



*Maestría en*

## **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster  
en Administración de Empresas**

**AUTOR(A):** Ing. María Del Mar  
Sánchez Morán

**TUTOR (A):** Dr. Carlos Aníbal  
Manosalvas Vaca

Influencia de liderazgo en la evolución de las empresas

Título del trabajo de titulación

Por

Ing. María Del Mar Sánchez Morán

Julio 2021

Aprobado:

Carlos, A, Manosalvas, V, Tutor

María, B, Castillo, Quintana, Presidente del Tribunal

Fernando, X, Naranjo, G, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 26, 08, 2021

Carlos, A, Manosalvas, V.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 26, 08, 2021

Fernando, X, Naranjo, G.

\_\_\_\_\_ 26, 08, 2021

María, B, Castillo, Quintana.

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, María Del Mar Sánchez Morán declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Influencia del liderazgo en la evolución de las empresas** 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.



---

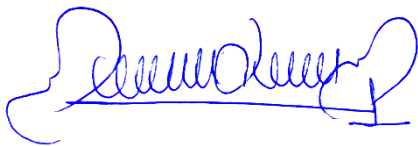
María Del Mar Sánchez Morán

Correo electrónico: [maria\\_mar93@hotmail.com](mailto:maria_mar93@hotmail.com)

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, María Del Mar Sánchez Morán, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Influencia del liderazgo en la evolución de las empresas, 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, 26 de Agosto de 2021



---

María Del Mar Sánchez Morán

Correo electrónico: maria\_mar93@hotmail.com

## **Dedicatoria**

Dedico con todo mi amor este trabajo de titulación a mi esposo, pues sin él no lo habría logrado. Por creer en mi capacidad y a pesar de los momentos difíciles siempre estar brindándome su amor, comprensión y apoyo incondicional en todo momento. Mi esposo es mi fuente de motivación e inspiración para buscar un mejor futuro.

Te agradezco muchísimo y te amo por siempre.

## **Agradecimiento**

Le doy gracias a Dios por estar presente y guiar cada etapa en mi vida, por permitirme alcanzar esta nueva meta y por ser mi refugio y mi fortaleza durante esta trayectoria. Gracias a mi esposo por su apoyo de cada día, por su amor incondicional, su compañía y sobre todo su por su diario esfuerzo por nuestra familia.

Agradezco también a mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes, entre los que se incluye este. Gracias por cada día motivarme para alcanzar mis sueños.

## **Resumen Ejecutivo**

En el mundo de los negocios, es crucial alinear los intereses de los empleados con el de las organizaciones, es aquí donde entra el liderazgo como una herramienta perfecta. Se cree que el líder es aquel que planifica, direcciona, lidera y comanda a las personas a un objetivo común logrando así que las empresas evolucionen en el tiempo y se adapten a los cambios. Este estudio identificó cómo los tipos de liderazgo transformacional y transaccional han influenciado en la evolución de las empresas pequeñas, medianas y grandes en la actualidad en la ciudad de Quito.

La investigación siguió un enfoque cualitativo, de nivel exploratorio ya que explica la problemática a través de entrevistas abiertas representantes de organizaciones de diferentes sectores de la ciudad. La población de la cual se obtuvo la muestra son ejecutivos de mando medios, representantes de organizaciones que ocupan principalmente los siguientes cargos Administradores, Gerentes de Producción, Jefes de Logística, Jefes Financiero, Contadores, Gerentes de marca, etc.

Como instrumento para este estudio se usó entrevistas con preguntas abiertas, las cuales se enfocan en conocer el tipo de liderazgo que se maneja en la empresa a través de los 5 tipos de habilidades principales que permiten identificar la influencia que el liderazgo ha tenido sobre la evolución de las empresas. Las empresas cuyos representantes fueron entrevistados, pertenecen a diferentes sectores como son; industrial, agropecuarios, salud, construcción, textil, exportador, etc.

En el caso de las empresas cuyo liderazgo es transformacional, de acuerdo con las habilidades que desarrollan sus líderes, se pudo identificar que la toma de decisiones se las busca realizar en equipo con participación de los gerentes departamentales o jefes de área con el fin de tomar decisiones más acertadas que beneficien a todas las áreas. Estas empresas luchan por mantener estructuras horizontales, supervisan constantemente

al personal y lo motivan para continuar la preparación académica, la comunicación entre líderes y colaboradores es fluida y el líder provoca en la personal confianza para conversar en relación a posibles dificultades que se presenten. Estas características han permitido que las empresas con este tipo de liderazgo demostraron estar más aptas para asumir retos y adaptarse a cambios con mayor facilidad e incluso evolucionar a pesar del entorno emergente.

En el caso de las empresas con liderazgo transaccional, se evidenció que características como decisiones tomadas a criterio de los líderes, sin conocimiento de situaciones en áreas específicas, recompensas por buen desempeño o castigos por equivocaciones, funciones poco flexibles, temor a ser castigados por parte del personal a dialogar con los líderes, no existir oportunidades mayores de crecimiento ni ser incentivados para esto, han provocado que para estas organizaciones sea más difícil adaptarse a los cambios e incluso peor a subsistir en un entorno emergente.



## **Abstract**

In the business world, it is crucial to align the interests of employees with those of organizations, this is where leadership comes in as a perfect tool. It is believed that the leader is the one who plans, directs, leads and commands people towards a common goal, thus achieving that companies evolve over time and adapt to changes. This study identified how the types of transformational and transactional leadership have influenced the evolution of small, medium and large companies today in the city of Quito. The population from which the sample was obtained are middle management executives, representatives of organizations that mainly occupy the following positions: Administrators, Production Managers, Heads of Logistics, Heads of Finance, Accountants, Brand Managers, etc.

As an instrument for this study, interviews with open questions were used, which focus on knowing the type of leadership that is handled in the company through the 5 types of main skills that allow identifying the influence that leadership has had on evolution of companies. The companies whose representatives were interviewed belong to different sectors such as; industrial, agricultural, health, construction, textile, exporter, etc.

In the case of companies whose leadership is transformational, according to the skills that their leaders develop, it was possible to identify that decision-making is sought to be carried out as a team with the participation of departmental managers or area heads in order to make decisions. better decisions that benefit all areas. These companies strive to maintain horizontal structures, constantly supervise their staff and motivate them to continue academic preparation, communication between leaders and collaborators is fluid and the leader provokes confidence in the staff to talk in relation

to possible difficulties that may arise. These characteristics have made it possible for companies with this type of leadership to be more apt to take on challenges and adapt to changes more easily, even evolving despite the emerging environment.

In the case of companies with transactional leadership, it was evidenced that characteristics such as decisions made at the discretion of the leaders, without knowledge of situations in specific areas, rewards for good performance or punishments for mistakes, inflexible functions and fear of being punished by Of staff to dialogue with leaders, there are no greater opportunities for growth or be encouraged to do so, have made it more difficult for these organizations to adapt to changes and even worse to survive in an emerging environment.

## Tabla de Contenido

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo 1 : Introducción.....</b>	<b>1</b>
Antecedentes del problema.....	2
Enunciado del problema .....	4
Propósito del estudio .....	4
Preguntas de investigación .....	4
Significancia del estudio.....	5
Naturaleza del Estado del Estudio .....	5
Definición de términos .....	5
Desarrollo efectivo del liderazgo:.....	5
Liderazgo transformacional:.....	6
Liderazgo transaccional:.....	6
Evolución de empresas: .....	6
Limitaciones .....	6
Delimitaciones .....	6
Resumen .....	7
<b>Capítulo 2 Revisión de la literatura .....</b>	<b>8</b>
Marco Teórico .....	9
Cuadro Conceptual   Estilos de Liderazgo.....	17
Resumen .....	17
Conclusiones.....	18

<b>Capítulo 3 Método .....</b>	<b>21</b>
Diseño de la investigación.....	21
Pertinencia del Diseño .....	21
Población y Muestra .....	22
Consentimiento informado .....	22
Confidencialidad.....	23
Localización Geográfica.....	23
Instrumentación .....	23
Recolección y análisis de Datos .....	23
Validez y Confiabilidad.....	23
Resumen .....	24
<b>Capítulo 4 Resultados.....</b>	<b>25</b>
Perfil de Informantes .....	25
Perfil A.....	25
Perfil B.....	25
Perfil C.....	25
Resultado de Criterios Estudiados.....	26
Resumen .....	32
<b>Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>33</b>
Conclusiones.....	33
Recomendaciones .....	34
Contribuciones Teóricas y Prácticas .....	35
Futuras investigaciones .....	35
<b>Referencias .....</b>	<b>36</b>
<b>Apéndice A: Encuesta Realizada .....</b>	<b>38</b>

