

DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
EL LIDERAZGO COMO FACTOR CLAVE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES



AUTOR

WILLIAM ALBERTO HURTADO PÉREZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERO CIVIL

Director:

Ing. M.Sc. CÉSAR AUGUSTO LÓPEZ QUINTERO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

PROGRAMA INGENIERÍA CIVIL

BOGOTÁ, 5 ABRIL 2022

EL LIDERAZGO COMO FACTOR CLAVE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES

Resumen

El liderazgo a través de la historia se ha caracterizado por la influencia que se ejerce, por una persona a un determinado grupo, ya sea en cuestiones laborales, académicas, religiosas entre otras áreas. Estudios han demostrado que una buena práctica de liderazgo en las PYMES logra transformarlas y volverlas auto sustentables en el tiempo. Los diferentes tipos de liderazgo, transaccional, transformacional, democrático y autocrático, permiten establecer las conductas y destrezas que un individuo a cargo de una PYME o un área que la conforme, llegue a obtener los objetivos y metas trazadas por las organizaciones, ya que por medio de la integración de las diferentes formas de liderazgo se llega a que cada uno de los integrantes de la organización aúnen sus esfuerzos y capacidades para lograr los objetivos en común.

Las experiencias obtenidas en empresas multinacionales que han implementado en su modelo de desarrollo algún tipo de liderazgo de los que se ha hecho mención, han sido que estas se mantengan estables en el mercado logrando crecimientos anuales tanto en las utilidades, como en el crecimiento profesional y personal de cada uno de los colaboradores.

Palabras clave: PYME, liderazgo, transformacional, transaccional, influencia.

Introducción

Las empresas funcionan como un sistema, conformado por diferentes subsistemas tales como el área de mercadeo, de contabilidad, de gerencia, de producción, de finanzas; cada una de ellas con un responsable de asumir los procesos y actividades necesarios para dar cumplimiento a la misión para la cual fue creada la organización. Por tanto, la gestión de las organizaciones depende en gran medida del tipo de liderazgo que se ejerce por aquellos que tienen el compromiso de guiar e inspirar a sus equipos de trabajo. El liderazgo se caracteriza inicialmente por ser una habilidad que se puede encontrar de manera innata en las personas o que también se puede desarrollar con la realización de talleres y experiencias que permitan el impulso de la habilidad.

Es sabido que existen diferentes modelos o tipos de liderazgo y que ninguno es mejor o peor que el otro, la única diferencia radica en los contextos y ambientes en que se desarrollen los liderazgos, no es lo mismo liderar una empresa de consultorías a una empresa de manufactura. Es de resaltar que la estructura organizacional de las Pymes facilita el seguimiento al impacto del estilo de liderazgo en los resultados de las empresas, ya que puede evaluarse directamente a través del cumplimiento de metas asignadas a los procesos como, por ejemplo, los niveles de productividad alcanzados, así como los indicadores de rentabilidad esperados por los socios. Otra manera de evidenciar un liderazgo que se convierta en factor clave de éxito es a través de un clima laboral armonioso, con unos valores organizacionales arraigados que denoten la actitud de los colaboradores.

En tal medida, surge el interés de realizar el presente ensayo, donde se establezca la evolución del liderazgo, sus características, tipos de liderazgo, con el fin de tomar una postura frente a este factor que, si bien ha sido un factor relevante para el éxito de las organizaciones, pareciera ser que es una variable difícil de evaluar, y sobre la cual no hay un consenso sobre si el líder nace o se hace, si es posible o no desarrollar esta competencia para lograr que una empresa sea exitosa.

Antecedentes

Con el fin de establecer la manera en que incide el liderazgo en el éxito de las organizaciones, conviene hacer mención a estudios realizados en el tema, como es el caso de la investigación llevada a cabo en una empresa de construcción en Chile, y que tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo que predomina en la empresa a través de la aplicación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo 5x; este instrumento de medición evalúa 6 factores del liderazgo mediante 45 preguntas que son calificadas en la escala Likert. Los factores que contempla el cuestionario son: estimulación intelectual, influencia idealizada, motivación inspiracional, dirección por excepción, recompensa contingente, consideración individualizada. (Martínez Quezada & Rodríguez Álvarez, 2018)

Los resultados de la investigación reflejaron un liderazgo transaccional, caracterizado por la motivación que el líder realiza a su equipo de trabajo a través de recompensas y reconocimientos que logran aumentar el compromiso y sentido de pertenencia, encausándolos hacia el cumplimiento de las metas organizacionales. Esto ha propiciado que la empresa obtenga resultados superiores que han contribuido a su posicionamiento en el mercado y distinguirse entre sus competidores directos.

