

ARTÍCULO CIENTÍFICO
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**El liderazgo transformacional, clave sostenible para el
desarrollo de empresas ecuatorianas**

***The transformational leadership, sustainable key for the
development of Ecuadorian companies***

Baque Villanueva, Lisenia Karina ^I; Mendoza Alcívar, María Azucena ^{II}; Salcedo Saltos, Rosanna ^{III}; Izquierdo Morán, Aída Margarita ^{IV}

^I. karinabaquevillanueva@gmail.com. Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Quevedo, Ecuador.

^{II}. mariasu_0726@hotmail.com. Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Quevedo, Ecuador.

^{III}. rosannasalcedo_saltos@hotmail.com. Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Quevedo, Ecuador.

^{IV}. aiditai.izquierdo@gmail.com. Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Quevedo, Ecuador.

Recibido: 31/10/2018

Aprobado: 26/11/2018

RESUMEN

Estamos en una nueva época donde pensamos más y sentimos menos, donde cambiamos la cartas por los teléfonos androide, es prescindible cada vez tener más y más éxito para poder llevar un mejor estilo de vida, por ello es necesario conseguir metas tanto personales como profesionales, para lo cual se debe hacer una planificación y ejecución efectiva, de cómo lo vamos hacer y ahí es donde nacen las habilidades técnicas, humanas y estratégicas de los grandes líderes, mismas que ayudan a conectar la literatura con la práctica, para poder conseguir propósitos personales o sociales, ya que el líder es quien tiene ese impacto influencia en sus seguidores, y esta influencia debe ser retribuida de la mejor forma en ayudar hacer que las cosas pasen en beneficios de la gran mayoría, siempre alguien tiene ese don de humildad, de personalidad, de querer servir en beneficio de los demás. La presente investigación tiene como objetivo primordial determinar que el liderazgo transformacional, es clave para el desarrollo sostenible en las empresas ecuatorianas; para lo cual se trabajó con una muestra de 300 empleados de empresas privadas de Ecuador, localizadas en la Región Litoral. A través del análisis efectuado se estableció la importancia de practicar el liderazgo

transformacional, así como también se pudo determinar que este tipo de liderazgo permite el correcto desarrollo en las pequeñas y medianas empresas.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo; empresa; liderazgo transformacional; eficiencia.

ABSTRACT

We are in a new era where we think more and feel less, where we change the cards by the android phones, it is dispensable every time to have more and more success to be able to lead a better lifestyle, for that reason it is necessary to achieve both personal and professional goals, for which it is necessary to do an effective planning and execution, of how we are going to do it and that is where the technical, human and strategic abilities of the great leaders are born, which help to connect the literature with the practice, to be able to achieve personal purposes or social, since the leader is the one who has that impact influence on his followers, and this influence must be paid in the best way to help make things happen for the great majority, always someone has that gift of humility, personality, of wanting to serve for the benefit of others. The main objective of this research is to determine that transformational leadership is key to sustainable development in Ecuadorian companies; for which we worked with a sample of 300 employees of private companies in Ecuador, located in the Litoral Region. Through the analysis carried out, the importance of practicing transformational leadership was established, as well as determining that this type of leadership allows the correct development in small and medium enterprises.

KEYWORDS: Leadership; business; transformational leadership; efficiency.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, aun se piensa acerca del liderazgo como un mito, hay quienes dicen que los líderes deben nacer, otros mencionan que también se hacen en el día a día, la verdad, es que al día de hoy han pasado grandes líderes con transcendencia positiva y otros en forma negativa, y han dejado un legado a la sociedad en general, en esta edición vamos a dejar en claro que los líderes, son personas que han desarrollado sus capacidades y aptitudes para convertirse en seres que motivan guían y transforman grandes masas de personas, que lo único que desean es cumplir filosofías que cubre a todos con el mismo paraguas, es decir los unos los mismos objetivos.

Las empresas ecuatorianas han sido conducidas hacia una administración empírica, sin embargo, debido a las exigencias económicas y políticas del país, las mismas han ido cambiando del *know how* a la aplicación de conocimientos, por lo cual para que las empresas

puedan permanecer en el mercado, van evolucionando a través del tiempo, cambiando su estructura y mejorando la dirección.

