, pues existe evidencia empírica firme de que estas mediciones son consistentes cuando la investigación trata sobre la pequeña y mediana empresa, al utilizar indicadores de tipo cualitativo; de lo cual basados en Rubio y Aragón (2007) se desprenden la innovación relacionada con la novedad, con la introducción de un nuevo producto, proceso, método de comercialización, organizacional, práctica interna, organización del lugar de trabajo (Martínez, Charterina y Araujo, 2010), la calidad como el nivel de excelencia que se ha escogido alcanzar para satisfacer el mercado al que va dirigido el producto (Terregrosa, 2007) y recursos humanos concerniente a la disponibilidad de personal competente y capacitado para el desempeño del trabajo (Sánchez y Acosta, 2001), mientras que de las investigaciones de Rubio y Aragón (2007) consideran el indicador de desempeño subjetivo cuantitativo: rentabilidad, para el cual se plantea que una empresa es competitiva si es rentable (Saavedra, 2012).

2.2 LIDERAZGO

La literatura ofrece varias conceptualizaciones y teorías sobre liderazgo, en consecuencia, el liderazgo puede ser entendido como un proceso natural de influencia significativa que ocurre entre

una persona -el líder- y los seguidores en determinada situación, mediante la colaboración consiente y voluntaria. En donde se fomenta el espíritu de equipo, la comunicación y la participación en las decisiones; impulsando cambios que reflejen los intereses compartidos al guiar hacia la consecución de objetivos y la transformación tanto de la organización como de las personas que trabajan en ellas.

Por otra parte el liderazgo en la pyme se manifiesta por la necesidad de adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial y su accionar debe evidenciar flexibilidad, innovación y creatividad (Yulk, 2008). De tal forma que se pueda catalizar los esfuerzos de los miembros de la organización hacia el incremento de la competitividad de la empresa.

En general, existen dos enfoques teóricos sobre el liderazgo, el transaccional y el transformacional, ambos son dimensiones del liderazgo, teniendo en cuenta este detalle, se define al liderazgo transaccional como el intercambio de beneficios y motivaciones en el cual el líder recompensa al seguidor por conductas específicas, y al desempeño que cumple con las expectativas del líder, y castiga o critica el comportamiento que no cumple con las expectativas. (Lussier y Achua, 2011).

El líder transaccional, es quien premia o castiga a sus seguidores en relación al resultado de una asignación, y los componentes principales del liderazgo transaccional son los siguientes (Pérez y Camps, 2011): a) Recompensa contingente, se refiere al líder que aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho e iniciativas. b) Excepción activa, involucra al líder que dirige la atención hacia las fallas para cumplir las normas y también incluye realizar las correcciones necesarias. c) Excepción pasiva, se refiere al líder que se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.

En cambio el líder transformacional motiva a sus seguidores a trabajar por metas más allá de sus intereses personales por el bien de la organización, activa sus necesidades de orden superior como el crecimiento personal, autoestima y la autorrealización y es capaz de expresar una visión clara e inspiradora hacia los demás para que se esfuercen por lograrla (Ivancevich, Konopaske, y Matteson, 2006).

Las dimensiones esenciales del liderazgo transformacional son: a) Influencia Idealizada, donde el líder transformacional actúa de modo que sus seguidores lo admiran, y lo quieren imitar; convirtiéndose en un modelo idealizado, con un alto grado de poder simbólico, distinguiéndose de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. b) Inspiración motivacional, el líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores mediante una comunicación clara, convincente y por ser ejemplar en su modo de actuar. c) Estimulación intelectual, el líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. d) Consideración individual, el líder considera las necesidades de cada persona para desarrollar su potencial al actuar como un entrenador al dar oportunidades de aprendizaje. e) Tolerancia Psicológica, indica que el líder debe poseer la capacidad para tolerar los errores de los demás y fomentar la tolerancia.

2.3 ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Los lineamientos teóricos sobre estrategia de negocio, sostienen que es deseable que cualquier empresa, independientemente de su giro, tamaño o características particulares, seleccione e implemente la estrategia que le garantice una ventaja competitiva para el éxito, dicho proceso es en muchos de los casos determinante para que una empresa alcance una ventaja competitiva sostenible. (Kluyver y Pearce, 2011).