Otro estudio que conviene mencionar es el realizado en Pereira en el año 2019, y que tuvo como finalidad analizar el tipo de liderazgo que ejercen los directivos de las Pymes en Colombia; el estudio se desarrolló en tres fases, la primera fue la recolección de información a través de revisión bibliográfica, la segunda, consistió en el análisis y selección de los documentos que más se consideraba brindaban un aporte sustancial al desarrollo del trabajo, y finalmente, la última fase consistió en la redacción del informe. El estudio se concentró en la revisión de tres tipos de liderazgo a saber: el democrático, el autocrático y el liberal, encontrando que el líder democrático enfoca sus esfuerzos en el desempeño de los trabajadores y en la consecución de metas, a la vez que se preocupa por motivar a sus empleados; se distingue además porque genera espacios de comunicación y participación para que los trabajadores se sientan parte del equipo. El autocrático se caracteriza porque desconfía de las personas, razón por la cual toma decisiones de manera unilateral, se sienten cómodos ejerciendo su poder sobre los demás. Mientras que el líder liberal, no se preocupa por el desempeño de sus colaboradores, prefiere no involucrarse y les da la libertad de actuar por sí solos (Castaño Marín & Hernández Díaz, 2019). Puede decirse que el liderazgo en cada una de sus formas tiene sus luces y sus sombras, y es innegable la inherencia que existe entre el tipo de personalidad del líder y su estilo de liderazgo, ya que este se encuentra constituido por un conjunto de conductas, valores, principios y creencias que hacen parte de la estructura del ser humano, sin embargo, la posibilidad de desaprender para aprender es totalmente posible, pero dependerá de la voluntad que tenga la persona de realizar cambios en su interior que se vean reflejados en la manera en que gestiona las personas y los resultados que logra de ellas.

El Liderazgo

Tomando lo dicho por Fuentes (2019) el liderazgo puede concebirse como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”, esto quiere decir que el líder se convierte en una fuente de inspiración que consigue que los demás integrantes del equipo de trabajo tengan una visión compartida y quieran aportar para la consecución de los objetivos comunes. Asimismo, un líder está en capacidad de hacer ver las cosas de otra manera, y desde el ejemplo hacer que los demás sientan el deseo de seguirlo.

Otro concepto sobre liderazgo es el dado por Chiavenato (2009), quien lo define como “la influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo con una determinada situación y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos” (p. 458). Puede decirse entonces que el líder tiene un importante rol, y es el de inspirar a otros para que lo sigan en el cumplimiento de las metas propuestas, y lograrlo no es una tarea sencilla, ya que se debe ser estratégico para llegar a otros y hacerles ver lo mismo que el líder ve y convencerlos a tal punto de que quieran recorrer ese mismo camino por voluntad propia, en eso radica el verdadero liderazgo. Teniendo en cuenta esta reflexión, es común entonces encontrar empresas líderes por posición, que son aquellos que tienen poder de mando que les ha sido otorgado por un cargo o una asignación de una tarea puntual, más no porque se hayan ganado la admiración de su equipo de trabajo.

El liderazgo del siglo XXI es muy diferente al de los siglos pasados. Los grandes avances en la técnica y la tecnología exigen del líder, constante innovación y cambio, una mirada diferente de la realidad. Por eso, lo que se plantea en este ensayo puede parecer algo impreciso, pero es una visión que fortalece a quien se acerque a él para iluminarlo frente al liderazgo bien ejercitado. El ser líder, sobre todo empresarial, va más allá de mandar o de ser déspota o tirano. Ser líder empresarial es promover al otro para que también sea líder.

Evolución del liderazgo

El liderazgo ha estado presente en toda la historia de la humanidad, desde las civilizaciones antiguas, encontrando como máximos representantes a los dirigentes de los países, la iglesia católica y los militares. En el caso de las iglesias, los sacerdotes se encargaban de recaudar importantes sumas de dinero que obtenían de sus seguidores como una especie de tributo que ayudaba al sostenimiento de la iglesia, y cada líder de iglesia tenía la obligación de rendir cuentas al sumo sacerdote. Asimismo, otro ejemplo de liderazgo de las épocas antiguas se dio en la construcción de las pirámides, que para lograr el objetivo, se contrataban trabajadores competentes y que eran supervisados por capataces que tenían más conocimientos que los obreros (Bonifaz Villar, 2012).