Expertos de la administración han realizado múltiples estudios en los últimos años a diferentes grupos empresariales e instituciones a nivel mundial, en los cuales han podido determinar que las empresas más exitosas y destacadas son las que están a cargo de gerentes o directores eficaces, con capacidades y habilidades gerenciales altamente desarrolladas (San Saturnino & Piédrola, 2013).

La globalización afecta las habilidades interpersonales y de administración de los líderes, por lo que los mismos deben estar preparados para trabajar con eficacia en los desacuerdos y entender la cultura de la empresa. Con la finalidad de mejorar la productividad, las organizaciones están apostando por su recurso humano, actualización tecnológica y de conocimiento y el establecimiento de una cultura de excelencia, generando un cambio estructural debido a la necesidad de la institución de acoplarse al entorno (Escobar & Castillo, 2011).

Es así como, el liderazgo es el factor que permite distinguir a los gerentes que sólo dan órdenes, de los gerentes que realizan sus actividades administrativas, basados en actitudes y acciones motivadoras, lo que contribuye con el bienestar del ambiente laboral y el desempeño de sus colaboradores, y más allá de esto, los líderes son personas que inspiran a los demás a realizar acciones que ayuden a cumplir objetivos comunes.

Uno de los modelos más aclamados del liderazgo en la actualidad, es justamente el liderazgo transformacional, quien tiene como característica promover cambios significativos y sostenibles en las personas y empresas, no cabe duda que llegar a este liderazgo, es estar en un nivel 5, donde el líder con sus seguidores trabajan en forma conjunta para alcanzar los mismos objetivos, basados en la confianza y coherencia que genera el líder hacia sus seguidores; el líder debe ser un visionario que ubique literalmente en forma adecuada el bosque entero y no solo pocos árboles, además debe ser un tiburón en los negocios en medio de tantos pececitos.

Es fundamental tener una correcta preparación para asumir los retos actuales, ya que son muchas las empresas que cuentan con sus objetivos bien definidos, con una visión a largo plazo que guía a sus colaboradores a un buen desempeño. Es por esto, que buscan líderes comprometidos con sus metas y con su gente, con la finalidad que se logre empoderar al personal para conseguir los resultados esperados, las habilidades con las que pueda contar un gerente, serán el diferenciador al momento de dirigir una empresa, debido a que un gran número de cambios son exógenos y se encuentran fuera de su control y el de su organización (Araque, 2006).

Sin embargo, aún en las empresas ecuatorianas los líderes empresariales no tienen bien definido su estilo de liderazgo que marque la diferencia, ya que en algunos casos siguen con la aplicación del liderazgo transaccional, es decir con el sentir de solo pasar información y de dictar ciertas directrices para que realicen sus colaboradores, dada esta carencia de detalles de aplicación del liderazgo transformacional hace que las empresas no sean sostenibles en sus resultados a largo plazo, ya que los líderes transaccionales, o situacionales no dejan empoderados o entrenados a nuevos líderes que manejen las arcas de las empresas.

Por lo tanto, surge la siguiente interrogante, ¿El liderazgo transformacional, es clave para el desarrollo sostenible en las empresas ecuatorianas?

Para responder a ésta la pregunta, se debe mencionar que el liderazgo transformacional es mucho más exitoso y completo que los demás liderazgos, basándose en su humildad personal, y voluntad profesional, llegando a su máximo exponencial de ser un liderazgo de nivel 5, su aplicación es mucho más amplia y sencilla, dando como argumentos que este liderazgo se enfoca en resultados a largo plazo, siendo así que se construyen caminos sólidos, como es el generar confianza a sus colaboradores, también saber generar motivación explosiva en su gente, irradiando una gran energía ya que es un ejemplo a seguir, adicionalmente sabe cómo desarrollar más líderes dentro de la empresa, es decir sabe cómo desarrollar las habilidades sociales, lo tiene bien diseñado bajo un paraguas que es el carácter y personalidad, con constante retroalimentación.

