



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Efectos del Liderazgo Transformacional en las Empresas**

**Andrés Sebastián Villacreses Calderón**

**Marithza Vélez, MBA, Directora de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito

para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, noviembre del 2013

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Efectos del Liderazgo Transformacional en las Empresas**

Andrés Sebastián Villacreses Calderón

Marithza Vélez, MBA  
Directora de Tesis

Marithza Vélez J.f.

Magdalena Barreiro, PhD  
Decana del Colegio de  
Administración para el Desarrollo

Magdalena Barreiro

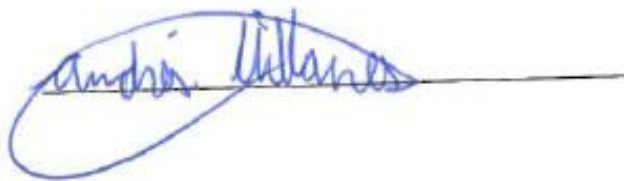
Quito, noviembre del 2013

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:



Nombre: Andrés Sebastián Villacreses Calderón

C. I.: 1718727140

Fecha: Quito, noviembre del 2013

## **Dedicatoria**

Dedico este estudio a todos aquellos líderes potenciales que algún día llegarán a transformar el mundo.

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi familia por siempre apoyarme en mis estudios y en mi carrera y a mi tutora de tesis Marithza Vélez por guiarme en el transcurso de este trabajo y por ser una fuente de motivación que simboliza liderazgo en la Universidad San Francisco de Quito.

## Resumen

Este trabajo tiene como propósito encontrar los beneficios de liderar una empresa con un estilo de liderazgo transformacional. Se fundamenta en tres diferentes estudios que describen resultados positivos de este tipo de liderazgo como: una mayor eficiencia en el trabajo en equipo, la generación de una visión compartida que aliñe a los empleados con los objetivos de la empresa, y una mayor productividad de los colaboradores como una consecuencia de que un líder transformacional mantiene a sus supervisados motivados a todo momento. También se nombra y se define las características principales de un líder transformacional para determinar cuáles son las causantes de tales beneficios. El carisma, la inspiración, el estímulo intelectual y el interés personalizado son capacidades que los líderes transformacionales muestran día a día dentro de sus lugares de trabajo. El poder contar con un líder transformacional puede ser un factor diferenciador dentro de una organización que mejore la productividad y resultados de los colaboradores que siguen a este tipo de líder.

## Abstract

This paper aims to find the benefits of leading a company with a transformational leadership style. It is based on three different studies that described positive results of this type of leadership as: a more efficient teamwork , generating a shared vision that lines up employees with the company goals , and greater productivity between employees as a result of a transformational leader that keeps his supervised people at all times motivated . Also, the main characteristics of a transformational leader are named and defined to determine the cause of such benefits. The charisma, the inspiration, the intellectual stimulation, and the personal interest are capabilities that transformational leaders show every day in their workplaces. Having a transformational leader working inside an organization can be a differentiating factor in order to improve productivity and performance of employees who follow this type of leader.



## Tabla de Contenidos

Resumen .....	7
Abstract.....	8
Introducción.....	11
Capítulo 1: Introducción al Problema.....	13
Planteamiento del Problema .....	13
Objetivos de la Investigación.....	14
Objetivo General .....	14
Objetivos Específicos .....	14
Justificación .....	14
Pregunta .....	15
Hipótesis .....	16
Definición de Términos .....	16
Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....	18
Estudios Realizados en Base a la Teoría del Liderazgo Transformacional .....	18
Líder Transformacional dentro de una Empresa.....	19
Liderazgo Transformacional y Competitividad .....	20
Características y Valores de un Líder Transformacional.....	22
Capítulo 3: Metodología y Diseño de la Investigación .....	25
Fuentes .....	25
Investigaciones Analizadas.....	25
Primera Investigación: Liderazgo Transformacional en Equipos de Trabajo: Desarrollando Tareas Complejas .....	25
Segunda Investigación: Liderazgo Transformacional influencia en la Visión Compartida, Aprendizaje, Innovación y Resultado Organizativo.....	26
Tercera Investigación: Factores de Liderazgo y Competitividad en un Empresa de Servicios Financieros .....	26
Herramientas de Estudio en las Investigaciones Analizadas .....	27

Primera Investigación: Liderazgo Transformacional en Equipos de Trabajo: Desarrollando Tareas Complejas .....	27
Segunda Investigación: Liderazgo Transformacional influencia en la Visión Compartida, Aprendizaje, Innovación y Resultado Organizativo.....	27
Tercera Investigación: Factores de Liderazgo y Competitividad en un Empresa de Servicios Financieros .....	28
Capítulo 4: Análisis de Datos en las Investigaciones Analizadas .....	29
Primera Investigación: Liderazgo Transformacional en Equipos de Trabajo: Desarrollando Tareas Complejas .....	29
Segunda Investigación: Liderazgo Transformacional influencia en la Visión Compartida, Aprendizaje, Innovación y Resultado Organizativo.....	30
Tercera Investigación: Factores de Liderazgo y Competitividad en un Empresa de Servicios Financieros .....	31
Capítulo 5: Conclusiones.....	34
Limitaciones del Estudio .....	36
Recomendaciones .....	37
Referencias .....	40

## Tabla de Figuras

Figura 1: Modelo de Liderazgo Transformacional.....	19
Figura 2: Liderazgo y Competitividad del Negocio .....	21
Figura 3: Modelo de Liderazgo Transformador .....	23
Figura 4: Comparación de Resultados de las prácticas de liderazgo.....	33

## Introducción

En la actualidad, el liderazgo y la jefatura son conceptos que se confunden constantemente. El ocupar un rol de jefe en una empresa implica autoridad, donde los empleados siguen órdenes específicas y sus tareas se fundamentan en instrucciones estipuladas. El ambiente con jefatura rígida es frío y amargo, y por lo general, la relación entre los empleados y el jefe se limita a temas específicos de trabajo causando distancia e inseguridad. Por otro lado, el liderazgo es visto en ciertas empresas como una “estrategia o valor agregado para generar competitividad teniendo como principal objetivo orientar el diseño de programas de entrenamiento y desarrollo gerencial” (Kark, 2003). El liderazgo desarrolla un ambiente laboral más participativo y emprendedor, incrementa la productividad y calidad de servicio al cliente e introduce la idea de trabajo en equipo.