### Lista de Tablas

Tabla 1 Habilidades del Liderazgo .....	16
Tabla 2: Tipos de Liderazgo por Clasificación de Empresa.....	27
Tabla 3: Sectores de las empresas entrevistadas .....	27
Tabla 4: Registro de duración de entrevistas y cargo de personas entrevistadas .....	28
Tabla 5: Resultados obtenidos de empresas con un estilo de Liderazgo Transformacional.....	29
Tabla 6: Resultados obtenidos a empresas con estilo de Liderazgo Transaccional .....	31

## Lista de Figuras

Figura 1: Cuadro conceptual de estilos de liderazgo.....	17
--	----

## Capítulo 1 : Introducción

En el mundo de los negocios, es crucial alinear los intereses de los empleados con el de las organizaciones, es aquí donde entra el liderazgo como una herramienta perfecta (Hein & Chavez, 2019). Investigadores como: Ireland y Hitt (2005) y Pérez, Bojórquez y Duarte (2012), creen que el líder es aquel que planifica, direcciona, lidera y comanda/guía a las personas a un objetivo común logrando por medio de esto que las empresas evolucionen. Las empresas actualmente se manejan en un entorno de incertidumbre y las amenazas del entorno y se inclinan hacia el fracaso, sin embargo, el liderazgo toma un papel predominante, no solo por la toma de decisiones acertadas que garanticen mejores rendimientos económicos para la empresa, sino además por el manejo adecuado que realice con el personal bajo su cargo. (Rojero-Jiménez et al., 2019).

Bass (1990), indicó que el liderazgo dependía en muchas maneras de las preferencias metodológicas de sus líderes. Los líderes usan diferentes tipos de estilos de liderazgo para guiar a sus seguidores.

En la actualidad se identifica como líder a una persona con la capacidad de movilizar, influenciar, inspirar y motivar a otros para ser productivos y conseguir metas comunes. (Hein & Chavez, 2019).

Los negocios buscan una evolución constante. Según lo indicado por García-Morales et al., 2012. El liderazgo ha sido reconocido como una pieza de influencia importante para un cambio positivo en las organizaciones, así como en el rendimiento de los negocios y en la cultura organizacional. Esto nos lleva a identificar cuestionamientos si las organizaciones tienen conocimiento sobre estilos de liderazgo que se puedan aplicar y como estos pueden ser un detonante para el cambio a nivel organizacional.

Según (Hargis et al., 2011), un liderazgo efectivo ha sido reconocido como un determinante central de la evolución en la estructura organizacional, desde

organizaciones religiosas, deportistas – amateurs o profesionales-, incluso unidades militares. Por lo que las organizaciones buscan contar con altos niveles de liderazgo que promuevan cambios a nivel interno y en su desempeño externo, así como a nivel de resultados y rendimientos de las inversiones realizadas.

Como indica (Hein & Chavez, 2019), en el camino para construir una organización fuerte y sustentable, el cambio es imperativo porque el cambio afecta cada área del negocio. El cambio es necesario para cualquier negocio, independiente de su tamaño – grande o pequeña – así como para cambios en el personal o fusiones o adquisiciones de compañías. El liderazgo es parte de este cambio y los líderes de las organizaciones y negocios tienen que considerar alternativas para realizar cambios en el personal, en su forma de pensar y en su forma de conseguir resultados.

Este trabajo analiza a las 2 teorías principales de liderazgo y como estas influyen actualmente dentro de las organizaciones, a la vez indica como conocer sus principales características y como estas prometen soluciones para las organizaciones.

Cómo indica (Hein & Chavez, 2019), la evolución en el rendimiento de los negocios son apoyados en el liderazgo para trascender en la economía. La búsqueda de nuevas maneras efectivas para líderes y gerentes de liderar, gerenciar, inspirar y motivar a sus empleados será un proceso interminable.

Este análisis tiene como objetivo principal realizar una investigación sobre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y la influencia o impacto que han generado en la evolución de las empresas.

### **Antecedentes del problema**

Drucker (1998) propuso que debemos enfocarnos en desarrollar una fuerza laboral que esté preparada para responder a los retos que enfrentan las organizaciones



cada día. Esto involucra directamente a los líderes de cada organización, ya que son ellos quienes guían y toman decisiones que traerán resultados a cada empresa.

Existe el tipo de liderazgo transaccional (o de monitoreo), este líder es un líder (tradicional), la fuente de la iniciativa de liderazgo se origina en el líder y solo en el líder. Por tanto, es más probable que el líder invoque un mecanismo autoritario y directo para influir en el comportamiento de los seguidores. Este estilo se ha conceptualizado en términos de un proceso de intercambio, en el que se ofrecen recompensas por el cumplimiento y castigo por el incumplimiento (Bass, 2007; Jung y Avolio, 1999; Yaffe y Kark, 2011). Esto frena el desarrollo de las empresas al limitar el impulso de ideas y participación de los trabajadores, generando una estructura rígida y de difícil cambio.

En cambio, un líder transformacional (o carismático) inspira a subordinados (o seguidores) y colectivos enteros al influir y manejar sus comportamientos a través de su sistema de creencias y emociones (afecto) mediante la expresión de una visión colectiva y emociones positivas que inducen inspiración (Bass, 2007; Jung y Avolio, 1999; Kark et al., 2018; Yaffe y Kark, 2011).

En su análisis (Murillo, 2008), encontró que las organizaciones para que puedan evolucionar deben cambiar desde un sistema jerárquico de gerenciamiento ajustado a hacia una red sistemática de gerenciamiento con líneas flexibles de autoridad, en donde crea la necesidad de adoptar un estilo de liderazgo diferente.

De eso se trata este estudio, de cómo los líderes a través de su estilo de liderazgo pueden influenciar para que la empresa y sus colaboradores puedan responder adecuadamente a retos nuevos en el trabajo y establecer una organización en donde los individuos se desenvuelven, crecen, involucran y trabajan en equipo para una meta

común de generar cambios positivos en organizaciones con una evolución sostenible y rentable.

### **Enunciado del problema**

A la fecha actual, no existen estudios similares que se hayan realizado en contextos de economías emergentes como la del Ecuador e incluso existe un vacío en los tipos de liderazgo que manejan las empresas en nuestro país.

Realizar este estudio es importante ya que actualmente existen muchas empresas que por no adaptarse a los cambios o evolucionar de acuerdo a las necesidades del mercado cambiante, han dejado de existir. Es importante conocer cómo influyen en la evolución de las empresas los tipos de liderazgo transformacional y transaccional, con el fin evitar posibles pérdidas irreparables por desconocimiento de la influencia que cada tipo de liderazgo trae sobre la evolución de la organización.

### **Propósito del estudio**

Este estudio busca identificar cómo los tipos de liderazgo transformacional y transaccional desarrollan habilidades para que las organizaciones se mantengan competitivas en el tiempo. El objetivo de este estudio es analizar los estilos de liderazgo que se aplican actualmente en las empresas y su influencia en la evolución y adaptación al cambio.

### **Preguntas de investigación**

Las preguntas que este estudio buscó responder son las siguientes:

¿Cuál es el efecto de aplicar un estilo de liderazgo transformacional o transaccional?

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que se aplican en las empresas y como estos permiten que puedan adaptarse al cambio que se genera en el entorno?

## **Significancia del estudio**

Este estudio es importante ya que en la actualidad existen muchos retos para que las empresas puedan evolucionar y mantenerse en el tiempo, para esto el líder de cada empresa desempeña un papel fundamental ya que depende de las decisiones que tome y de la forma en que trabaje con su equipo para que las organizaciones puedan adaptarse a los cambios y enfrentar estos retos.

A través de este estudio se ha podido conocer que tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional son estilos de liderazgos que se usan en la actualidad, sin embargo, las empresas con estilos de liderazgo transformacional son más adaptables a los cambios, permitiendo esta característica que puedan evolucionar en el tiempo.

Se puede observar en el estudio cinco habilidades principales que identifican el estilo de liderazgo usado por las organizaciones entrevistadas y como estos influyen en la evolución de las empresas.