Cabe resaltar, que una de las contribuciones que realizaron las fuerzas militares al liderazgo, fue la administración lineal con unidad de mando, donde se establecía que un trabajador sólo podía tener un superior quien tenía la responsabilidad de coordinar sus acciones y supervisar que cumpliera con las tareas asignadas. Una de las eras que marcó la diferencia en la forma de administrar, fue en la revolución industrial dada en el siglo XVIII; en dicho período se generaron cambios provenientes de la necesidad de que se mecanizaran las tareas con el ánimo de que se aumentara la productividad en las empresas, razón por la

cual en este lapso las máquinas fueron las protagonistas. Un aspecto no muy positivo de la revolución industrial, fue la notoria diferencia que se marcó entre la burguesía y los obreros, donde los primeros eran los dueños de las empresas y directivos, y los segundos los trabajadores, quienes tenían extenuantes jornadas de trabajo y con unas condiciones de trabajo lamentables; en tal sentido, puede establecerse que esta época fue marcada por un liderazgo autoritario, donde el trabajador era visto como un recurso más y donde el único objetivo era maximizar las utilidades de los dueños a costa de la calidad de vida de sus trabajadores (Díaz Sarmiento, Roncallo Lafont, & López Lambraño, 2019).

Con la llegada de la revolución industrial aparecieron las teorías clásicas de la administración, teniendo como expositores principales a Taylor (1915), creador de la Teoría de la Administración Científica, Fayol (1925) quien desarrolló la llamada Teoría Clásica de la Administración y Weber (1920) con la Teoría de la Burocracia. La principal preocupación en la Teoría de la Administración Científica fue aumentar la productividad, apareciendo entonces la necesidad de realizar estudios de métodos y tiempos mediante la descomposición de cada tarea y cada operación, por tanto, se implementó la división del trabajo y la especialización del trabajador con jornadas de entrenamiento hasta que se convirtiera en experto (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009).

Asimismo, se implementó la remuneración basada en resultados, es decir, quien más producción obtuviera en la jornada, mayor salario obtendría, esto se llamó sistema de tarifas diferenciales. Finalmente, Fayol complementó su teoría con la necesidad que existiese un adecuado ambiente de trabajo, haciendo énfasis específicamente en la dotación de herramientas y equipos y la manera en que estas se encontraban distribuidas en el área de trabajo. Puede verse entonces como esta teoría muestra rasgos de un liderazgo que pretende ganar la motivación de los trabajadores para que sean más productivos, sin

embargo, el autoritarismo y la comunicación vertical siguen siendo los que marquen la pauta en esta época.

Posteriormente, la Teoría Clásica de la Administración enfatizó en la importancia de aumentar la eficiencia de las empresas mediante la separación del sistema empresarial en subsistemas (áreas o departamentos). Concebía la empresa como un sistema cerrado, por tanto, se modelaba un liderazgo no participativo, donde los trabajadores no eran tomados en cuenta. Seguido a este, llegó la Teoría de la Burocracia, teniendo como finalidad establecer jerarquías dentro de las organizaciones, dando claridad sobre las líneas de mando y de comunicación; de igual manera, se distinguía por la rigidez, el trato impersonal hacia los empleados y los grupos eran cerrados solo para aquellos que tuviesen algún tipo de poder en la compañía, evidenciando entonces que el trabajador no era tomado en cuenta.

Luego aparece la Teoría de las Relaciones Humanas, revolucionando la manera de administrar y liderar el talento humano, uno de sus expositores es Parker Follet (1933) quien dio relevancia a la importancia de que los trabajadores pudiesen interactuar en grupos de trabajo y ser tenidos en cuenta dentro de la toma de decisiones, y con ello llega entonces el liderazgo participativo propiciando la solución de problemas tomando en consideración la experiencia de los trabajadores y el aporte que pudiesen realizar.

De igual manera, Barnard (1961), incorporó dos factores esenciales, siendo estos el logro de metas y la eficiencia, donde el trabajador es actor principal y que contribuye cuando se siente incluido y que también puede lograr metas personales mientras apoya la organización en el logro de las suyas.