Luego de una variedad de estudios se reconoce que la tecnología, la estructura, el capital, y los procesos operativos de los negocios no son suficientes para tener éxito, sino que en última instancia, los resultados dependen del desempeño de los empleados que siguen las estrategias planificadas por los líderes de la organización. “El cambio constante que en la actualidad forma parte de cualquier organización, remarca la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales y efectores dentro de una institución” (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). La efectividad en el desempeño de los empleados depende de las competencias de quienes son responsables de impulsarlos y conducirlos. “Las prácticas de liderazgo al interior de una empresa pasan a convertirse en un proceso clave para la competitividad de cualquier negocio que aspire a lograr una posición destacada en el mercado y la industria” (Cortes, 1999).

Se han realizado diversos estudios basados en cuatro enfoques principales de liderazgo que describen las características esenciales de un líder. En la Teoría de los Rasgos, se puede identificar un listado de características genéricas de personalidad, inteligencia, aptitudes y habilidades que poseen los líderes. Las Teorías Conductuales tratan de examinar personalidades concretas de buenos líderes en contraste con líderes que carecen de efectividad. El enfoque de la Teoría de las Contingencias se basa en los factores situacionales que hacen que un estilo conductual de líder sea efectivo en una circunstancia determinada. Por último, el cuarto enfoque, el cual será el tema central de esta tesis, llamado la Teoría del Liderazgo Transformacional, explica la forma en que un líder motiva a sus seguidores a lograr un alto desempeño ayudándolos a encontrar y explotar sus propias habilidades con el objeto de cumplir las metas del negocio.

El liderazgo transformacional es un enfoque que no cuenta con suficientes evidencias para demostrar que sus efectos dentro una empresa son siempre certeros. Por lo tanto, analizar y estudiar tales efectos es crucial para que las organizaciones opten por un liderazgo que transforme el desempeño y forma de pensar de sus empleados, que a la vez, incrementa su productividad en las operaciones y el bienestar propio de cada uno.

## Capítulo 1: Introducción al Problema

### Planteamiento del Problema

De acuerdo a las distintas teorías, se puede apreciar que el tema del liderazgo es un enfoque controversial, cuya “evidencia empírica carece de consistencia para validar el impacto de los diferentes modelos de liderazgo en las culturas organizacionales” (Sosik, 2005).

Hasta el momento, no existe ningún estudio que asegure los beneficios que el liderazgo transformacional causa dentro de una empresa. “Escasos son los estudios diseñados para trazar sistemáticamente las relaciones causales de liderazgo transformacional sobre los resultados organizacionales” (Conger, 1999). La mayoría de investigaciones únicamente se han centrado en identificar las características de los líderes en base a entrevistas y observaciones con poca percepción de lo que piensan los supervisados, es decir, no han puesto énfasis en lo que los seguidores piensan de sus líderes. “El tema del liderazgo es un proceso complejo, cuyo desarrollo teórico-conceptual ha sido muy productivo y diverso, pero cuya evidencia ha sido poco consistente para validar sus hipótesis y demostrar el impacto de uno u otro modelo de liderazgo en el desempeño organizacional” (Northouse, 1997).

Es difícil optar por un enfoque que satisfaga las necesidades específicas de una organización, pero al poder confirmar los beneficios del liderazgo transformacional, las empresas podrán tener una visión más amplia de este estilo y verificar si es que esta es la mejor opción para ellos.

## Objetivos de la Investigación

### Objetivo General

- Asimilar los beneficios positivos que ofrece un liderazgo transformacional dentro de una empresa a través de tres diferentes estudios.

### Objetivos Específicos

- Identificar las características principales y valores de un líder transformacional.
- Analizar la forma en que afecta el liderazgo transformacional a la competitividad de una empresa.
- Comprobar que los grupos que realizan tareas complejas propician el liderazgo transformacional
- Analizar la forma en que un líder transformacional brinda mayor eficiencia a la productividad de los colaboradores dentro de una empresa.
- Comprobar que el liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la visión compartida.

## Justificación

“Se deben fomentar investigaciones empíricas encaminadas al papel que juega el estilo de liderazgo transformacional en esta nueva Sociedad del Conocimiento y de la información del siglo XXI con la finalidad de mejorar los resultados organizativos” (Vitala, 2004). La

tendencia del liderazgo transformacional a futuro se enfatiza en alzar sus bases en el conocimiento, en el aprendizaje, en el capital intelectual y en la imaginación, que permita crear competencias que posibiliten tener ventajas competitivas sostenibles y mejorar el resultado organizativo. Por esta razón, es muy importante conocer la forma en que el líder transformacional motiva a sus empleados a que se superen por si solos a través de la obtención de nuevo conocimiento para luego convertirse en el capital intelectual de una empresa. De este capital humano pueden nacer especializaciones de trabajo y gestión que mejore la eficiencia en la productividad de una organización.

Debido a la notable competitividad en los mercados, los colaboradores pueden convertirse en la ventaja competitiva de cada organización, especialmente si trabajan conjuntamente. El trabajo en equipo es un factor clave donde los empleados crean una sinergia para lograr un objetivo común y tener una visión compartida, y a la vez, es una gran oportunidad para que el líder transformacional motive a los participantes del grupo a explotar y compartir sus habilidades.

Además, el poder contar con un líder transformacional dentro de una empresa puede llegar a ser un factor relevante para que la organización también se diferencie de sus competidores, por lo que identificar las características esenciales de este tipo de líder puede ayudar a que las empresas los reconozcan dentro de su equipo de directivos.

## **Pregunta**

¿Cuáles son algunos de los resultados en las empresas que pueden influir en una ventaja competitiva al momento de contar con un líder transformacional?

## Hipótesis

El trabajo en equipo, la productividad de los empleados en las actividades planificadas, y una visión compartida son resultados del liderazgo de un líder transformacional, que pueden llegar a convertirse en una ventaja competitiva para una organización.