Un colaborador no llega a ser productivo si previamente no se lo ha sensibilizado sobre los objetivos que persigue la empresa. Es por esto, que los líderes deben tener conocimiento sobre el comportamiento humano, con la finalidad de sacar a relucir la inspiración y la creatividad de su equipo. El talento y la productividad de los trabajadores y de la organización, no viene de repente, sino que surge de la disciplina y atención prestada por ellos y por su líder (Nader & Castro, 2007).

El líder transformador es idóneo para llevar a su grupo a un nivel de compromiso superior, en el cual cada trabajador se responsabiliza de que la estrategia se lleve a cabo, empoderándolo de sus funciones y haciéndolo sentir orgulloso de su trabajo, bajo lo mencionado se tienen los siguientes argumentos para defender la hipótesis.

Cardona, (2005) afirma que “el liderazgo transformacional es atractivo y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario, capaz de apreciar holísticamente el proceso, con una amplia visión de sus objetivos de vida, con una actitud positiva y sobre todo un estratega, flexible, emprendedor e innovador. Transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores” (p. 61).

Esta teoría plantea que el líder inspira a sus seguidores y logra trascender hacia ellos sus intereses personales relacionados con los objetivos de la organización, siendo capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus subalternos (Morocho Cáceres, 2010).

Los líderes transformacionales siempre están fomentando la creatividad de sus seguidores, siempre buscando explorar nuevas formas de hacer las cosas, ya que son nuevas oportunidades de aprender.

Este liderazgo transformacional ofrece un acercamiento individual, ya que ofrece apoyo en forma directa a sus seguidores, ya que existe puertas abiertas de comunicación, para que pueda fluir todo tipo de ideas, y esto conlleva hacer reconocimientos especiales a las personas que más aporte generan con valor de generar mejor filosofía.

Esta es la base de que un líder tenga seguidores, si no tiene seguidores un líder solo estará dando un paseo, aquí el líder fomenta una visión de largo plazo capaz de articular a sus seguidores, aquí es donde se genera la magia que pocos líderes lo realizan, es decir ser capaces de transmitir toda esa energía a los demás para generar pasión y motivación para cumplimiento de objetivos.

El líder es un modelo a seguir, ya que tiene toda la confianza y el respeto de sus seguidores y por eso todos desean emular sus acciones, por tanto, un líder debe ser íntegro y coherente en su forma de actuar y de hacer promesas a los demás.

El líder transformacional no trabaja a corto plazo, siempre tiene una visión a largo plazo, su tarea es promover cambios duraderos y trascendentales, dichos cambios son transversales donde toma en cuenta a toda la estructura de la organización para poder lograr los objetivos, es decir el líder no busca soluciones momentáneas o de inconsistencia temporal, siempre busca soluciones perdurables en beneficios de todos.

Para que una empresa sea competitiva, ha de ser eficiente en todas las áreas funcionales, para ello es primordial contar con empleados activos, competentes y sobre todo motivados. Una empresa con un ambiente de trabajo agradable ya no es un lujo, es un deber en la organización, esto se debe a que el clima laboral es considerado hoy por hoy un factor determinante en la productividad y en el éxito de las empresas (Narváz Duran, 2015).

Es este el motivo por el cual el liderazgo y la satisfacción laboral son importantes, no sólo porque existe una relación entre satisfacción en el trabajo y algunos factores que afectan el éxito económico de una organización, sino también porque actualmente existe una creciente preocupación humanitaria por la clase de experiencias psicológicas que la gente tiene durante sus vidas, especialmente durante su vida laboral (Aldape, Pedrozo, Castillo Perez, & Mogue Liévano, 2011).

Chiavenato (2004) como se citó en (Serrano Orellana & Portalanza Ch., 2014) define al clima organizacional como la calidad del ambiente psicológico de una organización, que se consigue con el nivel de motivación que mantengan las personas., Es decir el clima organizacional es la apreciación del ambiente laboral de la que gozan los trabajadores de una empresa.