## **Naturaleza del Estado del Estudio**

En este estudio se siguió un enfoque cualitativo con nivel exploratorio de investigación. Se aplicó un diseño de estudio de caso utilizando entrevistas a profundidad a ejecutivos de empresas grandes, medianas y pequeñas con el propósito de identificar los estilos de liderazgo que aplican y cómo estos influyen en la evolución de cada una de las empresas analizadas.

## **Definición de términos**

**Desarrollo efectivo del liderazgo:** es la calidad del diseño general, la integración, la implementación consistente y la elección real de los componentes relevantes (Day, 2001).

**Liderazgo transformacional:** se define como el liderazgo que se enfoca en el desarrollo de seguidores hacia el crecimiento a nuevos niveles de rendimiento y actitud, que lleva a la organización a obtener una habilidad para crecer.

**Liderazgo transaccional:** puede ser definido como parte de la teoría del liderazgo que “descansa en la afirmación que ciertos comportamientos pueden levantar seguidores a altos niveles de pensamiento” (Bass, 1985; Burns, 1978).

**Evolución de empresas:** (Davies, 2004), define a la evolución de las empresas como el desarrollo de habilidades flexibles que permiten a la organización enfrentar los cambios del entorno para permanecer y adaptarse en el tiempo.

### **Limitaciones**

Las limitaciones identificadas para la generación del estudio radican en la falta de sistematización de las experiencias de los dos tipos de liderazgo, transaccional o transformacional, en las organizaciones. Esto impide que dentro del país se pueda identificar las prácticas que llevan a las organizaciones a conseguir sus resultados respectivos. Otro factor limitante es el tiempo para poder generar el estudio, ya que, al no contar con experiencias sistematizadas, obliga al investigador a sistematizarlas y a reducir el número de experiencias de organizaciones a analizar.

Otra limitación se deriva del tipo de investigación a aplicar el cuál será de corte transversal con datos que se recogerán en un solo momento del tiempo. Esto impide que se puedan identificar posibles variaciones en relación a las variables a través del tiempo.

### **Delimitaciones**

El estudio identificó organizaciones con experiencias relevantes de innovación y competitividad en el tiempo, las cuales están caracterizadas por contar con estructuras de liderazgo transformacional y transaccional. Este estudio se enfoca en empresas

grandes, medianas y pequeñas de la ciudad de Quito, de los sectores de salud, industrial, farmacéuticas, educación, agropecuario, de la construcción, textil, exportador y marketing.

### **Resumen**

Las organizaciones están siempre enfrentando cambios en su entorno en los cuales siempre deben contar una estructura (flexible o no) lo suficiente fuerte para conseguir sus objetivos dentro del giro de negocio sin comprometer su rentabilidad y su adaptación a cambios. Dentro de este ambiente cambiante existen organizaciones con varias formas de gerenciamiento, las cuales pueden denotar dos tipos de liderazgo: transaccional o transformacional. Esto siempre denota el nivel de involucramiento y compromiso de su fuerza laboral en el cumplimiento de los objetivos comunes y en el grado de participación en la organización. Cuando las organizaciones enfrentan estos cambios de entorno, una eficiente y comprometida fuerza laboral promoverá el conseguir adaptarse a estos cambios promoviendo sostenibilidad y rendimientos esperados de la inversión. Este estudio busca identificar cuál es el estilo de liderazgo que promueven a las organizaciones a fácilmente adaptarse a los cambios a través de un estilo de liderazgo transformacional y encontrar las posibles salidas hacia una red sistémica de gerenciamiento, en la cual todos sus colaboradores son aportantes dentro de los procesos de innovación y fomentar mayores rendimientos y cumplimiento de los objetivos comunes de la organización. Se realizará un estudio cualitativo de tipo exploratorio, en el cual, se efectuará un análisis de información para conocer las experiencias relacionadas con los resultados de los dos tipos de liderazgo y como generaron salidas para sostenerse competitivos dentro del giro de negocio.

## Capítulo 2 Revisión de la literatura

Cómo indica (Hein & Chavez, 2019), el rendimiento de los negocios son apoyados en el liderazgo para trascender en la economía. La búsqueda de nuevas maneras efectivas para líderes y gerentes de liderar, gerenciar, inspirar y motivar a sus empleados será un proceso interminable

Según lo descrito (Xie, 2019) y Gardner et al., 2010, el liderazgo es un proceso complejo, multinivel y socialmente estructurado que figura prioritariamente en grupos y organizaciones (Gardner et al., 2010), por lo que convierte al liderazgo en una herramienta fundamental para establecer estrechuras dentro de las organizaciones y establecer una base para su desarrollo.

Las teorías de liderazgo han sido estudiadas ampliamente no solo como la habilidad de los líderes sobre individuos como una posición de autoridad sino como sobre la naturaleza de los seguidores y como factores que tienen que ser estudiados. A veces los investigadores se concentran en roles posicionados pero el cumplimiento de los objetivos organizacionales puntalmente está apoyado en como el líder puede movilizar, influenciar, inspirar y motivar a otros para ser productivos y conseguir metas comunes. (Hein & Chavez, 2019).

Los negocios buscan mantener una estructura, según lo indicado por García-Morales et al., 2012, El liderazgo ha sido reconocido como una pieza de influencia importante en el rendimiento de los negocios y en la cultura organizacional. Esto nos lleva a identificar cuestionamientos sobre si las organizaciones tienen conocimiento sobre liderazgo y como esto puede ser un detonante del cambio a nivel organizacional.

Como indica (Hein & Chavez, 2019), en el camino para construir una organización fuerte y sustentable, el cambio es imperativo porque afecta a cada

negocio. El cambio es necesario para cualquier negocio, independiente de su tamaño – grande o pequeña – así como para cambios en el personal o fusiones o adquisiciones de compañías. El liderazgo es parte de este cambio y los líderes de las organizaciones y negocios tiene que considerar alternativas para realizar cambios en el personal, su forma de pensar para conseguir resultados.

### **Marco Teórico**

Las organizaciones están dirigiendo mayores recursos al desarrollo del liderazgo. Como indica la BusinessWeek.com de 2009 en la “Encuesta de Mejores Empresas para el Liderazgo” de Hay Group, las 20 empresas más exitosas mostraron que es prioridad la selección, desarrollo y retención de líderes efectivos en todas las etapas de producción y valor agregado de las organizaciones.

Si bien hay claramente muchos medios diferentes para desarrollar el liderazgo, el desarrollo efectivo del liderazgo tiene más que ver con la calidad del diseño general, la integración y la implementación de estrategias para cada área dentro de la organización. (Day, 2001; Day & Halpin, 2001; McCauley, Velsor, & Ruderman, 2010). Un enfoque reciente que refleja el imperativo cada vez más crítico y estratégico para una efectividad organizacional óptima es la aparición de las "mejores prácticas" con respecto al desarrollo de líderes. Sin embargo, una revisión de la literatura muestra que hay poco consenso en el campo sobre lo que constituye las mejores prácticas y cómo se aplican tales puntos de referencia aspiracionales en las organizaciones empresariales (Haskins y Shaffer, 2009).

Mediante la publicación de Bass (1990), se puede identificar que muchos investigadores han estudiado el liderazgo de muchas maneras dependiendo de su definición y sus preferencias metodológicas. Además, los líderes usan diferentes estilos de liderazgo para influenciar sobre sus seguidores (Hein & Chavez, 2019).

En la base, una gran definición de liderazgo es la propuesta por Friedman (2000) en la cual indica que es la “Influencia y direccionamiento del rendimiento de un grupo de miembros para alcanzar las metas de la organización”. Otra definición interesante es la descrita por Días & Borgues 2017, en la cual indica que “la relación entre el líder y sus seguidores es la base para generar un estímulo positivo sobre el comportamiento, el ambiente de trabajo y el rendimiento”. Esto nos indica como el liderazgo es una pieza importante en las organizaciones y en los negocios, en los que se identifica siempre dos partes: el líder y sus seguidores, y bajo una relación de influencia positiva busca generar cambios que aumenten el rendimiento (acciones y resultados) y el espacio (lugar de trabajo, principalmente) en la organización.

Otra definición importante es la propuesta en el trabajo de (Riquelme-Castañeda et al., 2020), en el cual muestra al liderazgo como un “arte” de solucionar problemas relevantes bajo el trabajo “armonizado” de los grupos humanos. Indica que es bajo condiciones adversas y en lugar de presencia de “problemas relevantes” el escenario perfecto para mostrar al liderazgo como una herramienta para generar soluciones.