## Definición de Términos

**Liderazgo:** Se caracteriza por ser “un conjunto de habilidades directivas con el propósito de influir en un grupo o individuo para cumplir un objetivo o trabajo.” (Kuri, 2013)

**Transformación:** Es “la acción de transformar o cambiar a algo diferente, es decir, es el paso de un estado a otro.” (“The Free Dictionary”, 2007)

**Cultura Organizacional:** “El conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.” (Gross, 2012)

**Objetivos Empresariales:** “Equivalen a los resultados que una empresa desea obtener a futuro, puede ser a corto, mediano y/o largo plazo.” (Hester, 2010)

**Competitividad:** “La capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el



valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo, y la productividad de las demás empresas del mercado.” (Govea, 2012)

**Ventaja Competitiva:** Son “ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.” (“Crece Negocios”, 2013)

**Trabajo en Equipo:** Se define como “la agrupación de dos o más personas que se unen para cumplir un objetivo dado. Esta acción implica el compromiso de todos con la meta a la que se quiere llegar y es de extrema importancia que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.” (Rabouin, 2008)

**Eficiencia Empresarial:**” La suma de la resultado de la inversión y la gestión gerencial que permite que la empresa esté funcionando a altos niveles de rendimiento, a costos adecuados, atendiendo los atributos de satisfacción de los empleados, accionistas y clientes a la vez.” (Ballesteros, 2009)

**Visión Compartida:** “Se forma a partir de la visión de las personas que conforman la organización y establece un vínculo común entre ambas partes.” (Sánchez, 1999).

## Capítulo 2: Revisión de la Literatura

### Estudios Realizados en Base a la Teoría del Liderazgo Transformacional

A fines de los años 70, James Burns realizó un trabajo sobre el liderazgo transaccional y liderazgo transformacional donde plantea que el liderazgo transaccional es una guía de los seguidores en dirección de las metas donde se especifica roles y tareas, por otro lado, el liderazgo transformacional lo define como la “inspiración o motivación de los líderes hacia sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales llegando a tener una profunda transformación en ellos” (Burns, 1978). En 1985, Bernard Bass profundiza el trabajo de Burns a través de un libro llamado “Leadership and Performance Beyond Expectation” y explica que un líder puede exhibir, de acuerdo a las circunstancias y a los que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo. Bass concluye que “a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los integrantes de su equipo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo” (Bass, 1985).

Existieron otros estudios empíricos en base al liderazgo transformacional. En 1985, Bennis y Nanus, entrevistaron y observaron a 90 reconocidos líderes de organizaciones y concluyeron que existen cuatro estrategias básicas:

- 1- Trabajan en base a una clara visión a futuro para sus organizaciones.
- 2- Asumen el rol de un arquitecto social que moldea la forma en que funciona la organización.
- 3- Crean confianza y compromiso.

4- Facilitan el aprendizaje organizacional.

Un segundo estudio fue realizado en 1989 donde Tichy y D Vanna entrevistaron a 12 CEO's, con el objetivo de analizar la conducta de los líderes durante los procesos de cambio organizacional e identificaron tres fases:

- 1- Reconocimiento de la necesidad del cambio.
- 2- Creación de una nueva visión para la organización.
- 3- Institucionalización de los cambios.

## MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



Figura 1: Modelo de Liderazgo Transformacional

### Líder Transformacional dentro de una Empresa

Se caracteriza por ser un líder que motiva a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. “Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas” (Sosik, 2005). Este líder también implanta una visión que comparte e inspira a sus subordinados, y a la vez, “se preocupa de motivar a los seguidores, de conformar una cultura organizacional y un ambiente favorable al cambio organizacional” (Bass & Avolio, 1990).

### **Liderazgo Transformacional y Competitividad**

La competitividad de una empresa se determina a través de tres variables, según Juan Eduardo Cortes:

- 1- Prácticas de negocios efectivas que consiste en la “implementación de estrategias y prácticas de administración y comercialización exitosas, bajo un enfoque de gestión estratégica de unidades de negocio” (Cortes, 1999).
- 2- Desempeño y productividad de los empleados donde se considera la búsqueda de altos estándares de desempeño y productividad para los empleados.
- 3- Satisfacción y lealtad de los clientes, entendiendo como ello “el factor de éxito del negocio al largo plazo, siendo el resultado de una cultura organizacional donde el

cliente y el servicio constituyen valores que marcan el quehacer prioritario de todos los miembros de la organización” (Cortes, 1999).

## LIDERAZGO Y COMPETITIVIDAD DEL NEGOCIO

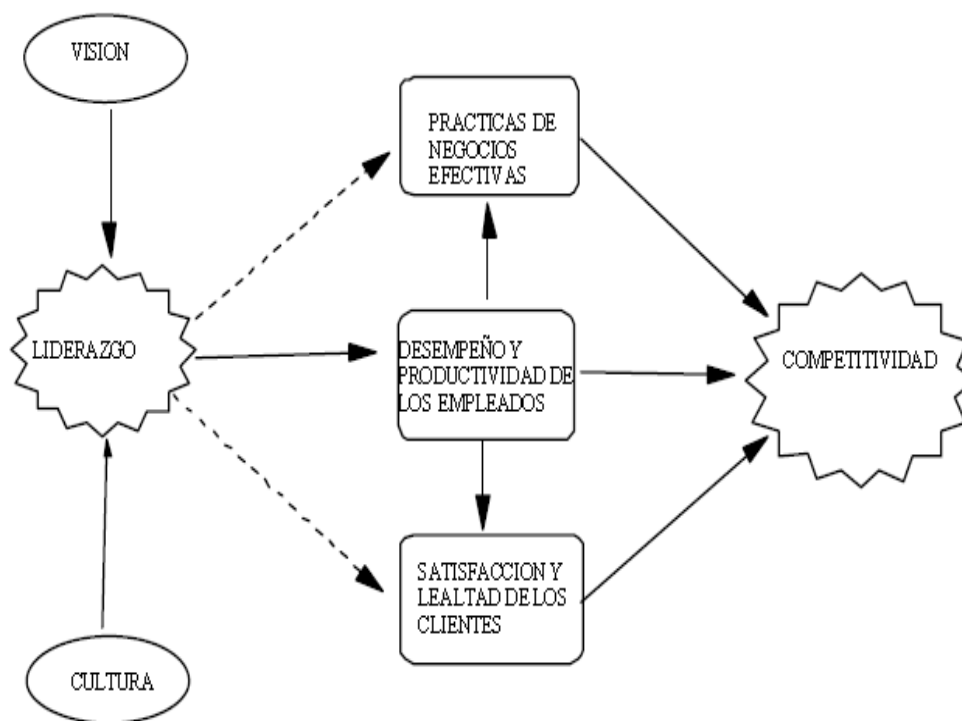


Figura 2: Liderazgo y Competitividad del Negocio

De estos factores se concluyó que el desempeño y la productividad de los empleados tienen mayor impacto en la competitividad, pues en este se refleja la práctica de las estrategias del negocio, la producción de los servicios de la empresa y satisfacción directa de las