Continuando con la Teoría de las Relaciones Humanas conviene mencionar a Maslow (1943), quien destacó en la importancia de la motivación de los trabajadores para obtener mejores resultados, naciendo de allí la Pirámide de Maslow (jerarquía de

necesidades humanas), defendiendo la idea de que a medida que los individuos van satisfaciendo las necesidades más básicas, se desarrollan necesidades y deseos más elevados. La pirámide está conformada por cinco niveles a saber:

- a) Necesidades básicas
- b) Necesidades de seguridad y protección
- c) Necesidades de afiliación y afecto
- d) Necesidades de estima
- e) Autorrealización o autoactualización

Chiavenato (2004) habla de las jerarquías de las necesidades de Maslow en donde se mencionan las necesidades fisiológicas como comer, abrigarse, descansar, etc. Este tipo de necesidades generan motivación en los empleados siempre y cuando no estén satisfechas dichas necesidades, aunque son las más básicas que se pretenden suplir, los empleados que busquen satisfacer este tipo de necesidades van aceptar trabajos en deficientes condiciones laborales, existen administradores que conociendo la situación de las personas toman provecho de esto y guían a los empleados más por autoridad impuesta, que por autoridad innata; el líder lleva consigo una autoridad institucional que fue dada por el cargo que ocupa, más no por las relaciones que se genere con los empleados.

Otra de las necesidades descritas, son las necesidades de seguridad que constituyen el segundo escalón de las necesidades que los empleados buscan suplir, después de haber suplido las del primer escalón, estas necesidades “Son necesidades de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenaza o privación y huida del peligro.” (Chiavenato I. , 2004), aplicando esta necesidad al liderazgo por parte de los administradores se puede decir que varían, dependiendo de la persona y su entorno; los líderes deben tener también en cuenta las necesidades de seguridad que tienen cada uno de

sus colaboradores, porque cuando se gira alrededor de dicha necesidad, todo su entorno está en la búsqueda constante, por lo tanto, un buen líder proporciona tal seguridad, lo que indica que los líderes deben conocer a sus empleados.

Una tercera necesidad que los empleados buscan suplir es la necesidad social, en donde ellos después de haber cubierto las dos primeras necesidades, buscan aceptación por parte de los demás compañeros de trabajo y principalmente de su líder, el rechazo por parte del grupo y del líder, genera malestar en el empleado, contribuyendo negativamente a la motivación y por consecuencia a la deficiente productividad. La cuarta necesidad es la de estima, aunque es una necesidad secundaria no es menos importante porque influye en las necesidades anteriores, uno de los principios más importantes es el amor propio porque gracias a él, se genera positiva o negativamente la aprobación en un equipo de trabajo.

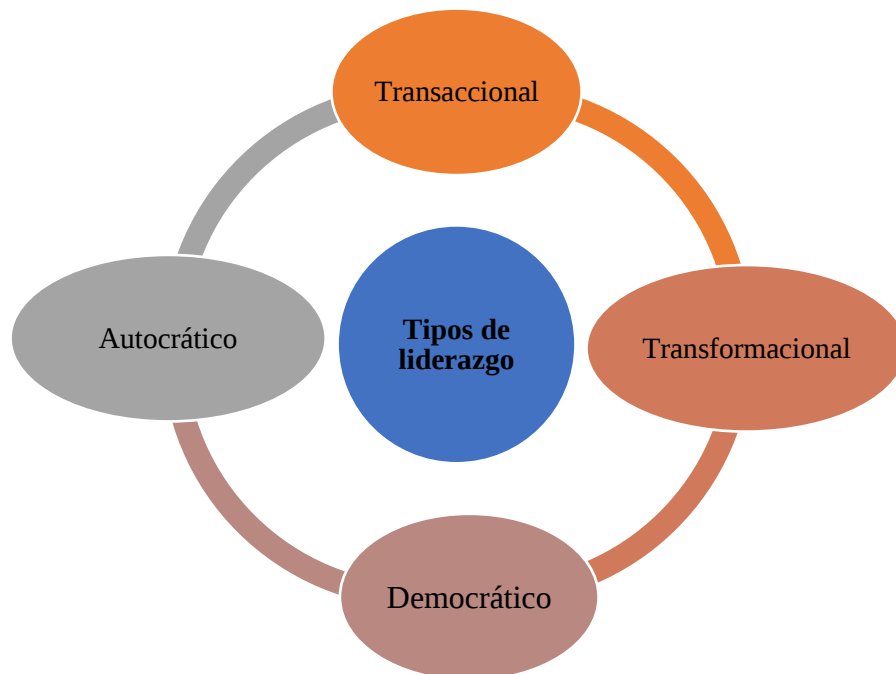
La última necesidad propuesta por Maslow es la de Autorrealización, es la necesidad que se encuentra en la cima de la pirámide y se ve impulsada no solo por el colaborador sino también por el líder, para que hagan más de lo que pueden hacer en cada una de las labores encomendadas, también es la capacidad de crecer y de la autorrealización propia, esta necesidad es la que los líderes deben desarrollar para potenciar el talento y la capacidad máxima de cada colaborador. Por tanto, es importante contar con trabajadores que buscan la autorrealización porque ello les hace trazarse metas, estar motivados y enfocados en el logro de estas.