Bajo el esquema de solución se identifica que existen las “relaciones” y las “decisiones”, como herramientas utilizadas por el líder y sus colaboradores para fomentar la generación de estos retos que enfrentan las organizaciones. Una vez más el liderazgo dentro de las organizaciones tienen acciones vitales, no solo por la generación de cambio sino por la solución de nudos críticos que pueden enfrentar dentro de sus actividades para lograr las metas de la organización.

Esto identifica que existe un gran interés, a nivel organizacional, en el desarrollo del liderazgo para que aumente la inversión de recursos en su desarrollo y la implementación de una planificación acertada que lleve al éxito.



Las empresas de hoy deben seguir el ritmo de los cambios en sus entornos externos e internos para sobrevivir y crecer. Aquellos que no puedan adaptarse lo suficientemente rápido perecerán o enfrentarán la tarea insuperable de un cambio de rumbo. En estas circunstancias, los líderes juegan un papel central para garantizar el bienestar de sus empresas (Seah & Hsieh, 2015)

(Avolio y Bass, 1991) proponen que las teorías clásicas de liderazgo se clasifican principalmente en dos: liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Estos tipos de liderazgo destacan en varios tipos de programas de entrenamiento que sugestionan a los líderes en la manera en la que practican los varios tipos de comportamientos de liderazgo desde un liderazgo activo a uno totalmente pasivo e ineficiente (Avolio, 2005, Bass, 2009).

En cuanto al Liderazgo transformacional, (Bass, 1985), lo describe como los líderes que son capaces de generar seguidores para trascender sobre sus intereses propios y conseguir objetivos colectivos.

De acuerdo con Kuhnert (1994), el liderazgo transformacional se enfoca en el desarrollo de seguidores hacia el crecimiento a nuevos niveles de rendimiento y actitud, que lleva a la organización a obtener una habilidad para crecer. Este crecimiento puede ser demostrado a través de ganancias financieras o altos niveles del servicio percibido por los clientes. Además indica que altos niveles de rendimiento promueve a los seguidores a identificar y actuar sobre problemas actuales usando métodos innovativos lo cual se convierte en calidad en la supervisión del equipo y mejor entrega de los servicios hacia los clientes de la organización en general (Brower, 2011).

El liderazgo transformacional, motiva a sus seguidores a generar un rendimiento a largo plazo y promueve a construir diferente relación con sus seguidores

en comparación con el liderazgo transaccional, ya que genera un intercambio personal, emocional e inspiracional. (Hirtz, Murray, and Riordan, 2007, p. 23).

Este tipo de liderazgo está compuesto por cuatro factores distintos: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass & Avolio, 2000).

El factor de influencia idealizada representa los comportamientos transformadores del líder direccionado a influenciar la percepción de los seguidores sobre su líder como alguien poderoso, confiado, y capaz de conseguir metas establecidas. También estos comportamientos son direccionados para el logro de metas y el desarrollo de un sentido de tener una misión sobre sus seguidores.

Dentro de esta capacidad se identifica “comportamientos clave” como la demostración de altos niveles de competencia y el efectivo uso del poder para aumentar el rendimiento del grupo (Kirkbride, 2006).

El factor “motivación inspiracional” se enfoca en los comportamientos que se direccionan a energizar y motivar a los seguidores. Este factor busca la comunicación de la visión generando emociones recurrentes que ayudan a los seguidores a conseguir metas futuras. (Kirkbride, 2006). Los comportamientos inspiracionales principalmente son las visiones optimistas del futuro y la creación de un sentido unificado de misión y propósito.

El factor de motivación inspiracional, como indica Barbuto y Cummins-Brown (2007), se da cuando el líder inspira a otros a comprometerse con la organización en el futuro, esto provisto por una estructura organizacional y un sistema de comunicación transparente promueve que los empleados consigan más de lo que pensaban posible.

El factor de estimulación intelectual está enfocado en animar a los seguidores a examinar de manera crítica sus supuestos, valores y creencias. Esto es importante

porque está relacionado a cómo los líderes generan nuevas maneras de hacer las cosas y motivar a sus seguidores a desarrollar nuevas destrezas necesarias para razonar y resolver problemas por ellos solos.

El factor de consideración individualizada se enfoca en los comportamientos del liderazgo que son generados para entender las necesidades individuales de los seguidores y como motivarlos para desarrollar todo su potencial en el desarrollo de metas alentadoras (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass & Avolio, 2000).

Por ejemplo, Boerner, Eisenbeiss, and Griesser (2007), llevaron a cabo un estudio priorizando el comportamiento de los seguidores y el rendimiento de la organización en un subsecuente impacto de un liderazgo transformacional. Este estudio encontró que este tipo de liderazgo provoca un gran cambio en el rendimiento de los seguidores y en el éxito de la organización (Brower, 2011)

En cuanto a liderazgo transaccional, Bass (1985) lo define a este tipo de líderes quienes identifican las necesidades de sus seguidores y los atraen en una relación de intercambio con ellos basado en objetivos comunes. El comportamiento en el liderazgo transaccional se enfoca en la gestión fundamental del proceso de monitoreo, control organización, planificación y motivación subordinada para conseguir sus tareas y conseguir metas a través de compensaciones basadas en su rendimiento, castigándolos por su no conformidad y pobre desempeño o premiando por su correcto desempeño (Hein & Chavez, 2019).

Específicamente, El liderazgo transaccional, está basado en una transacción o intercambio de algo de valor que posee el líder o controla para que el seguidor lo quiera en compensación por sus servicios (Jung and Yammarino, 2001). Según Kuhnert (1994), la relación entre los líderes y sus seguidores es transaccional por naturaleza “los líderes

alcanzan seguidores con el ojo puesto en el intercambio de una cosa por otra: trabajo por votos, subsidios o contribuciones de campaña”.

El liderazgo transaccional está basado en un “trueque” donde los subordinados son recompensados por conseguir tareas específicas a niveles predeterminados de rendimiento (Hirtz, Murray, and Riordan, 2007, p. 25).

Jung and Sosik (2002) establece que el fundamento de la relación transaccional está basado en dos elementos: supervisor y subordinado a cambio de una recompensa por el trabajo entregado o viceversa. La orientación es a corto plazo en donde la ganancia está basada en la recompensa más que en un trabajo trascendental (Hirtz, Murray, and Riordan, 2007, p. 26).

Dentro de este tipo de liderazgo se identifica los comportamientos de recompensa contingente o de “respaldo”, gestión activa por excepción y gestión pasiva por excepción.

El comportamiento de recompensa contingente se caracteriza por el intercambio de recompensas desde los líderes hacia sus seguidores por el cumplimiento de objetivos (Bass & Avolio, 1993). Con este tipo de liderazgo, el líder establece metas y objetivos claros, así como su recompensa (financiera o no) por cumplir metas.

El comportamiento de la gestión activa por excepción está caracterizada por el seguimiento continuo del líder sobre sus seguidores para asegurarse que cumplen con un estándar de rendimiento (Antonakis et al., 2003). En el caso de la gestión pasiva por excepción el líder solo interviene cuando existen errores (Antonakis et al., 2003).

También se pudo identificar que la gestión mediante un comportamiento de excepción regularmente incrementa los niveles de fracaso, ausentismo y poca satisfacción del empleado o en general desconexión de la cultura organizacional. La recompensa por contingente indica que mientras ellos no puedan mantener un estilo

efectivo de liderazgo, los líderes no deberían esperar alcanzar a largo plazo un compromiso activo con sus empleados como resultado.

Dado el importante papel de los líderes, los investigadores han desarrollado un cuerpo de trabajo sustancial para examinar su influencia en los resultados de la empresa. Por ejemplo, Goleman (2000); Hershey y Blanchard (1977); House (1971); Vroom y Yetton (1973) afirman que la eficacia de un líder depende de qué tan bien sus estilos coincidan con las características de la situación en cuestión. (Brower, 2011)

Para definir la evolución de las empresas, se tiene que identificar lo indicado por Halal y Taylor, 1999), quienes indican que el escenario de las empresas se ha convertido en un escenario muy competitivo debido a los avances en tecnología, democratización y globalización poniendo a prueba los límites de la organización.

El ambiente en el que se desarrollan las empresas se convierte en algo complejo y pone a prueba el tipo de liderazgo (transformacional o transaccional). Un estudio realizado por el Centro de Liderazgo Creativo (CCL, por sus siglas en inglés), estipula que los retos que enfrentan los líderes de las empresas, hoy en día, son tan complejos que se necesita un nuevo modelo de liderazgo.