necesidades y expectativas de los clientes. El liderazgo transformacional se refleja como “ el proceso organizacional responsable de movilizar y orientar el desempeño de los equipos de trabajo, en función de los objetivos del negocio, hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes" (Cortes, 1999). En el contexto de este estudio, el liderazgo transformacional fue visto como el motor central de la competitividad del negocio y se encuentra condicionado por la visión a futuro del negocio y por la cultura organizacional. La visión a futuro del negocio es la forma en que la empresa desea posicionarse a largo plazo en términos de clientes, empleados, accionistas, competencia, comunidad, entre otros; mientras que la cultura organizacional se enfatiza en los valores y estilo de trabajo que se espera que predominen en el desempeño de los líderes y sus seguidores.

### **Características y Valores de un Líder Transformacional**

En 1990, Bass y Avolio distinguieron cuatro comportamientos que establecen la forma en que el liderazgo transformacional logra una mejor actitud en los colaboradores tanto grupal como individual:

- 1- El carisma es la capacidad del líder transformacional de dar un sentido a la visión y misión, y a la vez, infundir orgullo y respeto de los seguidores.
- 2- La inspiración es otra capacidad de este tipo de liderazgo que comunica esperanzas, concentra esfuerzos, y expresa propósitos importantes en términos sencillos.
- 3- El estímulo intelectual promueve la inteligencia, el pensar racionalmente y la obtención de soluciones simples a problemas complejos.

- 4- El interés personalizado de un líder transformacional se fundamenta en prestar atención personalizada a cada empleado que forma parte de su equipo de seguidores. (Bass & Avolio, 1990).



**Figura 3: Modelo de Liderazgo Transformador**

Otras características que se destacan en este tipo de líder son “su fuerte orientación a las relaciones con las personas, un importante consideración de los aspectos éticos- valóricos de la relación líder- seguidor, la articulación de una visión a futuro sobre la cual gira su práctica como líderes y el compromiso que tienen con la promoción de procesos de cambio” (Maani & Benton, 1999).

Respecto a los valores del líder transformacional, Krishnan realizó un estudio en el que analizó el sistema de valores que presentan los líderes transformacionales y encontró que “tienen como valores fundamentales la búsqueda de un mundo en paz, la responsabilidad, la

armonía, la libertad y el respeto mutuo, lo cual sugiere que los líderes transformacionales se orientan más hacia el bienestar colectivo que hacia su propio bienestar” (Krishnan, 2002). Es esperable que un “líder transformacional, que suele presentar conductas de consideración y preocupación hacia el subordinado, y que además, busca formas innovadoras de resolver los problemas, entre otras, presente valores de auto-trascendencia y de apertura al cambio” (Castro & Solano, 2004).



## Capítulo 3: Metodología y Diseño de la Investigación

### Fuentes

Las fuentes se basan en trabajos realizadas anteriormente que comprueban los diferentes efectos del liderazgo transformacional dentro de las culturas organizacionales. Se analizará tres estudios que demuestran los resultados positivos de manejar este estilo de liderazgo. El primer artículo investigado por Elieth Diez y Mairy Cejas, proviene de la revista Faces, Volumen XVIII, con el nombre de “Liderazgo Transformacional en Equipos de Trabajo: Desarrollando Tareas Complejas”. La segunda tesis fue escrita por Víctor García, María Romerosa y Francisco Llorens, de la Universidad de Granada con el nombre de “Liderazgo Transformacional influencia en la Visión Compartida, Aprendizaje, Innovación y Resultado Organizativo”. Por último, el tercer ensayo: “Factores de Liderazgo y Competitividad en un Empresa de Servicios Financieros”, redactado por Juan Fernando Cortes se enfoca en un caso de una empresa de servicios financieros que manifiesta consecuencias positivas de la transformación de empleados cuando siguen a un líder carismático y transformacional.

### Investigaciones Analizadas

#### **Primera Investigación: Liderazgo Transformacional en Equipos de Trabajo: Desarrollando Tareas Complejas**

Se fundamenta en un diseño descriptivo apoyada en una revisión documental en la base de datos Psycinfo. “Como producto de este estudio se presentan las aproximaciones de diferentes autores relacionados con el liderazgo y la valoración crítica de sus aportaciones”

(Diez & Cejas, 2007). En este estudio, se midió el trabajo en equipo donde se trató de comprobar que los grupos que realizan tareas complejas propician el liderazgo transformacional, y a la vez, se analizó si existe la opción de que haya mayor desempeño de estos grupos si tienen alta percepción de liderazgo transformacional.

### **Segunda Investigación: Liderazgo Transformacional influencia en la Visión Compartida, Aprendizaje, Innovación y Resultado Organizativo**

El objetivo de esta investigación fue medir cuatro variables: liderazgo transformacional, visión compartida, aprendizaje organizativo, e innovación organizativa. Las aportaciones y las respuestas de CEO's de diferentes sectores productivos permitieron comprobar los efectos del liderazgo transformacional en las empresas que ellos dirigen, pues son "sujetos con mayor capacidad para observar y determinar el impacto de las variables estudiadas en el resto de las actividades de la organización, y además, son los que más conocimiento tienen de cada organización" (García, Romerosa, & Llorens, 2007).