MÉTODOS

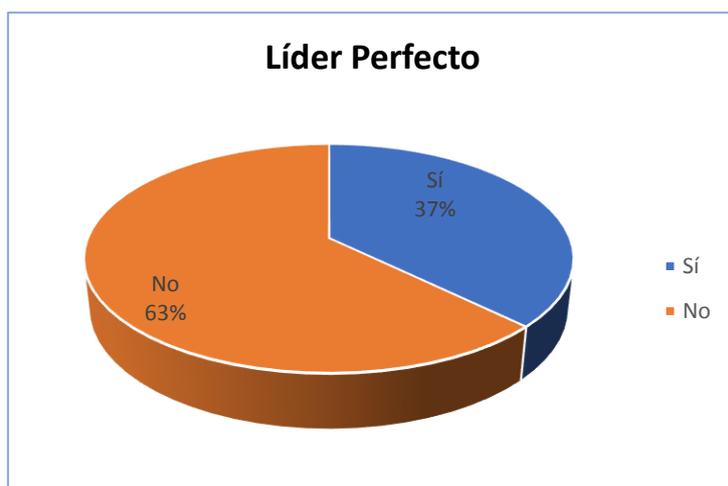
La presente investigación se realizó en función del método cuantitativo, empleando la recolección de datos numéricos. Se aplicó la metodología descriptiva, porque permitió caracterizar la conducta de los estilos de liderazgo y la satisfacción que éstos generan en los empleados de cada una de las empresas indagadas.

Para el desarrollo de la investigación, se tomó una muestra causal no probabilística, que la conformaron 300 empleados de pequeñas y medianas empresas privadas de Ecuador, localizadas en la Región Litoral (Zona 5 de planificación ecuatoriana). Los encuestados tenían edad promedio entre 20 - 40 años, con una antigüedad laboral de 2-20 años.

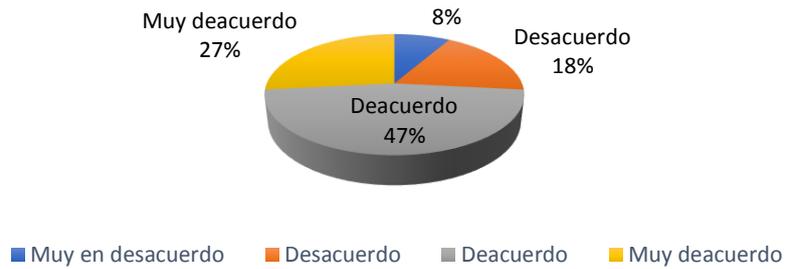
Una vez aceptada las solicitudes de autorización por parte de los miembros directivos de las empresas, se aplicó a los empleados el instrumento de encuesta, en los lugares donde desempeñan sus labores. Se ofreció seguridad y confianza en la información proporcionada, para que los participantes sientan la apertura de contestar las preguntas planteadas.

RESULTADOS

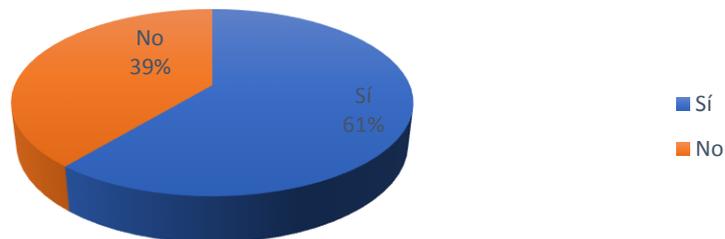
De acuerdo a la muestra encuestada se pudo obtener los siguientes resultados:



Necesidad de líder motivado



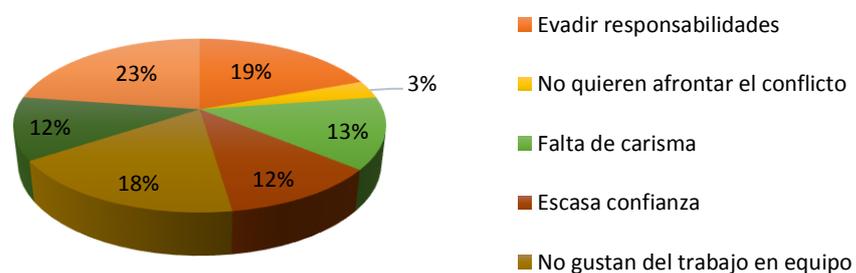
La persona tímida puede ser un buen líder