Tipos de liderazgo

El liderazgo en las organizaciones depende en gran medida del tipo de líder que tenga frente a cada proceso, es importante contar con una persona que influya de manera

positiva en los demás, capitalizando sus fortalezas para que contribuyan al logro de las metas de la empresa y obteniendo de su equipo una actitud de motivación, disposición y trabajo en equipo que eleve el nivel de la compañía. Entre los diferentes estilos de liderazgo, se reconocen los que se mencionan en la siguiente figura:

Figura 1. Tipos de liderazgo



Fuente: Rivera González (2016)

Liderazgo transaccional:

Se le conoce como transaccional ya que se trata de una especie de intercambio que se realiza entre el jefe y el subalterno, donde el líder trata de solucionar alguna necesidad, y en su defecto, el empleado reconoce el liderazgo que ejerce (Rivera González, 2016). Lo que significa que, en este tipo de liderazgo, el colaborador permite que el líder ejerza su papel con total libertad. Algunas de sus características propias son:

- Aplica la ley de la recompensa para aquellos empleados que se esfuerzan por cumplir las metas, y a su vez castiga a quienes no ponen disposición ni compromiso para alcanzarlas.
- Está enfocado en el logro de los objetivos que se propone.
- Sabe aprovechar las fortalezas de cada integrante de su equipo de trabajo.
- Es proactivo.
- Es asertivo en la comunicación.

Liderazgo transformacional:

Como su nombre lo indica, un líder transformacional es aquel capaz de convertir su equipo de trabajo, obteniendo de ellos un cambio en su comportamiento, además de lograr inspirar desde su ejemplo para que lo sigan y se conviertan en un sistema capaz de lograr las metas que se proponen (Rivera González, 2016). Son un ejemplo a seguir y guían a su equipo hacia una visión compartida que tiene sentido tanto a nivel laboral como personal, consiguiendo incluso que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización. Dentro de las características más representativas de este tipo de liderazgo se tienen:

- Establecen planes de acciones que los llevan a alcanzar metas comunes
- Impulsan el crecimiento de su equipo de trabajo
- Comparten el conocimiento
- Desean que su equipo de trabajo mejore continuamente a nivel personal y laboral
- Son excelentes entrenadores
- Obtienen un mayor nivel de desempeño de su equipo de trabajo
- Elevan el nivel de motivación de sus colaboradores

- Propician cambios y asumen riesgos
- Se caracterizan por practicar la escucha activa

Liderazgo democrático:

Este tipo de liderazgo también es conocido como liderazgo participativo, y centra su enfoque en propiciar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la organización, lo cual los hace sentir tenidos en cuenta y de esta manera aumenta su motivación. Dado lo anterior, este tipo de líderes tienen habilidades para la escucha activa, prestando atención a lo que sus empleados tienen para decir, entendiendo que son quienes tienen la experticia en los cargos que desempeñan y como tal tienen aportes valiosos que pueden realizar para la mejora continua de los procesos (Fierro & Villalva, 2017).

Liderazgo autocrático:

Este tipo de liderazgo se caracteriza porque las personas que lo ejercen imponen su autoridad, toman solos las decisiones sin tomar en cuenta su equipo de trabajo. Se trata de una relación unidireccional, es decir, el líder da una orden y los demás acatan las instrucciones. Pese a que es uno de los estilos de liderazgo más criticado, resulta útil en momentos de presión donde se requiere tomar decisiones con rapidez, o también cuando se está al frente de un equipo de trabajo con poca experiencia (Ayala Calderón, 2016).

El liderazgo en las Pymes colombianas

Basados en un informe realizado por Rosero Montenegro y González Rosas (2017), pudo establecerse que en general, en las empresas del país se ejercen dos tipos de liderazgo,

siendo estos el transaccional y el transformacional, encontrando que quienes han ejercido el liderazgo transformacional han obtenido mejores resultados sobre las que ejercen otras prácticas en materia de liderazgo. Se evidencian además que dentro de las características más representativas y que hacen parte de dicho tipo de liderazgo se tienen:

- Innovación en procesos
- Definición de planes estratégicos
- Objetivos de gestión humana enfocados a la humanización en la administración de los recursos humanos
- Líderes que inspiran y tienen seguidores
- Reconocen el valor de su equipo de trabajo
- Fluidez en la comunicación
- Escucha activa del jefe hacia sus subordinados

Esto ha contribuido a que las empresas logren un mayor grado de compromiso por parte de sus empleados, lo que ha impactado de manera positiva en los resultados de las organizaciones dado que existe una mejor disposición a trabajar por el cumplimiento de los objetivos que se trazan las compañías (Rosero Montenegro & González Rosas, 2017).