La tipología de Miles y Snow brinda una particular conveniencia en el estudio de la pyme, facilitando la búsqueda de un patrón y el posterior modelamiento de un comportamiento estratégico enfocado en la consecución de objetivos comunes y reduciendo la aleatoriedad (García, 2011). Existen cuatro tipos de ambientes que responden a la competencia de las empresas en un determinado mercado y fijan patrones de comportamiento acordes a esos ambientes, desprendiéndose de esa dinámica, estrategias defensoras: utilizada por empresas con un limitado control sobre los productos y mercados, tratando de defender su posición competitiva, según criterios de eficiencia, (Miles, Snow, Mathews, Miles, y Coleman, 1997), la estrategia exploradora es característica de empresas que buscan continuamente oportunidades de mercado y experimentan con tendencias emergentes, poseen tecnología flexible, estructura organizativa descentralizada y flexibilidad en el estilo de dirección (Aragón, 1996), en cambio las empresas con estrategia analizadora observan a sus competidores para adquirir nuevas ideas y adoptar aquellas que le resulten más convenientes (Castro, 2010) y la estrategia de tipo reaccionaria es reflejada por empresas que se dan cuenta del

cambio y la incertidumbre que afectan el entorno competitivo, pero no son capaces de responder eficientemente a esos cambios.

2.4 ENTORNO COMPETITIVO

El microentorno es conocido también como entorno competitivo, y es un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y estudio de su evolución son insumos claves a la hora de elegir una estrategia de negocio. (García, 2003). De acuerdo a Porter (2008), la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su entorno competitivo. De ahí el modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por el mismo autor, es la herramienta analítica más popular utilizada para analizar el entorno competitivo, describiendo el entorno en cinco fuerzas competitivas básicas (Martínez y Milla, 2012): a) Amenaza de nuevos entrantes, Porter (2008) determina que el ingreso de nuevos entrantes brinda nuevas capacidades y deseos de ganar participación de mercado, de tal forma que se ejerce presión sobre precios, costos, y tasas de inversión requerida para competir, b) Poder de negociación de clientes, Porter (2008) lo define como la capacidad que tienen los clientes de cambiar de producto por otro de similares características y funciones. c) Poder de negociación de proveedores, Porter (2008) empujar por obtener el mayor valor sobre sí mismos, por medio del incremento de precios, reduciendo la calidad o reduciendo costos que afectan al producto. Los proveedores poseen mayor fortaleza en segmentos o mercados específicos, cuando las empresas a las que proveen no pueden transferir los incrementos de precio a sus propios clientes. d) Amenaza de productos y servicios sustitutos, Porter (2008) establece que un sustituto es el producto que permite obtener la misma o similar función que el producto ofertado por una industria determinada. De tal forma, que un producto sustituto es uno que parece ser diferente, pero que satisface la misma necesidad que otro. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de una industria al colocar un techo a los precios que las empresas que operan en ella pueden cobrar de manera rentable. Además en la medida que los costos de sustitución sean bajos, el efecto sobre la industria será más pronunciado. e) Poder de negociación de clientes, Porter (2008) lo define como la capacidad que tienen los clientes de cambiar de producto por otro de similares características y funciones, esto permite que el consumidor pueda presionar por la baja de los precios, siendo más evidente cuando la elasticidad del precio es alta.

3. DISCUSIÓN

Existe un sin número de posturas acerca de los temas desarrollados en el presente trabajo de investigación, para lo cual inicialmente Chauca (2007) propone una relación entre la competitividad empresarial con la capacidad de las empresas para responder y actuar en cualquier tipo de mercado (nacional o internacional) con el fin de permanecer en él, así también Rubio y Aragón (2007) complementan lo anteriormente expuesto afirmando que no solo se debe actuar, sino que paralelamente se deben desarrollar estrategias competitivas sostenibles que agreguen valor a los productos o servicios ofrecidos y así estar presente en el mercado por calidad.

La competitividad empresarial debe ser medida y aunque Martínez, Charterina y Araujo (2010) son fieles creyentes de la medición de la competitividad por medio del método subjetivo, anteriormente Rubio y Aragón (2007) afirmaban que los indicadores de gestión son excelentes termómetros de la actividad, por ejemplo Sánchez y Acosta (2001) consideraban al recurso humano calificado como un excelente medidor, a lo que posteriormente Terregrosa (2007) agregó los niveles de la calidad del productos o servicio y finalmente Saavedra (2012) incluyó a la rentabilidad, donde planteaba que una empresa es competitiva si es rentable.