Padolny (2005), observó que los líderes están sujetos a críticas y marginalización por las perspectivas convencionales y paradigmáticas. También, según (Hambrick and Pttgrew, 2001), el liderazgo se relaciona con todos los líderes en la organización, independiente de su nivel jerárquico y mientras más encima están más estratégico tienen que ser.

Según (vera y Crossa, 2004), los líderes de los niveles superiores tienen diferentes roles que los líderes de los mandos medios. Esto promovió que para obtener el impacto del liderazgo en la evolución de la empresa se debe identificar las siguientes habilidades:

Tabla 1

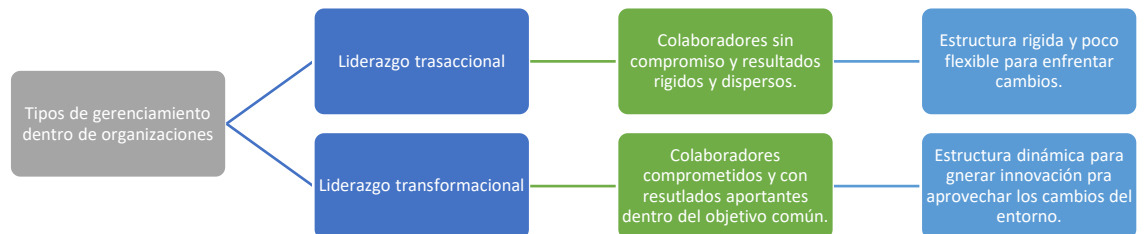
*Tabla 1 Habilidades del Liderazgo*

Habilidades	Descripción	Fuentes teóricas
Toma de decisiones estratégicas	Incluye Orientación estratégica, orientación del cliente, costos de producción y competidores	Davies (2004), Davies and Davies (2004), Grawe et al. (2009)
Desarrollo de las competencias centrales de la organización	Incluye orientación estratégica, tácticas de uso de la estructura organizacional, sistemas de incentivos y control	Bourgeois and Brodwin (1984), Davies and Davies (2004)
Desarrollo de la estructura organizativa	Incluye alineamiento vertical y horizontal; alineamiento estratégico.	Gratton and Truss (2003), Davies and Davies (2004), Ahriz et al. (2018)
Establecimiento y comunicación de la misión de la organización,	Incluye aprendizaje e identificación del ambiente externo, respuesta rápida a cambios	Hitt et al. (1998), Boal and Hooijberg (2000), Johnson et al. (2003), Shimizu and Hitt (2004), Zahra et al. (2008), Nadkarni and Herrmann (2010)
Desarrollo de nuevos líderes.	Capital intangible, capital humano y social del a organización.	Hitt and Duane (2002), Mahdi and Almsafir (2014)

Estas aristas están definidas por (Davies, 2004), como las 5 habilidades “centrales” del líder organizacional, las cuales sirven a la organización para evolucionar y reaccionar de manera ágil frente a los cambios, cambios en el entorno nacional e internacional.

Es por esto que (Davies, 2004), define a la evolución de las empresas como el desarrollo de habilidades flexibles que permiten a la organización enfrentar los cambios del entorno para permanecer y adaptarse en el tiempo.

## Cuadro Conceptual Estilos de Liderazgo



*Figura 1:* Cuadro conceptual de estilos de liderazgo.

### Resumen

Se definió que el liderazgo provoca cambios que afectan a las organizaciones los cuales pueden fortalecerlas o debilitarlas al momento de tomar decisiones, para que una empresa pueda mantenerse en el tiempo debe exigir innovación dentro de sus procesos. Dentro de esto se definió que existen dos tipos de liderazgos principales, el liderazgo transaccional, el cual busca cumplir sus objetivos bajo estructuras verticales y rígidas que complican sus procesos de innovación para enfrentar los cambios; y por último, el liderazgo transformacional, el cual busca generar varios frentes como un equipo para innovar y generar compromiso y una alta participación de sus colaboradores dentro del cumplimiento de objetivos. Los colaboradores, bajo la premisa de fuerza laboral o talento humano, son parte importante de la organización. Sus acciones deben ser demarcadas con objetivos claros, que promueva su participación y un acertado rendimiento.

Para que una organización pueda evolucionar, adaptarse a los cambios y permanecer en el tiempo es indispensable la guía y el trabajo con el personal que realiza el líder de la organización, (Davies, 2004) indica que un líder debe contar con 5 habilidades “centrales” las cuales guiarán a la organización a evolucionar y reaccionar de manera ágil frente a los cambios en el entorno nacional e internacional.

De esta forma se define a la evolución de las empresas como el desarrollo de habilidades flexibles que permiten a la organización enfrentar los cambios del entorno para permanecer y adaptarse en el tiempo.

### **Conclusiones**

Según lo identificado en la revisión literaria se pueden conocer algunas conclusiones importantes:

- El liderazgo es una acción natural del ser humano, la cual busca surgir a través de comportamientos en los cuales se enmarca su eficiencia como líder y los resultados que pueden generar para la organización.
- El liderazgo, en sí, no es algo exclusivo del líder ni de sus seguidores. El líder es quien promueve el cambio bajo un entorno, pero sin las capacidades o recursos oportunos es probable que no consiga los resultados esperados. La efectividad del equipo es determinada por las directrices y el tipo de liderazgo, así como el compromiso que sea generado por el líder a sus seguidores y el nivel de compromiso y participación de estos.
- Es importante generar una relación con el jerárquico superior y los empleados de la organización; establecer metas claras, así como una visión clara son parte de los catalizadores que promueven el alcanzar las metas de la organización.



- Es importante generar una adecuada “mezcla” de estilos de liderazgo para favorecer el cambio organizacional, el cumplimiento de metas grupales y la solución de problemas o retos que enfrenta la organización para permanecer activa en el tiempo y evolucionar constantemente. Esto puede favorecer la sustentabilidad de la organización, así como ajustes en los procesos de los cuales participan los líderes y sus seguidores.
- Cada organización requiere de un liderazgo efectivo el cual se convierte en el componente principal del éxito. Las organizaciones necesitan conseguir el compromiso de los empleados para conseguir resultados excepcionales y excelentes, así como los líderes o gerentes de las organizaciones buscan satisfacer las necesidades de sus empleados.
- La identificación de líderes es importante para las empresas, especialmente al generar cambios en su organización para alcanzar metas y valor agregado de sus productos. Se debe fomentar la preparación de líderes que establezcan las teorías del liderazgo de una forma pragmática en las organizaciones y observar a todos los niveles de las organizaciones. Por lo que es importante crear el reclutamiento, identificación y desarrollo del futuro talento y liderazgo dentro de las empresas.
- Se debe promover que el liderazgo transformacional y transaccional sea componente con el giro de negocio y la estrategia plasmada por la organización. Esto promoverá un ambiente de innovación, creatividad y mejoramiento continuo. La organización debe construir lealtad con el cliente y con sus empleados, esto basado en la cultura organizacional y un eficiente desarrollo de iniciativas y planes conducidos por los líderes y gerentes de las organizaciones.

- Para que una organización evolucione en el tiempo y no perezca es fundamental la adaptación a cambios y esto depende mucho del tipo de liderazgo que practican los dirigentes de la organización.
- Para identificar el impacto del liderazgo en la evolución de la empresa se debe identificar 5 tipos de habilidades en los líderes de las organizaciones.

### **Capítulo 3 Método**

El diseño de esta investigación es de tipo cualitativo con un nivel de conocimiento exploratorio, al realizar una examinación inicial sobre la temática en la población que es el conjunto de ejecutivos de tres tipos de empresas, las cuales tienen como característica su conjunto, grandes, medianas y pequeñas. Con un número definido por el investigador en 15 empresas.

La recolección de los datos se realizó mediante una encuesta en línea, de preguntas abiertas. El instrumento generó una alta representatividad de la problemática del liderazgo en su participación dentro de la evolución de las empresas, al involucrar de manera sistémica al participante para definir la capacidad de evolución de la empresa según el tipo de liderazgo.