Asimismo, los empleados que trabajan en las empresas donde se ejerce el liderazgo transformacional identifican la manera en que sus objetivos personales se entrelazan con los objetivos organizacionales, por tanto, existe un alto compromiso por poner sus competencias en favor de los procesos que realizan.

Puede mencionarse también un trabajo realizado por Hincapié Montoya y Zuluaga Correa (2018) que muestra la relación que existen entre el liderazgo y el mejoramiento continuo en las pymes del país. Con la globalización, las empresas buscan constantemente fortalecer sus procesos para generar valor y destacarse entre sus competidores, por tanto,

han reconocido que los equipos de trabajo son los actores principales en la consecución del logro de los objetivos organizacionales, y que como tal debe ser dirigidos por líderes transformacionales que obtengan el máximo desempeño de los colaboradores.

Figura 2. Características del líder transformacional



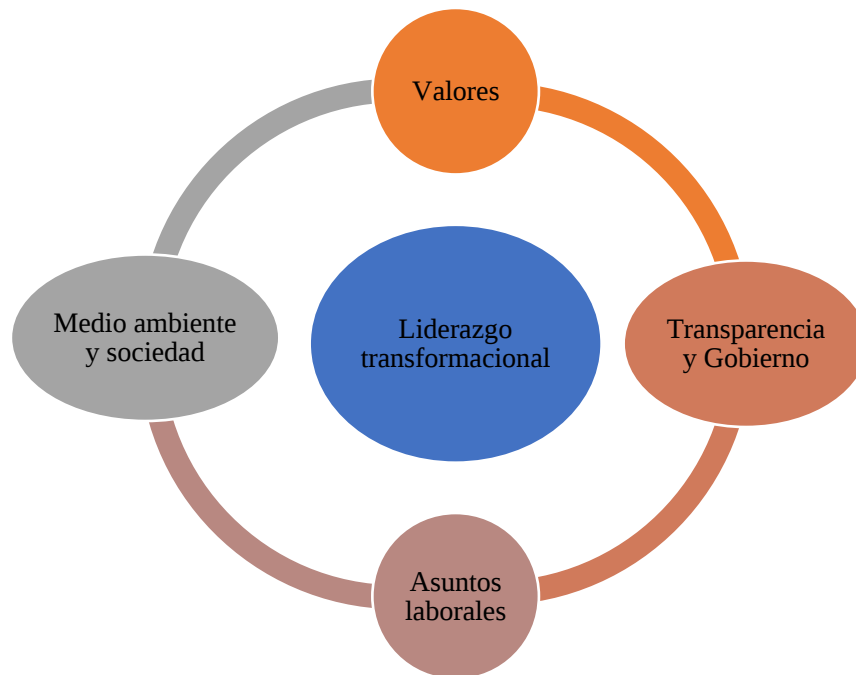
Fuente: Elaboración propia a partir de Hincapié Montoya y Zuluaga Correa (2018)

En las pymes donde se realizó el estudio, se reconoció que el liderazgo más efectivo ha sido el transformacional ya que la influencia ejercida por el líder incidió de manera positiva en el proceso de mejoramiento continuo, asimismo, el hecho de que el líder los rete intelectualmente hace que los trabajadores se vuelvan creativos e innoven en las soluciones que dan a los problemas (Hincapié Montoya & Zuluaga Correa).

Otro estudio que confirma cómo el liderazgo transformacional contribuye al éxito de las organizaciones, es el realizado por Díaz y Andrade (2019) y que fue aplicado en

organizaciones de mujeres productoras de cafés especiales en el sur de Colombia, donde se aplicaron 450 encuestas en un total de 16 empresas. Se hizo uso del instrumento de medición Multifactor Leadership Questionnaire 5X, siendo este un instrumento que también es de aplicabilidad para el liderazgo transaccional.

Figura 3. Dimensiones de evaluación del liderazgo transformacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Díaz y Andrade (2019)

Las cuatro dimensiones evaluadas en el liderazgo transformacional fueron: a) valores, b) transparencia y gobierno, c) asuntos laborales, y d) medio ambiente y sociedad. Dentro de los resultados a destacar, se estableció la relación estrecha que existe entre el liderazgo transformacional y la percepción que tienen los empleados del liderazgo como un componente de la responsabilidad social, asimismo, consideran los líderes como personas justas que velan por el bienestar de todos los grupos de interés y logran inspirar hacia una

visión compartida que los lleva en equipo al cumplimiento de metas (Díaz & Andrade, 2019).