De acuerdo a O'Regan y Ghobadian (2005), el rendimiento empresarial está correlacionado con las características y estilos de liderazgo, existen principalmente dos enfoques teóricos, el transformacional y transaccional; el primero de ellos de acuerdo a Ivancevich, Konopaske, y Matteson (2006) es aquel que motiva al personal por metas trascendentales, que van más allá de los resultados corporativos, mientras que el transaccional es el mero intercambio de beneficios y motivaciones en el cual el líder recompensa al seguidor por conductas específicas o lo castiga y critica al no cumplir con las expectativas. (Lussier y Achua, 2011), de acuerdo a Hsieh (2005), no se puede hablar de aplicación de una estrategia de negocio en ausencia de un líder; en tanto, la presencia de un líder con las competencias adecuadas, empuja a la adopción sistemática de una estrategia adecuada

Sobre la estrategia Miles y Snow (1978), indica que si los comportamientos explorador, defensivo y analizador se implantan en la empresa adecuadamente llevaran a un resultado efectivo. En consideración de lo anterior García (2006), muestra teórica y empíricamente la relación entre

estrategia y competitividad empresarial, definiéndolo como un factor clave para la consolidación competitiva. El comportamiento estratégico coherente que adopta la empresa, y en mayor medida la pyme, le permite competir, innovar, desarrollarse y además aumentar la generación consistente de beneficios (Franczak, Weinzimmer, y Michel, 2009).

Finalmente Porter (2008) señala que relación entre entorno competitivo y competitividad empresarial no es directa, sino por el contrario es indirecta, y el punto de conexión es la estrategia, resaltando que la comprensión de las fuerzas competitivas de una industria, es el primer paso para el desarrollo de una estrategia coherente. Sugiere además que todas las empresas debería tomar en cuenta el promedio de rentabilidad de sus industrias y como este va evolucionando en el tiempo.

4. CONCLUSIONES

Dada la extensión y densidad del tema expuesto con anterioridad, se puede concluir que existe una estrecha relación entre el liderazgo, el entorno y la estrategia con la competitividad empresarial, ya que cada uno de dichos conceptos se han ido ampliando con el paso de los años y por ende se han establecido con mayor notoriedad los pequeños hilos que se unen al gran concepto.

La competitividad empresarial, entendida como la capacidad de generar ventaja competitiva en virtud de los condicionamiento del contexto, muestra relación con varios factores, entre ellos el liderazgo, expresado por el estilo y características de dirección del líder, donde sin importar el estilo, el efecto se percibe, aunque no de forma directa sino indirectamente, en consistencia con su íntima relación con la selección y ejecución de la estrategia; la literatura sugiere que ante la existencia de un liderazgo fuerte, se verificará una estrategia más consistente.

Por otra parte el entorno condiciona el nivel competitivo empresarial de la misma forma que el liderazgo, de forma indirecta, debido a su estrecha relación con la estrategia; por tanto, la comprensión de las fuerzas que configuran el entorno competitivo, permite la selección de la estrategia más adecuada, y permite fijar metas de actuación en el mercado.

Para que una organización pueda posicionarse firmemente en un mercado necesita poder entender la correlación existente entre cada una de las variables mencionadas, ya que entre si se complementan y fortalecen la actividad de la organización porque no se las analiza como pequeñas unidades, sino como una sola célula que tiene un mismo fin en común: la rentabilidad. Entre más rentable y competitiva sea una empresa, cuan más interrelacionadas se encuentran cada una de sus variables principales (los líderes que la dirigen, la estrategia que practica, el entorno al que pertenece y el mercado al que apunta).

Finalmente, después de identificar la relación del liderazgo y entorno frente a la competitividad empresarial, donde ambas coinciden en que la estrategia es su catalizador, se establece que la estrategia tiene una relación directa frente al desempeño competitivo, convirtiéndose en un factor clave para la consolidación competitiva, permitiendo que la empresa pueda permanecer en el mercado, innovar, desarrollarse y además promueve la generación consistente de beneficios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragón, J. (1996). La medición de la estrategia empresarial: propuesta y validación de una escala multi-ítem para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978). Cuaderno de Ciencias Económicas y Empresariales, N°31, pp 45-65. Disponible en: http://cuadernos.uma.es/contenido.php?id_num=41
- Cabrera, A.; López, P. y Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Universidad Central, Departamento de Administración de Empresas. Bogotá: Ediciones Fundación Universidad Central. Disponible en: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2016597
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Revista de Ciencias Económicas 28, N°1, p:247-276. Universidad de Costa Rica. Disponible en: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758>
- Chauca, P. (2007). Acerca de la competitividad de la micro y pequeña empresa. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Disponible en: http://www.economia.umich.mx/economia_oldsite/publicaciones/ReaEconom/RE06_07.html