#### **Diseño de la investigación**

La investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que busca explicar la problemática a través de entrevistas por medio de fuentes primarias como ejecutivos y sus anécdotas individuales. Según el nivel de conocimiento es exploratoria ya que acerca de este no se encuentran datos o antecedentes históricos. Consiste en proveer una referencia general sobre la influencia del liderazgo en la evolución de las empresas, sin tener de este tema antecedentes históricos sobre la temática abordada con personas que son parte de las empresas a ser analizadas.

Las empresas que forman parte de la investigación son de tres tipos; Grandes, pequeñas y medianas.

#### **Pertinencia del Diseño**

El diseño de la investigación es relevante para este estudio ya que aborda desde diferentes puntos de vista la problemática del objeto de estudio. Además, se permite

determinar prioridades sobre los aportes de los participantes (sus opiniones y enfoques).(Morales, 2014).

Otro punto por el cual la investigación cualitativa de nivel exploratorio es utilizada en este estudio, es porque al momento todavía no existe antecedentes definidos sobre la problemática abordada en el país dentro del entorno en el que desarrollan las actividades las empresas seleccionadas.(Ruso, 2013).

### **Población y Muestra**

La población de la cual se obtendrá la muestra son ejecutivos de mandos medios, quienes ocupan los siguientes cargos, Administradores, Gerentes de Producción, Jefes de Logística, Jefes Financiero, Contadores, Gerentes de marca.

Al ser una investigación cualitativa de tipo exploratoria, la población es el conjunto de ejecutivos de tres tipos de empresas: grandes, medianas y pequeñas. De cada tipo de empresa se entrevistará a cinco gerentes, de esta forma en total fueron entrevistadas 15 personas que representan a empresas diferentes. Los ejecutivos respondieron a las preguntas con relación a los dirigentes de las empresas a las que pertenecen.

### **Consentimiento informado**

Todos los entrevistados fueron informados oportunamente sobre el objeto del estudio, así como el alcance y el nivel de publicación de resultados. por lo que los resultados de esta investigación van a ser enumerados desde la problemática en su conjunto y no desde perspectivas personales.

## **Confidencialidad**

Al ser una investigación exploratoria, los resultados de los instrumentos no serán publicados, solo la información recogida que explique y genere una solución a la problemática que responden a esta investigación.

No existe un acuerdo de confidencialidad, sino solo una responsabilidad del investigador de no publicar datos personales y respuestas del instrumento que describe situaciones personales que puedan generar conflicto para los participantes.

## **Localización Geográfica**

En cuanto a la localización de la investigación, es dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Todas las empresas pertenecen al mismo cantón dentro de la Provincia de Pichincha en Ecuador.

## **Instrumentación**

Como instrumento para este estudio se usará entrevistas con preguntas abiertas, las cuales se enfocan en conocer el tipo de liderazgo que se maneja en la empresa y los 5 tipos de habilidades principales que muestran la evolución de la empresa. La encuesta se encuentra en el apéndice A.

## **Recolección y análisis de Datos**

La recolección de los datos se realiza mediante una encuesta en línea, de preguntas abiertas. Los mismos que generaron respuestas de tipo abiertas que fueron sistematizadas por el investigador en una tabla resumen.

## **Validez y Confiabilidad**

La validez de la entrevista se realizó a través de validación de expertos. Estos validaron si las preguntas corresponden o son adecuadas para este estudio.

## **Resumen**

El Capítulo 3, habla de la metodología que guio la investigación de este estudio. El diseño de investigación es de tipo cualitativo con un nivel de conocimiento exploratorio, al realizar una examinación inicial sobre la temática en la población es el conjunto de ejecutivos de tres tipos de empresas, en las cuales tiene como característica su conjunto, grandes, medias y pequeñas empresas. Con un número definido por el investigador en 15 empresas. Todos los entrevistados fueron informado oportunamente sobre el objeto del estudio, así como que sus respuestas se utilizaron dentro de este estudio. La recolección de los datos se realizó mediante una encuesta en línea, de preguntas abiertas. Los mismo que generaron respuesta de tipo abierto que fueron sistematizadas por el investigador en una tabla resumen. En cuanto a la validez el instrumento generó una alta representatividad de la problemática del liderazgo en su participación de la evolución de las empresas, al involucrar de manera sistémica al participante dentro de los niveles de evolución de la empresa según el tipo de liderazgo.

## Capítulo 4 Resultados

El liderazgo es un motor para fomentar el cambio dentro de las empresas analizadas. Los participantes de las entrevistas generaron información valiosa para el determinar cómo sus líderes inmediatos han desarrollado capacidades o no según su tipo de liderazgo que periten a la empresa mantenerse en el tiempo. Esto nos llevó a encontrar patrones dentro de las respuestas y así identificar como se manifiestan los tipos de liderazgos en el personal a cargo.

### Perfil de Informantes

Los informantes según las entrevistas realizadas tienen los siguientes perfiles.

#### **Perfil A.**

Ejecutivos de pequeña empresa, que tienen a su cargo una cantidad de empleados menor a 10 personas. Mantiene un líder sobre ellos que usualmente son los dueños de empresas familiares o unipersonales. Mantiene procesos a su cargo que son vitales para el desarrollo de las capacidades competitivas de la empresa.

#### **Perfil B.**

Ejecutivos de medianas empresas, que tienen a su cargo entre 50 y 100 empleados. Mantienen un líder sobre ellos que puede ser el dueño de la empresa o una persona contratada para dirigir la misma. Este grupo de personas son parte de un conjunto de departamentos que mantiene una función vital cada una para el desarrollo de las capacidades y rentabilidad de la empresa.

#### **Perfil C.**

Ejecutivos de grandes empresas, que tienen a su cargo más de 200 empleados. Mantiene un líder sobre ellos que usualmente son representantes legales de la empresa tanto a manera regional o internacionalmente, para generar presencia de la empresa en el País. De una manera homogénea dentro de la organización, mantiene departamentos

específicos con roles específicos (en cada país), y que busca tener un posicionamiento regional y nacional de la empresa, establecimientos de productos competitivos en el mercado y liderazgo en su rama de negocio.

### **Resultado de Criterios Estudiados**

Según las entrevistas realizadas y los tipos de habilidades definidas en el marco teórico que identifican el tipo de liderazgo usado en las empresas, se identificaron los siguientes resultados:

Del total de personas entrevistadas representantes de empresas pequeñas, se identificó que el 80% de este tipo de empresas usan un liderazgo transaccional y apenas el 20% que corresponde a 1 una empresa pequeña usa un liderazgo transformacional. Entre las principales respuestas se evidenció que el liderazgo transaccional predomina en estas empresas debido a que son empresas familiares, cuyos líderes son personas con un rango de edad entre los 45 y 65 años para quienes es difícil la implementación de tecnologías y adaptación estrategias de cambios actuales.

Del total de personas entrevistadas representantes de empresas medianas, se identificó que el 60% de las mismas maneja un liderazgo transformacional, mientras que el 40% tiene un liderazgo transaccional. Mientras que en el caso de empresas grandes se evidenció que el 20% de las mismas manejan un liderazgo transaccional, en comparación con el 80% de empresas grandes las cuales manejan un estilo de liderazgo transformacional. En las entrevistas se observó que en las empresas grandes el principalmente los líderes de las organizaciones son personas con varios títulos de preparación académica, la edad promedio de los mismos varía entre 30 y 40 años, el 85% de estos líderes son personas han trabajado anteriormente en la misma organización en diferentes áreas de mandos medios y altos medios.



*Tabla 2: Tipos de Liderazgo por Clasificación de Empresa*

TIPO DE LIDERAZGO	TIPO DE EMPRESA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRANSFORMACIONAL	Pequeñas	1	20%
	Medianas	3	60%
	Grandes	4	80%
TRANSACCIONAL	Pequeñas	4	80%
	Medianas	2	40%
	Grandes	1	20%
TOTAL		15	

En la Tabla 3 se evidencia el sector al que pertenecen las personas que representan a las empresas analizadas, el más alto porcentaje corresponde a empresas del sector agropecuario, seguido por empresas del sector salud y el de la construcción, las demás empresas representan un 7% del sector al que representan.