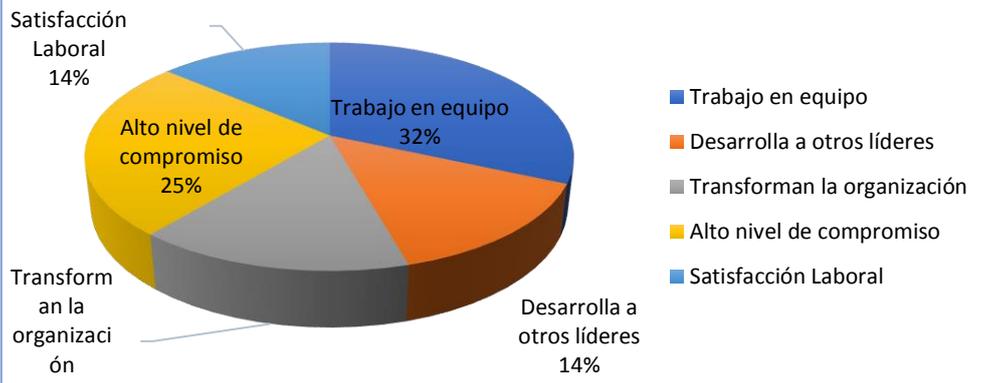
Escaso liderazgo en las empresas



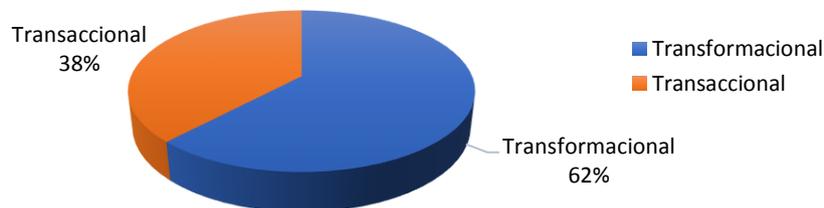
Tipos de liderazgo



Qué hacen diferentes a los líderes transformacionales



Líder Transaccional o Transformacional



Liderazgo transformacional permite el desarrollo de la empresa



DISCUSIÓN

Un líder transformacional ayuda al mejoramiento del clima organizacional a través de su habilidad para activar al grupo humano que está a su cargo, a fin de que estos se comprometan con la organización y puedan cumplir con las metas y objetivos propuestos. Este líder debe generar confianza y motivación en los empleados, de tal manera que sean un ejemplo a seguir, con esto se logrará una mejor eficiencia en el desempeño de las labores.

Es importante que un líder conozca los diferentes tipos de liderazgos y ponga en aplicación el más completo que sin duda es el que estamos estudiando, ya que es más versátil, es de cambios más profundos, de comunicación fluida, aquí vamos a revisar los diferentes tipos de liderazgos.

ESTILOS DE LIDERAZGOS EMPRESARIALES	
LIDERAZGOS	CONCEPTO
NATURAL	Son aquellos que no tiene un cargo directivo, y que desplazan su liderazgo en forma diaria, independientemente de su cargo
PARTICIPATIVO	Son aquellos líderes, que, siendo los responsables de la toma de decisiones, toman en cuenta a los demás colaboradores para que opinen acerca de sus ideas, fomentando el trabajo en equipo.
AUTOCRÁTICO	Es aquel líder que toma decisiones por su cuenta propia, y que se limita a tomar ideas de los demás participantes, este liderazgo es buenos en tiempo de crisis, donde es bueno tomar posturas firmes
BUROCRÁTICO	Este líder es poco abierto a los cambios, no le interesa mucho la personalidad de sus colaboradores, y se limita a generar motivación a todo su equipo, en este liderazgo prima las decisiones excepcionales.
CARISMÁTICO	Este tipo de liderazgo se caracteriza por tener un imán hacia la gente, es un líder optimista, enérgico, que genera mucha pasión al exponer sus ideas, lo que tiene como desventaja es que suele pensar que si no está presente ningún proyecto funcionara.
TRANSACCIONAL	Estos líderes están preocupados por mantener el flujo normal de operaciones en la empresa, utilizan mucho el tema disciplinario para alinear a los colaboradores, solo motiva bajo un estilo de recompensas, eso quiere decir que no es sostenible, este líder solo se preocupa que todo fluya normalmente.
TRANSFORMACIONAL	Este liderazgo es el más completo, ya que sus características son de ser versátil, carismático y resolutivo, su interés es por las personas, es dueño de sus decisiones respaldado por sus seguidores, es especialista en motivar a la gente, tiene una comunicación abierta con todos los integrantes de la organización, es súper proactivo a la hora de dirigir sus acciones.