### **Tercera Investigación: Factores de Liderazgo y Competitividad en un Empresa de Servicios Financieros**

Se realizó entrevistas a los gerentes de una empresa financiera donde se les preguntó sus expectativas respecto a las prácticas del liderazgo que les resultaba relevante para evaluar la empresa. Junto a la ayuda del Departamento de Recursos Humanos, Cortes agrupó información para preparar una propuesta de prácticas a evaluar que fue presentada a los gerentes en una sesión de trabajo grupal donde se identificaron diez diferentes practicas o variables a evaluar: Visión de Futuro, Apoyo y Orientación, Comunicación Interpersonal,

Compromiso, Reconocimiento, Motivación y Desarrollo de Recursos Humanos, Administración del Cambio y Flexibilidad, Persuasión y Negociación, Manejo de Conflictos, y finalmente, Ética y Valores.

## **Herramientas de Estudio en las Investigaciones Analizadas**

### **Primera Investigación: Liderazgo Transformacional en Equipos de Trabajo: Desarrollando Tareas Complejas**

Se utilizó una muestra no probabilística de 10 grupos de tarea que pertenecían a diferentes sectores productivos. La herramienta principal de este estudio fueron dos cuestionarios de complejidad, el primero de 27 ítems, y un segundo cuestionario de 20 ítems relacionado a la teoría de liderazgo transformacional.

### **Segunda Investigación: Liderazgo Transformacional influencia en la Visión Compartida, Aprendizaje, Innovación y Resultado Organizativo**

Se diseñó un cuestionario de 45 ítems para encuestar a CEO's de sectores industriales, construcción, agroalimentación y servicios en España. "Se realizaron diferentes llamadas y visitas a las empresas con la finalidad de incrementar el porcentaje de respuesta y se explicó que se esperaba medir las percepciones de los CEO's de las variables analizadas" (García, Romerosa, & Llorens, 2007).

### **Tercera Investigación: Factores de Liderazgo y Competitividad en un Empresa de Servicios Financieros**

Se creó un cuestionario de 50 ítems basado en la escala de Likert de 1 a 5 (1= nunca, 2= pocas veces, 3= Ocasionalmente, 4= Frecuentemente, 5= Muy Frecuentemente); y así, poder medir la frecuencia de cada práctica. Existía dos versiones del cuestionario: una autoevaluación de los líderes respecto a sus propias prácticas de liderazgo y una evaluación a los supervisados respecto a las mismas prácticas.

## Capítulo 4: Análisis de Datos en las Investigaciones Analizadas

### Primera Investigación: Liderazgo Transformacional en Equipos de Trabajo: Desarrollando Tareas Complejas

En el primer estudio se realizaron dos diferentes cuestionarios; el primero trataba sobre la complejidad de tarea en los equipos de trabajo y se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 85% de los entrevistados perciben que su ambiente de trabajo se caracteriza por un ambiente incierto y variable.
- Un 62% de los consultados manifiestan que deben decidir sobre que tareas deben atender con prioridad ante otras que son demandadas al mismo tiempo.
- El 71 % señala tener un trabajo donde no se tienen procedimientos claros para realizar la tarea.
- El 29% dice que su trabajo es rutinario.
- El 80% percibe a su tarea como compleja.

En el segundo estudio, que se ejecutó a través de la variable de liderazgo transformacional, arrojó los siguientes resultados:

- El 61% de los consultados tienen como prioridad gestionar el liderazgo en equipo, en donde el directivo debe conocer el potencial de cada miembro del grupo.
- El 55% de los entrevistados identificó un estilo de liderazgo como el predominante dentro de su grupo de tarea, “este estilo es conocido como el liderazgo participativo donde el líder motiva a su equipo y cuenta con la colaboración de los mismo” (Diez & Cejas, 2005).

- El 30 % señaló un segundo estilo de liderazgo llamado liderazgo orientativo que propicia la ayuda a los demás a buscar el objetivo.
- Los consultados manifestaron que un líder posee una serie de características como: planificar 15%, solucionar 10%, entrenar 25%, comunicar y dirigir 25%.

### **Segunda Investigación: Liderazgo Transformacional influencia en la Visión Compartida, Aprendizaje, Innovación y Resultado Organizativo**

Al agrupar las respuestas de los CEO's de las tres diferentes industrias, se obtuvo lo siguientes datos:

- 67% de los encuestados dicen que el aprendizaje organizativo es afectado por un liderazgo transformacional dentro de la organización.
- Un 68% dice que la innovación organizativa es afectada por un liderazgo transformacional dentro de la organización.
- Un 87% advierte que una visión compartida es altamente relacionada con el liderazgo transformacional.
- Un 30% señala que la innovación organizativa es producto de una visión compartida.
- Un 77% manifiesta que el resultado organizativo es también producto de una visión compartida.

### Tercera Investigación: Factores de Liderazgo y Competitividad en un Empresa de Servicios Financieros

Al encuestar a los líderes se obtuvieron las siguientes respuestas:

- 80% piensa que la visión a futuro es una característica importante para evaluar una empresa si tiene posee un líder transformacional.
- 93% señala que un líder transformacional debe ofrecer apoyo y orientación a sus seguidores.
- 94% identifica la comunicación interpersonal con una característica clave de un líder de este estilo.
- 95 % cree que el compromiso por parte de los líderes con la empresa y los colaboradores de la misma es clave para cualquier gestión.
- 81% manifiesta que el reconcomiendo es una herramienta importante que debe tener un líder con sus seguidores
- 78% siente que la motivación y desarrollo por parte de los líderes a los seguidores es una característica que no debe faltar en el ambiente de trabajo.
- 82% señala que la administración del cambio y la flexibilidad es una característica que mejora el desempeño de los colaboradores.
- 84% identifica a la persuasión y negociación como parte de las características esenciales de un líder.
- 91% cree que el manejo de conflictos por parte de un líder transformacional incrementa la productividad dentro de la empresa.
- 97% dice que un líder transformacional siempre se debe guiar por ética y valores.