Tabla 3

*Tabla 3: Sectores de las empresas entrevistadas*

*Sectores de las empresas entrevistadas*

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Industrial	1	7%
Salud	3	20%
Farmacéutico	1	7%
Educación	1	7%
Agropecuario	4	27%
Construcción	2	13%
Textil	1	7%
Exportador	1	7%
Marketing	1	7%
TOTAL	15	100%

Las entrevistas realizadas al ser de tipo exploratorio y manejar preguntas abiertas duraron en promedio 1 hora 30 minutos. Se profundizó en las respuestas a cada pregunta realizada con el fin de conocer a fondo el tipo de liderazgo correspondiente a cada organización. Los cargos de las personas entrevistadas son los que se muestran en la tabla a continuación:

*Tabla 4: Registro de duración de entrevistas y cargo de personas entrevistadas*

Empresa	Duración de la entrevista	Número de páginas	Número de personas entrevistadas	Cargo que ocupa
Empresa 1	01:50	4	1	Jefe de operaciones
Empresa 2	01:37	4	1	Subgerente General
Empresa 3	02:55	5	1	Administrador
Empresa 4	00:58	3	1	Administrador
Empresa 5	01:49	4	1	Gerente de Marca
Empresa 6	01:55	4	1	Director de Bachillerato
Empresa 7	01:41	3	1	Jefe regional comercial
Empresa 8	02:05	4	1	Gerente de operaciones
Empresa 9	03:01	5	1	Gerente de producción
Empresa 10	01:33	4	1	Administrador
Empresa 11	01:55	3	1	Jefe financiero
Empresa 12	00:50	3	1	Gerente de operaciones
Empresa 13	02:22	4	1	Administrador
Empresa 14	01:12	4	1	Jefe de logística
Empresa 15	01:44	4	1	Jefe de marketing
TOTAL			15	

De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas se evidenció que las empresas cuyos líderes manejan un estilo transformacional tienen las siguientes características, tanto en empresas pequeñas, mediana y grandes, las mismas que les ha permitido evolucionar a pesar de retos y adaptarse con mayor facilidad a cambios del entorno. Las respuestas obtenidas por parte de los entrevistados muestran las siguientes características:

*Tabla 5: Resultados obtenidos de empresas con un estilo de Liderazgo Transformacional*

<b>RESULTADO</b>	<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA</b>
<b>TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.</b>	Pequeña	Han logrado adaptarse al cambio, construcción en equipo para decisiones sobre procesos de emprendimiento, normativos y estratégicos.
	Mediana	En equipo se ha buscado construcción de objetivos, metas y resultados de la organización.
	Grande	Siempre se realizan retroalimentación y reconfiguración de las decisiones gracias a los resultados medibles y encuestas en los empleados.
<b>DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS CENTRALES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Pequeña	Han logrado mantener una estructura organizacional es activa y cambiante para mantener rentabilidad y resultados
	Mediana	Evalúan de forma periódica al personal y su carga laboral, revisan los resultados para mejorar y contratar personal nuevo.
	Grande	Se mantiene funciones claras y estructuradas. Se retroalimenta los resultados y el trabajo. A pesar de las dificultades actuales mantienen un sistema de incentivos por resultados.
<b>DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	Pequeña	La estructura han procurado mantenerla de forma horizontal respetando los rasgos verticales. La comunicación es fluida y en conjunto busca mejorarla.
	Mediana	Se mantiene una estructura clara, con rendición de cuentas, análisis de resultados y retroalimentación del gerente.
	Grande	La estructura vertical y horizontal son muy definidas. Mantienen comunicación activa y los líderes de las unidades mantienen sus resultados eficientes para mantener la competitividad.
<b>ESTABLECIMIENTO Y COMUNICACIÓN DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Pequeña	Se mantiene una retroalimentación participativa del equipo, no se cuenta con proceso de evaluación clara, pero si la participación activa de los ejecutivos en el entorno.
	Mediana	Se mantiene una clara participación de los ejecutivos en la identificación de factores externos, a través de reuniones o foros. Se definen estrategias.
	Grande	Se mantiene un registro de los factores externos por cada unidad responsable, un trabajo organizado y oportuno para los factores de riesgo y oportunidades
<b>DESARROLLO DE NUEVOS LÍDERES</b>	Pequeña	Cada ejecutivo es un potencial líder de unidad, se mantiene actualizado el desarrollo de la unidad a cargo y analiza el aumento de personal evitando sobre carga de trabajo.
	Mediana	Se mantiene un alto rendimiento e incentivos para los ejecutivos. Los mismo ven en su gerente un ejemplo y oportunidades de crecimiento en la empresa.
	Grande	Existe una alta expectativa de los ejecutivos para ascender dentro de la empresa, el autoaprendizaje y adquirir nuevos títulos académicos es muy común.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas se evidenció que las empresas cuyos líderes manejan un estilo transaccional tienen las siguientes características, tanto en empresas pequeñas, mediana y grandes, en el caso de estas empresas el 85% de ellas ha logrado evolucionar y permanecer en el tiempo, sin embargo, al no tener mayor apertura al cambio el 15% de estas se ha visto en la necesidad de cerrar sus operaciones.

Las respuestas obtenidas por parte de los entrevistados muestran las siguientes características:

*Tabla 6: Resultados obtenidos a empresas con estilo de Liderazgo Transaccional*

<b>HABILIDADES</b>	<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA</b>
<b>TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.</b>	Pequeña	No genera adaptación al cambio, no hay participación del equipo en las decisiones.
	Mediana	Las decisiones son unidireccionales y no siempre mejoran los resultados del equipo
	Grande	Los ejecutivos no han identificado decisiones con impactos importantes
<b>DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS CENTRALES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Pequeña	las directrices se mantienen concentrado en el gerente y la estructura no crece y esta sobrecargada.
	Mediana	las directrices se mantienen concentrado en el gerente y la estructura no crece y esta sobrecargada.
	Grande	Se mantiene funciones fijas y poco flexibles frente a los cambios del entorno. La organización se convierte en reactiva y controla los resultados como único indicador de rendimiento.
<b>DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	Pequeña	Estructura no definida y no clara para el cumplimiento de los roles, concentra las decisiones en el gerente.
	Mediana	No genera adaptación al cambio, no hay participación del equipo en las decisiones.
	Grande	Se mantiene una unidireccionalidad y verticalidad de la estructura. Se apoyo poco entre las unidades y no se tiene clara su participación en los resultados de la empresa y el entorno.
<b>ESTABLECIMIENTO Y COMUNICACIÓN DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Pequeña	no existe una participación periódica de los ejecutivos en la identificación de los riesgos externos y oportunidades de negocio.
	Mediana	No se realizan procesos de identificación de factores externos no hay aprendizaje o respuesta a los mismos.
	Grande	La empresa es reactiva frente factores de riesgo y actualizaciones en la normativa local o nacional que puede afectar a la empresa.
<b>DESARROLLO DE NUEVOS LÍDERES</b>	Pequeña	El liderazgo no es importante para sus ejecutivos.
	Mediana	cada ejecutivo es responsable de su unidad, no existen muchas opciones de crecimiento claras, lo que genera mucha rotación de los líderes de unidades.
	Grande	Los ejecutivos no tienen muchas probabilidades de crecimiento en la empresa. No se tiene un proceso de evaluación del estado del personal e incluso de salud ocupacional. No existe interés en el crecimiento profesional y se presente escasos proceso de capacitación del personal.

## Resumen

El Capítulo 4, muestra el perfil de las personas entrevistadas, perteneciendo a estas a empresas grandes, mediana y pequeñas de la ciudad de Quito. En las entrevistas realizadas se evidencia que, del total de empresas analizadas, el 47% actualmente maneja un estilo de liderazgo transaccional, mientras que el 53% de las empresas analizadas está dirigida por líderes con estilo transformacional.

Al analizar por tipo de empresa se evidencia que en el caso de empresas pequeñas el 80% es manejada por líderes transaccionales quienes tiene una edad promedio entre 45 y 60 años, para quienes adaptarse a los retos actuales no ha sido fácil y por tal motivo el 15% de las estas organizaciones se han visto en la obligación de cerrar. Apenas un 20% de las empresas pequeñas analizadas usan un liderazgo transformacional, en este caso la empresa a pesar de la situación económica actual ha logrado permanecer operando, Así mismo en las empresas mediana se puede observar que el 60% de ellas a la fecha actual usan un estilo de liderazgo transformacional, con miras a la innovación y buscando adaptarse a los cambios del entorno y evolucionar con retos actuales. Las empresas grandes en un 80% usan tienen un liderazgo transformacional, buscando avanzar junto con los cambios del entorno, creando estrategias para un crecimiento tecnológico. La mayoría de sus líderes son personas que han trabajado anteriormente dentro de la organización y conocen bien su desempeño. Se evidenció que estas empresas buscan incentivar al personal a su cargo a través de metas en equipo, sus líderes son muy competitivos y permanecen constantemente actualizando sus conocimientos académicos, procuran crear nuevos líderes con este mismo estilo entro de las organizaciones los cuales se desempeñan como jefes de áreas.

## Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

El liderazgo es una acción natural del ser humano, la cual busca surgir a través de comportamientos en los cuales se enmarca su eficiencia como líder y los resultados que pueden generar para la organización.

La influencia que genera un líder para desarrollar habilidades en su equipo que permitan a la organización responder a los retos que enfrentan cada día.

La identificación de líderes es importante para las empresas, especialmente al generar cambios en su organización para alcanzar metas y valor agregado de sus productos. Se debe fomentar la preparación de líderes que establezcan las teorías del liderazgo de una forma pragmática en las organizaciones y observar a todos los niveles de las organizaciones. Por lo que es importante crear el reclutamiento, identificación y desarrollo del futuro talento y liderazgo dentro de las empresas.

Se debe promover que el liderazgo transformacional y transaccional sea componente con el giro de negocio y la estrategia plasmada por la organización.

Para que una organización evolucione en el tiempo y no perezca es fundamental la adaptación a cambios y esto depende mucho del tipo de liderazgo que practican los dirigentes de la organización.

Para identificar el impacto del liderazgo en la evolución de la empresa se debe identificar 5 tipos de habilidades en los líderes de las organizaciones.

El estudio realizado a través de una investigación exploratoria concluye que tanto el tipo de liderazgo transformacional como el transaccional consigue resultados en sus seguidores.

Se observa en los resultados obtenidos que para una organización manejada por un líder transformacional es más fácil adaptarse a cambios, permanecer en el

tiempo y evolucionar en el tiempo. Mientras que las organizaciones lideradas por un método transaccional también pueden adaptarse a cambios pero de una manera más resistente y poco probable de perdurar en el tiempo.

Analizadas las 5 estrategias principales que caracterizan a un líder para guiar a la evolución de una empresa, se observa que en un liderazgo transformacional existe mayor apertura a trabajo en equipo, superación personal del personal y expectativa de crecimiento dentro de la organización, no se observa constatación de rotación de personal y se analiza que el personal actual se siente motivado y conoce las metas hacia donde debe dirigirse.

Mientras que en una organización con liderazgo transaccional hay constante rotación de personal, equipo de trabajo temeroso por castigos en caso de no cumplir las metas, trabajo más individualizado, no hay observadas muchas oportunidades de crecimiento dentro de la misma organización, la comunicación y participación del personal es limitada.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que para futuras investigaciones se tome en cuenta la participación de las mujeres y equidad de género dentro del estudio, con el fin de conocer cómo influye la participación de las mujeres en el liderazgo de las organizaciones.

Se recomienda que las entrevistas sean realizadas a personas que cumplan un mínimo de 3 años en el cargo que desempeñan, con el fin de que se puede medir si el tiempo que la persona trabaja en la empresa influye sobre la evolución de la misma. Se recomienda para próximas investigaciones realizar un estudio de carácter cuantitativo, con el fin de establecer indicadores.



### **Contribuciones Teóricas y Prácticas**

Esta investigación realiza una confirmación de los tipos de liderazgo y como los mismos influyen en la evolución de las empresas, a través de las misma se busca llenar el vacío de conocimientos detectados en relación a este tema.

Dada la importancia que tiene el liderazgo y su influencia en la evolución y adaptación al cambio de las empresas, se debe desarrollar capacitaciones, talleres, etc., en los cuales se evidencia las habilidades desarrolladas por los líderes transformacionales y transaccionales y como estas podrían afectar a la organización.

### **Futuras investigaciones**

Esta investigación fue cualitativa de carácter exploratorio, se recomienda para futuras investigaciones hacer un estudio longitudinal donde se tomen datos en varios momentos del tiempo.

Por otro lado, este análisis fue hecho en un contexto de economías emergentes, por lo que se recomienda se haga el análisis a oro tipo de culturas y economías.

Se recomienda en futuras investigaciones hacer un estudio cuantitativo del modelo que se expone en este estudio.

## Referencias

- Brower, D. C. (2011). Leadership styles among managers in full-service lodging establishments in Upstate New York: Using the Multifactor Leadership Questionnaire to measure transformational and transactional style relative to demographic factors. In *ProQuest Dissertations and Theses* (Issue December).  
<https://search-proquest-com.contentproxy.phoenix.edu/docview/916617528?accountid=35812>
- Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. *Organization Development Journal*, 29(3), 51–66.
- Hein, S., & Chavez, G. (2019). Shifting From Transactional Leadership (T2) to Transformational Leadership (T3) Behavior with a Full Range Leadership Development Program (FR-LDP) OD Intervention. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Morales, N. (2014). Investigación Exploratoria: Tipos, Metodología y Ejemplos. *Investigación Exploratoria: Tipos, Metodología y Ejemplos*.
- Murillo, R. (2008). THE RELATIONSHIPS BETWEEN COMMUNITY HEALTH WORKERS MANAGERS' LEADERSHIP BEHAVIOR AND CHWs' PERCEPTION OF THEIR MANAGER'S EFFECTIVENESS, CHWs' EFFORT, AND SATISFACTION. In *Tesis*.
- Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135–144.  
<https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000100135>

- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. G. I., & Quintero-Robles, L. M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189.  
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Ruso, C. (2013). Metodología de la Investigación.  
*Zeus.Inf.Ucv.Cl/~rsoto/Cursos/DII711/Programa\_DII711.Pd*, 19.  
[http://www.inf.ucv.cl/~rsoto/cursos/DII711/Cap4\\_DII711.pdf](http://www.inf.ucv.cl/~rsoto/cursos/DII711/Cap4_DII711.pdf)
- Seah, M., & Hsieh, M. H. (2015). Impact of leader adaptability on organizational change and adaptation: The case of Savecom Communication. *Journal of Asia Business Studies*, 9(3), 213–231. <https://doi.org/10.1108/JABS-05-2012-0023>
- Teixeira, M., & Neto, R. (2020). Leadership theories and individual performance Teorías de liderazgo y desempeño individual. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 47, 148–179.  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/11563>
- Xie, L. (2019). Leadership and organizational learning culture: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 43(1–2), 76–104.  
<https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0056>

## Apéndice A: Encuesta Realizada

### Guía de la Entrevista

1. Toma de Decisiones estratégicas
  - a. Por favor explique como se realizan las directrices para definir las estrategias de orientación al cliente dentro de la organización? Cree que se puede mejorar?
  - b. Como se puede definir en su organización la toma decisiones de sus superiores sobre los costos de producción? Como podría mejorar?
  - c. Detalle la decisión más importante que han desarrollado los tomadores de decisiones frente a la competencia? Generaron en usted una participación activa o involucramiento en las decisiones?
2. Desarrollo de las competencias centrales de la organización
  - a. ¿Los tomadores de decisiones generaron metas, proceso u otros instrumentos de participación de los miembros de la organización?
  - b. ¿Usted identifica que estos generan valor a los objetivos de la organización?
  - c. ¿Se ha generado dentro de su organización sistema de incentivos?
  - d. Generan una motivación en usted para aportar a las metas de la organización?
3. Desarrollo de la estructura organizativa
  - a. En su organización, los tomadores de decisiones, planificaron de manera conjunta las directrices para el desarrollo de la organización? Generó en usted un alineamiento a las mismas?

- b. Se generó por parte de los tomadores de decisión, una estructura estratégica dentro de la visión de la empresa? Usted siente que aporta de manera significativa a esta visión estratégica?
4. Establecimiento y comunicación de la misión de la organización.
- a. Dentro de su organización se han identificado los factores externos que influyen en el cumplimiento de las actividades de empresa (positivas y negativas)? Usted ha formado parte de un proceso de retroalimentación y aprendizaje?
  - b. Dentro de la organización se generan respuesta rápida a cambios? Usted a sido parte de una de estas respuestas o a propuesto una de ellas?
5. Desarrollo de nuevos líderes
- a. Los tomadores de decisiones han fortalecido a usted y al personal de la organización mediante procesos de capacitación u otros? Comente como esto generó en usted una participación actividad en las actividades fortalecidas o la solución de problemas.
  - b. Indique como el capital humano y social de la organización, ha sido fortalecido para generar nuevos lideres proactivos? Usted siente que es parte de uno de ellos?