Fuente: Harvard Deusto Business Research (HDBR) y EAE Business School

Las habilidades intrapersonales tienen que ver con el desarrollo interior del ser humano este tipo de habilidad es adquirida, y el líder debe saber manejar sus emociones internas, debe saber separar el ámbito personal del laboral.

Esta habilidad se divide en:

HABILIDAD	CONCEPTO
DESARROLLO PERSONAL	Adopta nuevas ideas, es un proceso de transformación de la persona para mejorar su estilo de vida.
INTELIGENCIA EMOCIONAL	El líder debe saber usar inteligentemente sus emociones hacerlas que trabajen para el mismo y el resultado sería manejar con claridad y calma su comportamiento.
ASERTIVIDAD	El líder debe expresar de manera directa pero adecuada sus puntos de vista con respeto y sin ofensas, para establecer un buen dialogo para una mejor relación con sus colaboradores.

Fuente: **Compilación Habilidades Empresariales UEES/Psicoterapeutas.com**

El buen manejo de las habilidades interpersonales ayuda al líder a interactuar con sus colaboradores de forma efectiva ya que promueve el buen manejo de la comunicación, apoya al cumplimiento de las metas del grupo o individuales, se preocupa de sus necesidades, los motiva y les incentiva.

Se dividen en:

HABILIDAD	CONCEPTO
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Proporciona el cumplimiento de la estrategia de la organización mediante el comportamiento efectivo sea este individual o en conjunto.
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Es el conjunto de herramientas de comunicación las cuales canalizan el traslado de la información de la organización de una forma segura sin filtraciones para una mejor toma de decisiones.
GESTIÓN DEL TIEMPO	Es saber planificar el tiempo, priorizar las actividades importantes de las urgentes, ya que al utilizar eficazmente nuestro tiempo se convierte automáticamente en producción y rentabilidad.
MANEJO DE CONFLICTOS	El gerente, líder o colaborador debe aprender a manejar los conflictos con serenidad y altura ya que el ser humano al estar en constante competencia es proclive a ingresar en un entorno conflictivo, el reto es saber llevarlos, ya que en ciertos casos de un conflicto salen las verdaderas soluciones.
NEGOCIACIÓN	Es la interacción entre dos o más personas las cuales necesitan llegar a satisfacer una necesidad individual o de grupo, el fin de la negociación es poder ganar o simplemente llegar a un acuerdo, el cual beneficie a ambas partes y logre cumplir con el objetivo establecido.
LIDERAZGO TRANSFORMADOR	El liderazgo transformacional es el mejor tipo de liderazgo ya que motiva, inspira a sus colaboradores al cumplir con los objetivos, estrategia de la empresa basados en la humildad y fortaleza continua.
COACHING	El líder que ejecuta la herramienta de coaching acompaña, guía, instruye, capacita a una persona o colaborador, en una actividad específica, tiene como fin un mayor crecimiento personal y laboral, por consiguiente, un mayor crecimiento en la rentabilidad de la empresa.
FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	El trabajo en equipo efectivo con lleva a un mayor crecimiento de la organización, aún más si se trabaja en un entorno de liderazgo los objetivos son más fáciles de alcanzar ya que se crea un entorno de compromiso, dinamismo, confianza, innovación, productividad, humildad otorgando un mayor valor a la organización.
FACULTAMIENTO O EMPOWERMENT	El empoderamiento es un proceso estratégico se basa en generar una relación de socios entre la empresa y sus colaboradores otorgándoles autoridad, poder y autonomía esto siempre en un entorno de liderazgo.