Al encuestar a los supervisados con las mismas preguntas y variables de medición se hallaron los siguientes resultados:

- 74% piensa que la visión a futuro es una característica importante para evaluar una empresa si tiene posee un líder transformacional.
- 70% señala que un líder transformacional debe ofrecer apoyo y orientación a sus seguidores.
- 81% identifica la comunicación interpersonal con una característica clave de un líder de este estilo.
- 85% cree que el compromiso por parte de los líderes con la empresa y los colaboradores de la misma es clave para cualquier gestión.
- 63% manifiesta que el reconcomiendo es una herramienta importante que debe tener un líder con sus seguidores
- 61% siente que la motivación y desarrollo por parte de los líderes a los seguidores es una característica que no debe faltar en el ambiente de trabajo.
- 74% señala que la administración del cambio y la flexibilidad es una característica que mejora el desempeño de los colaboradores.
- 72% identifica a la persuasión y negociación como parte de las características esenciales de un líder.
- 78% cree que el manejo de conflictos por parte de un líder transformacional incrementa la productividad dentro de la empresa.
- 85% dice que un líder transformacional siempre se debe guiar por ética y valores.



## COMPARACION DE RESULTADOS DE LAS PRACTICAS DE LIDERAZGO

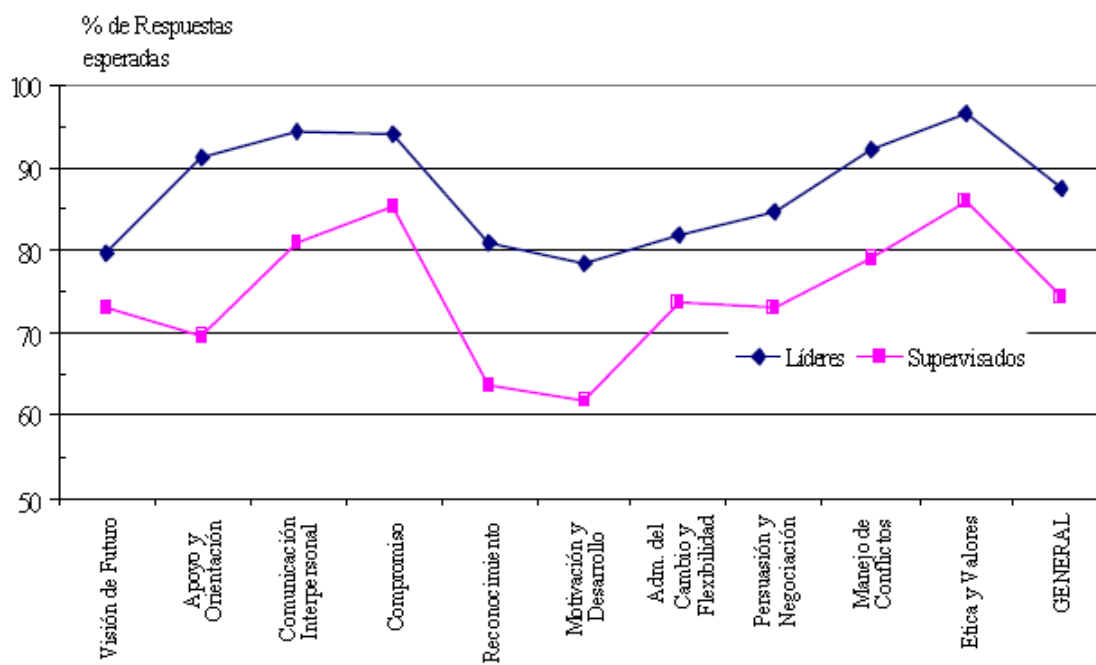


Figura 4: Comparación de Resultados de las prácticas de liderazgo

## Capítulo 5: Conclusiones

Respecto a la relevancia del trabajo en equipo, el líder transformacional debe encontrar a su equipo entusiasmado y motivado en cada tarea realizada; asimismo, el líder tiene que interactuar e interesarse por cualquier conflicto u obstáculo que se presente dentro del grupo para luego buscar una solución óptima. Al relacionarse con todos los miembros, el equipo se sentirá lleno de energía y de vitalidad a través de un proceso de integración entre todos. Los resultados del primer estudio reflejan que al trabajar en ambientes inciertos y complejos, lo cual influye en el desarrollo de la tarea, que a la vez, éstas tienen un alto porcentaje de complejidad percibida, el líder transformacional debe inspirar y apoyar a cada miembro del equipo. El objetivo de este apoyo se enfatiza en poseer una comunicación clara y concisa y un entorno favorable de trabajo. Estos resultados también señalan que este tipo de líder debe contar con habilidades que ayuden a conseguir los objetivos planteados, tales como: planificar, solucionar, comunicar, observar, y dirigir. Basándonos en los resultados tomados del primer estudio sobre las respuestas de los supervisados, un líder transformacional debe escuchar a sus colaboradores, ya que es importante tomar en cuenta sus formas de percibir los objetivos planteados para las decisiones que se tomen dentro del grupo.

En la segunda investigación, los resultados presentan una fuerte conexión entre el líder transformacional y la visión compartida, el aprendizaje organizativo y la innovación organizativa. Un líder transformacional debe conocer las necesidades emocionales de sus empleados para poder estimularlos intelectualmente. Al poder conocer dichas necesidades, el líder transformacional puede generar “conciencia y aceptación del propósito y misión de la organización, la creación de una visión compartida, y la formulación de estrategias y

estructuras apropiadas” (García, Romerosa, & Llorens, 2007). El líder transformacional debe tener convicción de que sus esfuerzos influirán en la creación de una empresa más productiva, donde los empleados se sienten satisfechos y con altos niveles de productividad. Una visión compartida, generada por un líder transformacional, debe guiar a la gente a trabajar y también debe reflejar los resultados deseados y la situación actual de la organización. Es clave que los colaboradores conozcan los objetivos y el estado actual para crear un cierto nivel de estrés en ellos que los impulse a llegar a las metas propuestas, y así, se genere el aprendizaje y la innovación organizativa. “El liderazgo transformacional cambia a los miembros de la organización ayudándolos a aprender y a innovar; y de esta forma genera altos niveles de resultados organizativos” (García, Romerosa, & Llorens, 2007). Los resultados del aprendizaje y la innovación dentro de la empresa, como causantes de altos niveles de productividad son una clara ventaja competitiva de tener un líder transformacional liderando dentro de una organización.