- Franczak, J.; Weinzimmer, L.; y Michel, E. (2009). An empirical examination of strategic orientation and SME performance. Small Business Institute,. Vol.33, N°1. St Petersburg: Annual National Conference Proceedings. Disponible en:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.321.4258&rep=rep1&type=pdf>
- García, D. (2003). Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa: Estado de Veracruz. Universidad Politécnica de Cartagena, Universidad de Murcia, Universidad de Cantabria, y Universidad Veracruzana. Disponible en:
<http://www.valoracionyfinanciacion.upct.es/documentos/analisisEstrategicoPymesVeracruz.pdf>
- García, D. (2006). Influencia de la estrategia en el crecimiento y rentabilidad de la pyme industrial española. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Vol.35, N°129, pp. 437-455. Disponible en: <http://www.aeca.es/pub/refc/articulos.php?id=0255>
- García, D. (2011). Estrategia y rendimiento de la mipyme en el distrito federal: un estudio empírico. En: Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática (16°, 2011, México DF, México). Administración de la micro, pequeña y mediana empresa, México, UNAM, 2011. Disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xvi/docs/1J.pdf>
- Hsieh, T. (2005). Leadership as the starting point of strategy. Mckinsey Quaterly.
http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/leadership_as_the_starting_point_of_strategy
- Ivancevich, J.; Konopaske, R.; y Matteson, M. (2006). Comportamiento organizacional. 1era. Ed. Español. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Jasra, J. M., Khan, M. A., Hunjra, A. I., Rehman, A. U., & Azam, R. I. (2011). Determinants of business success of small and medium enterprises. International Journal of Business and Social Science, 2(20).
- Kluyver, C.; y Pearse, J. (2011). Strategy: a view from the top. 4ta Ed. New Jersey: Pearson Education.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning Editores.
- Luthans, F., y Doh, J. (2009). International management. 8th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). Análisis del entorno. En: La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Colección Monografías, Serie Administración y Marketing. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, R.; Charterina, J.; y Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Disponible en:
<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v16/162165.pdf>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. Academy of management review, 3(3), 546-562. Disponible en:
http://www.jstor.org/stable/257544?seq=1#page_scan_tab_contents
- Miles, R. E., Snow, C. S., Mathews, J. A., Miles, G., & Coleman, H. J. (1997). Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form. The Academy of Management Executive, 11(4), 7-20.
- Montoya, R. A. C. (2015). Internacionalización acelerada por las firmas de nueva o reciente creación versus el modelo incremental seguido por empresas maduras. In Forum Doctoral (No. 6).
- O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2005) "Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54 (2), pp.81 – 97.
- Pérez Santiago, José Armando, & Camps del Valle, Vanessa. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 27(1), 17-29. Recuperado en 18 de noviembre de 2016, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011001100003&lng=es&tln=es.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Boston: Harvard Business Review. Disponible en: www.hbrreprints.org
- Rubio, A. y Aragón, A. (2007). Recursos críticos y estrategia en la pyme industrial. Tribuna de Economía. España: Universidad de Murcia.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. Pensamiento y Gestión. N.-33 Disponible en:
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4898/3878>

- Sánchez, F., & Acosta, P. (2001). Proyecto indicadores de competitividad: Colombia. d de Los Andes, Bogotá. Disponible en:
http://www.cid.harvard.edu/archive/andes/documents/workingpapers/indicators/indicators_colombia.pdf
- Terregrosa, R. (2007). Conceptos generales de calidad. Consorcio Hospital General Universitario, 1-48.
- Uzcátegui, C. y Solano, J. (2014). Validez y confiabilidad de un cuestionario para la medición de la "influencia del liderazgo, estrategia y entorno en la competitividad empresarial en la pyme ecuatoriana". Disponible en:
https://www.academia.edu/12159803/Validez_y_confiabilidad_de_un_cuestionario_para_la_medici%C3%B3n_de_la_influencia_del_liderazgo_estrategia_y_entorno_en_la_competitividad_empresarial_en_la_pyme_ecuatoriana
- Yulk, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. 6ta.Ed. Madrid: Pearson educación.