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Compilación Habilidades Empresariales UEES

Esta habilidad otorga la solución a problemas, internos o externos, complicados que tenga la empresa u organización, cada acción llevada en un ambiente de liderazgo tendrá un resultado óptimo. Se dividen en:

HABILIDAD	CONCEPTO
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Es la acción que se plantea un líder, persona, colaboradores u organización para llegar a un fin, analiza los recursos que se dispone, los canaliza, los ejecuta siempre optimizando el tiempo y su costo.
INNOVACIÓN	Es la puesta en marcha de una idea creativa siempre con el fin de generar un valor diferenciador a su competencia o servicio.
TOMA DE DECISIONES	Proceso mediante el cual el líder debe tomar una acción siempre basados en datos cualitativos o cuantitativos para así obtener un resultado favorable para un individuo u organización.
GESTIÓN AL CAMBIO	El líder debe gestionar la estrategia al cambio ya que se necesita generar un ambiente de confianza, tomando en cuenta los aportes de los empleados indicándoles que este cambio no va afectar sus puestos de trabajo simplemente va ayudara a que la empresa crezca y llegue a cumplir sus objetivos con mayor efectividad y calidad.

Fuente: Compilación Habilidades Empresariales UEES

CONCLUSIONES

En la actualidad el liderazgo es un tema muy importante de analizar, sobre todo el liderazgo transformacional que al día de hoy es el más completo, por ser versátil, carismático y resolutivo, también tiene mucha humildad al momento de tomar decisiones, tiene la capacidad de crear equipos de alto rendimiento, y los cambios que realiza son profundos, ya que son individuales, se lo hace con comunicación ascendente y descendente, buscando siempre cumplir objetivos comunes, es un tipo de liderazgo que tiene como base la motivación, logrando que exista el compromiso del talento humano con las metas, el trabajo en equipo y la empresa.

También podemos mencionar, que la aplicación de este tipo de liderazgo debe contener una dosis de energía de parte del líder y de sus seguidores, ya que esto inspira cada día a ser mejores, bajo la premisa de siempre afilar la sierra, ya que lo único constante es el cambio, en estos tiempos de avanzada tecnología, de mercados abiertos, se debe ir cerrando la brecha entre la teoría y la práctica.

El liderazgo transformacional dota al líder de una visión exitosa del futuro, grandes valores y creencias, con la finalidad de que sus seguidores sean partícipes del proceso de cambio de la organización, creando así una cultura organizacional bien dotada para poder saber hacia dónde se dirige la organización.

Un líder transformacional, ayuda a mejorar el clima organizacional, ya que todas las decisiones que se dan, son tomadas en consenso y hace que todos los integrantes participen en la toma de decisiones, haciendo que se genere un contrato psicológico dando como resultado un compromiso más profundo en alcanzar las metas.

Los líderes transformacionales buscan sostenibilidad en las organizaciones, teniendo como principal tarea de encontrar y formar nuevos líderes, ya que mientras más líderes existen de la misma naturaleza el proceso es mucho más fluido para la toma de decisiones, haciendo que la empresa se sienta segura con la salida del líder, ya que en su reemplazo estará un líder con similares características.

REFERENCIAS

- Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo Perez, M. H., & Mogue Liévano, M. d. (2011). Liderazgo y Satisfacción en el Trabajo: ¿Vale la pena estudiarlos? Pretium, Revista Económica de Finanzas y Negocios , 3.
- Araque, W. (2006). *Perfil del Emprendedor Ecuatoriano, Primera edición*. Universidad Andina Simón Bolívar.

- Cardona , P. (2005). *Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano*. Colombia: Trilla.
- Escobar, J., & Castillo, S. (2011). *Caracterización de la PYME en la industria manufacturera en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito.
- Morocho Cáceres, L. M. (2010). *Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao*. Lima - Perú: Escuela de Postgrado Universidad San Ignacio de Loyola.
- Nader, M., & Castro, A. (2007). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional*. Bogotá: Universitas Psychologica.
- Narváz Duran, E. G. (2015). *Factores determinantes del liderazgo transformacional en el clima organizacional de Bancolombia de la Castellana ubicada en la zona norte de la ciudad de Bogotá*. Bogotá-Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- San Saturnino, N., & Piédrola, J. (2013). Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje. *Revista de Educación*.
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch., A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 120.