Continuando con el análisis de estudios donde se relaciona el liderazgo con el éxito de la empresa, conviene mencionar el estudio realizado por Garzón Lince y Ulloa Cantillo (2016), donde se aplicaron unas entrevistas semiestructuradas a empresas reconocidas con el fin de establecer el liderazgo que ejercen las mujeres y cómo han contribuido al crecimiento de las organizaciones. Las empresas donde se realizó el estudio son: Davivienda, Metlife, Colpatria; Crepes and Waffles, UderStereo, Arukay; Fundación Semana, Floristería Yalau y Lead 2B. En este conjunto de empresas existen de tamaño grande, medianas y pequeñas, así:

Tabla 1.

Liderazgo en empresas grandes

	Colpatria	Davivienda	Metlife
Variable demográfica	Mujeres entre 40 y 49 años	Mujeres entre 28 y 35 años	Mujeres entre 40 y 49 años
Variable socioeconómica	Estrato 4 y 5	Estrato 3 y 4	Estrato 4 y 5
Tipo de liderazgo	Transaccional: se preocupan por los empleados y los estimulan a los empleados a través de beneficios e incentivos	Participativo y transaccional: toman en cuenta a los empleados en la toma de decisiones y los motivan a través de programas de beneficios e incentivos	Transformacional: han formado a sus líderes para que sea personas que inspiren a sus equipos de trabajo desde el ejemplo.

Fuente: Garzón Lince y Ulloa Cantillo (2016)

Tabla 2.

Liderazgo en empresas medianas

	Crepes and Waffles	Arukay	Fundación Semana
Variable demográfica	Mujeres entre 40 y 55 años	Mujeres entre 35 y 45 años	Mujeres entre 40 y 49 años
Variable socioeconómica	Estrato 3, 4 y 5	Estrato 3 y 4	Estrato 4 y 5
Tipo de liderazgo	Transformacional: líderes que inspiran y entienden las necesidades de sus empleados y los ayudan a que alcancen sus objetivos personales para que se dispongan totalmente en la realización de sus tareas dentro de la organización	Transaccional: líderes proactivos que se comunican de manera asertiva y tratan los resultados con base en compensaciones adicionales.	Transformacional: entienden el liderazgo como una manera de inspirar el trabajo de otros y de entender sus necesidades. Consideran que la responsabilidad social debe darse con todos los grupos de interés.

Fuente: Garzón Lince y Ulloa Cantillo (2016)

Tabla 3.*Liderazgo en empresas pequeñas*

	Under Stereo	Flores Yalau	Lead 2B
Variable			
demográfica	Mujeres entre 28 y 35 años	Mujeres entre 35 y 45 años	Mujeres entre 30 y 40 años
Variable	Estrato 3	Estrato 3 y 4	Estrato 3 y 4
socioeconómica			
Tipo de liderazgo	Transformacional: reconocen la importancia del talento humano en el logro de las metas organizacionales, y como tal lo entienden como un ser integral con necesidades laborales y personales. Los líderes inspiran desde su ejemplo.	Transaccional: entienden que el empleado debe encontrarse motivado para contribuir al logro de las metas de la compañía, por tanto, crean planes de incentivos y beneficios y toman en cuenta a los empleados en la toma de decisiones.	Transformacional: generan un espacio de confianza con los empleados, los motivan constantemente y se preocupan para que eleven su nivel de conocimiento.

Fuente: Garzón Lince y Ulloa Cantillo (2016)

Tomando en cuenta los hallazgos del estudio, se evidencia que en las empresas entrevistadas predomina el estilo de liderazgo transaccional y transformacional, entendiendo estos como liderazgos que se preocupan por sus empleados y entienden la importancia de motivarlos para que realicen sus actividades de manera efectiva, además de

obtener una visión compartida que permite emprender acciones hacia la consecución de objetivos comunes (Garzón Lince & Ulloa Cantillo, 2016).