En la tercera investigación se concluye que “sólo una visión compartida entre los líderes y sus supervisados respecto a la realidad de las prácticas y actividades dentro de la empresa permitirá comprometer acciones de mejoramiento y coordinar acciones conjuntas de manera coherente con las necesidades del negocio” (Cortes, 1999). Otros resultados de este estudio permiten conocer que la integridad personal es una característica primordial de un líder transformacional, pues ellos influyen en el proceso de credibilidad y confianza que tienen sus seguidores. El compromiso es otro factor que se resalta como característica relevante ya que es la base de la relación entre los supervisados y el líder transformacional; y además, es la fuente de motivación para alcanzar las metas. El compromiso es parecido a un contrato no

escrito entre el líder y el colaborador que tiene como fin el alcanzar todos los objetivos planteados dentro de la empresa.

Se puede concluir a través de las tres investigaciones que un líder transformacional depende de sus valores y su compromiso con el trabajo y sus supervisados y sus principales responsabilidades se fundamentan en crear una visión compartida en el grupo de trabajo, integrar a todos los miembros del equipo, con el objetivo de que todos se encuentren alineados a las metas de la empresa. Al encontrarse atentos a lo que demanda la empresa, los colaboradores podrán sentir el incentivo de aprender y ser innovadores generando mayor productividad dentro de la organización, y además, convertirse en una fuerte ventaja competitiva dentro del mercado.

### **Limitaciones del Estudio**

En el siguiente estudio se pueden identificar varias limitaciones. El uso de los cuestionarios mantiene un margen de error alto ya que el encuestador no puede asegurarse que los entrevistados estén respondiendo con la verdad. Además, los cuestionarios afectan a la profundidad de las respuestas pues todas eran preguntas cerradas, donde el encuestado no podía ir más allá de la respuesta indicada o elegir otras opciones. Las interpretaciones de los tres estudios se deben analizar con cuidado ya que los entrevistados pertenecen a grupos específicamente escogidos. Casos como en el segundo estudio donde únicamente se entrevista a CEO's de cuatro sectores industriales (agroalimentario, construcción, industrial y servicios) no muestran el panorama completo pues las respuestas de empresarios de otros sectores no

son tomadas en cuenta. En el tercer caso se entrevista a líderes de una entidad financiera mas no de otros tipos de organizaciones por lo que sus conclusiones pueden ser también limitadas y no representativas. No obstante, muy pocos han sido los estudios donde se entrevista a los supervisados y a los líderes al mismo tiempo para indagar la opinión de ambas partes y obtener información más completa, y esto hace que las tres investigaciones tengan resultados con mayor amplitud para sacar conclusiones al respecto.

Existe una limitación de territorio ya que dos de los tres estudios se realizan en España y uno en México. Factores como las creencias, valores, formas de trabajo y cultura de cada país pueden afectar en las percepciones de los entrevistados y no mostrar conclusiones que representen a líderes en diferentes partes del mundo, en especial en el Ecuador.

Por último, otra limitación de este trabajo se enfatiza en que la información es una recopilación de trabajos de otros autores, lo cual significa que no se obtuvo los resultados de información primaria sino de información secundaria. Esto también quiere decir que no se pudo contar con ninguna clase de control sobre estos estudios y es difícil asegurar la magnitud de credibilidad en la obtención de los resultados de cada una de las tres investigaciones.

## **Recomendaciones**

Es sumamente importante poder utilizar otras herramientas de estudio que apoyen a las conclusiones obtenidas; y también, su confiabilidad y validez sean mejores con un menor margen de error. Adicional a los cuestionarios se podría realizar un estudio observacional donde se analice y se observe el momento en que un líder se encuentra en acción. Lugares

como charlas, reuniones entre los líderes y los supervisados, un día normal en el trabajo son claros ejemplos donde se podría ejecutar estas clases de observaciones. Se podría también efectuar casos como “Assesments” donde se junta a distintos líderes para realizar actividades que determinen sus características como líderes transformacionales. Otra oportunidad para siguientes estudios es realizarlos con líderes de diferentes culturas pues un líder que se encuentra en el continente de Asia no lidera igual que un líder en Europa o América ya que sus creencias y valores moldean su forma de comportarse y percibir el mundo, que a la larga, afecta sus formas de liderar gente. Básicamente, el poder contar con información primaria obtenida por el autor del trabajo ofrece mayor credibilidad sobre los resultados conseguidos.

Sería bueno tratar de abarcar mayor cantidad de sectores productivos que demuestren resultados que engloben y generalicen las conclusiones para líderes en diferentes campos. Tratar de analizar la mayor cantidad de sectores, o por lo menos, los más representativos que apoyen a la recopilación de datos verdaderos de la población.

Adicional, se podría estudiar el liderazgo como un concepto general al medir diversos tipos de liderazgos y no únicamente al liderazgo transformacional como única opción. Es necesario el poder evidenciar la importancia del liderazgo transformacional en comparación con los otros estilos para poder comprobar si es la mejor opción. El propósito de este estudio fue verificar un estilo de liderazgo que mejore la productividad de los empleados dentro de una empresa tratando de afirmar que el liderazgo transformacional es el único que lo puede hacer; sin embargo, no se tuvo la oportunidad de analizar otros estilos que también puede ser productivos dentro de una empresa.

Las recomendaciones propuestas para los siguientes estudios son óptimas para obtener información con mayor validez, de una muestra más representativa de la población, y se ofrezca conclusiones que apoyen al conocimiento y mejora de desempeño de los líderes dentro de las empresas.

## Referencias

- Club Planeta*. (01 de Agosto de 2011). Recuperado el 01 de Julio de 2013, de Características de un líder.: [http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas\\_de\\_un\\_lider.htm](http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm)
- Habilidades de gestion*. (12 de Abril de 2009). Recuperado el 05 de Julio de 2013, de Liderazgo Transformacional: <http://www.habilidadesdegestion.com/Liderazgo/tipos-de-liderazgo/Liderazgo-transformacional.htm>
- Arias, S. (2010). *Psicológicamente hablando*. Recuperado el 01 de Julio de 2013, de La Motivación el Ser Humano: <http://www.psicologicamentehablando.com/tag/motivacion-intrinseca/>
- Benaiges, D. (17 de Noviembre de 2008). *Revista Digital Verdadera Seduccion* . Recuperado el 01 de Julio de 2013, de Necesidad de logro: <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/necesidad-de-logro/>
- BF, D. (30 de Abril del 2010). *Revista Digital Verdadera Seduccion* . Recuperado el 01 de Julio de 2013de Liderazgo empresarial: <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/liderazgo-empresarial/>
- Boas, K. (15 de Julio de 2012). *ONG Sostenible*. Recuperado el 03 de Julio de 2013, de Capacidad de Liderazgo: <http://www.ongsostenible.org/mejorar-la-capacidad-organizativa/capacidad-de-liderazgo>
- Cana, D. (07 de Octubre de 2012). *Recursos de Autoayuda para tu superación personal*. Recuperado el 20 de Junio de 2013, de Características del liderazgo transformacional: <http://www.recursosdeautoayuda.com/2012/10/caracteristicas-del-liderazgo-transformacional.html>
- Carlos. (09 de Marzo de 2009). *Articulo Z*. Recuperado el 15 de Junio de 2013, de El Liderazgo Transformacional: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-liderazgo-transformacional-808684.html>
- Enrique, C. (24 de Junio del 2009). *Slide Share*. Recuperado el 30 de Junio de 2013, de Importancia del Liderazgo en el Adminsitrador: <http://www.slideshare.net/cenriquecs/liderazgo-empresarial-1630447>
- Gross, M. (02 de Julio de 2013). *Pensamiento Imaginactivo* . Obtenido de Las 8 dimensiones del liderazgo transformacional: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/558772/Las-8-dimensiones-del-liderazgo-transformacional.html>



- Negocios, C. (11 de Octubre de 2010). *CN- Crece Negocios*. Recuperado el 25 de Junio de 2013, de Los objetivos de una empresa: <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- Reeve, J. (2006). *Motivación y Emoción*. USA: Mc Graw Hill.
- Robbins, A. (1996). *Poder sin Límites*. Colombia: Debolsillo.
- Stern, R. (2005). *Sternconsultants*. Recuperado el 26 de Junio de 2013, de Liderazgo: <http://www.sternconsultants.com/liderazgo.html>
- Thompson, I. (03 de Noviembre de 2010). *Promonegocios.net*. Recuperado el 01 de Julio de 2013, de Definicion de Eficacia: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- Ballesteros, B. (2007). *Planeacion Estrategica*. Mexico : Fundacion Universitaria Luis Amigo.
- Cortes, J. (1999). *Factores del liderazgo y Competitividad en una Empresa de Servicios Financieros*. Revista Abante.
- Diez, E. (2007). *Liderazgo Transformacional en Equipos de Trabajos: Desarrollando tareas Complejas*. Barcelona: Revista Faces.
- Gross, M. (2009, Junio 07). *Pensamiento Imaginativo*. Retrieved from Definicion y características de la cultura organizacional : <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>
- Guadalinfo. (2010). *La Ciudad Virtual Mas Grande de Andalucia*. Retrieved from 5.1. Fijar los objetivos: corto, medio y largo plazo : [http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/1263/page\\_12.htm](http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/1263/page_12.htm)
- Kuri, C. (2013, Octubre 6). *CNN Expansion* . Retrieved from El Impacto del Liderazgo en la Era de la Globalización : <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2013/10/06/el-impacto-del-liderazgo-en-la-era-de-la-globalizacion/>
- Rodriguez, L. P. (2008). *Estudio Comparativo de la Influencia del Estilo de Liderazgo y la Congruencia de valores en la Eficacia de Empresas Publicas y Privadas* . Espana: Interciencia.
- Sanchez, M. (2012, Julio 9). *Eumed*. Retrieved from GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD: <http://www.eumed.net/ce/2012/gshcss.html>
- Sanchez, V. (1999). *Aprendizaje Organizativo y Desarrollo*. Mexico: Revista de Profesorado .

- Victor Garcia Morales, M. R. (2007). *Liderazgo Transformacional: influencia, vision compartida, aprendizaje, innovacion, y resultado organizativo*. Espana: Universidad de Granada.
- Castro, A. (2007). Influencia de los Valores sobre los Estilos de Liderazgo: Un analisis según el modelo de Liderazgo Transformacional. Bogota: Universitas Psychologica.
- Avolio, B. B. (1990). *Manual of the Multifactor Leadership Questionnaire* . Palo Alto: Free Press.
- Bass, B. (1985). *leadership and performance beyond Expectation* . Nueva York : The free Press.
- Benton, K. M. (1999). Lessons from Team New Zealand America;s Cup Campaign. In K. M. Benton, *Orgazniational Dynamics* (pp. 48-62). Seattle: Free Press.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harpers & Row.
- Conger, J. (1999). Charismatci and transofrmationa Leadership in Organizations. In J. Conger, *A New Perspective* (pp. 146-179). Nueva York : The leadership Quarterly.
- Kark, R. (2003). *Academia.edu*. Retrieved from The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency:  
[http://www.academia.edu/1133006/The\\_Two\\_Faces\\_of\\_Transformational\\_Leadership\\_Empowerment\\_and\\_Dependency](http://www.academia.edu/1133006/The_Two_Faces_of_Transformational_Leadership_Empowerment_and_Dependency)
- Krishnan, V. (2002). Transformational Leadership and Value System Congruence. In V. Krishnan, *International Journal of Value* (pp. 19-33). Based Management: Nueva York .
- Lowe, K. K. (1996). *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*. Nueva York : Leadership Quarterly.
- Northouse, P. (1997). *leadership: Theory and Practice*. California: Thousand Oaks.
- Solano, A. C. (2004). Un Esudiio con el MLQ. In A. C. Solano, *La Evaluacion de los Estilos de Liderazgo en poblacion Civil y Militar* (pp. 65-88). Mexico : Revista de Sicologia .
- Sosik, J. (2005). A Model and preilimiary story. In J. Sosik, *The Roles of Perosnal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers* (pp. 221-224). Nueva York: leadership Quartely.

Vitala, R. (2004). Towards knowledge Leadership . In *Leadership and Organziation Development* (pp. 528-544). Nueva York : Leadership Quaerterly.