Prosiguiendo con el análisis de estudios que se han realizado en cuanto al liderazgo como factor clave en el desempeño de las empresas se tiene el realizado en el año 2016 en 306 empresas exportadoras del país. Los resultados del estudio mostraron que las empresas de mayor éxito son aquellas donde se practica el liderazgo liberal y democrático, queriendo decir esto que los directivos hacen énfasis en el desempeño de las personas, buscando que el empleado tenga además libertad de actuar y tomar decisiones, asumiendo las responsabilidades que le corresponden. Otra característica de este tipo de liderazgo es que los líderes propician espacios de participación donde se escucha las ideas de sus colaboradores, acepta críticas y pone en práctica las sugerencias dadas.

Dado lo anterior, se atribuye el éxito de las empresas exportadoras a aquellas cuyos líderes promueven la proactividad, el pensamiento creativo y consideran al empleado como una fuente valiosa de información para el mejoramiento continuo de los procesos (Escandón Barbosa & Hurtado Ayala, 2016).

Discusión

Tal como pudo evidenciarse en el análisis de los tipos de liderazgo existentes, a lo largo del tiempo se han ido reconociendo las características que debe tener un líder y la manera en que se distingue cada tipo de liderazgo destacando los factores que se reflejan en cada uno, sin embargo, no logra llegarse a un consenso sobre cuál es aquel que garantiza el éxito de las organizaciones; incluso se hace referencia a la posibilidad de conjugarse para lograr los resultados que se esperan. Lo que si resulta cierto es que un líder debe inspirar desde su ejemplo para que los demás quieran seguirlo, para lograr una visión compartida

que impulse el trabajo en equipo hacia la consecución de las metas de la organización. Más allá de hablar de tipos de liderazgo, debería es hacerse énfasis en aquellas características que debe reflejar un líder, siendo entre otras la capacidad para aunar esfuerzos hacia un objetivo común, aprovechar los talentos de cada empleado para encausarlos hacia el objetivo que se persigue. Es común escuchar la expresión “un líder nace o se hace”, pero particularmente considero que las competencias que se requieren pueden ser adquiridas a través de adecuados programas de formación y con el compromiso real de querer aprender a guiar un equipo de trabajo.

No puede desconocerse que el liderazgo está marcado por la personalidad de cada uno, y es allí donde se reconoce que hay personas que nacen con características que los hacen especiales y que se destacan desde pequeños como seres capaces de influenciar en otras personas, incluso esta influencia no siempre es positiva, ya que con su capacidad de lograr que otros los sigan pueden llevar a otros a que realicen actos que por sí solos no harían. La personalidad incide directamente en la manera en que se lidera a otros, por tanto, opino que antes de querer liderar una organización, deben haberse adquirido las herramientas suficientes para liderar la vida personal, porque quien se lidera a sí mismo, puede lograr inspirar a otros e incluso formar a otros para que se conviertan en líderes. En últimas podría decirse que los líderes nacen y se hacen, solo se requiere la capacidad de autoconocimiento para identificar aquellas falencias que se tienen como rasgos característicos de la personalidad y reenfocarlos hacia el beneficio común, más que centrarse es si se tiene o no cierto tipo de liderazgo, es trabajar en el desarrollo de habilidades tales como proactividad, empatía, resiliencia, disciplina y capacidad de motivar e inspirar a otros.

Conclusión

El liderazgo hace parte de un proceso que se da entre una persona que direcciona y otros miembros de un equipo que se dejan guiar, por tanto, es necesario que esta persona tenga un amplio conocimiento de la empresa y el sector, al igual que debe reconocer las habilidades y competencias de las personas que tiene bajo su mando con el fin de potencializar sus fortalezas.

Puede decirse que existen diferentes tipos de liderazgo y que son ejercidos desde la personalidad del líder, es innegable que los valores, principios y creencias de la persona terminan siendo influyentes en el tipo de liderazgo que se adopta. Cada tipo de liderazgo tiene unas características propias que lo definen y lo hacen único, y que también es muy representativo de la época en la que se está administrando, por ejemplo, es común que el liderazgo autoritario fuera el más aplicado en la etapa en que el trabajador no era reconocido como un ser integral que debía atender además de sus obligaciones laborales, sus necesidades personales, es un liderazgo marcado por las reglas y normas que se establecían para que el empleado las cumpliera a cabalidad, no obstante con el pasar del tiempo el valor del trabajador como un actor primordial para los resultados de la organización tomó fuerza y el estilo de liderazgo también fue cambiando, encontrando el participativo, transformacional y transaccional que hacen mayor énfasis en la necesidad de motivar a los trabajadores y propiciar espacios de comunicación y participación activa para la resolución conjunta de las problemáticas existentes en las organizaciones.

Como pudo apreciarse en los diferentes estudios que se relacionaron en la investigación, los estilos de liderazgo más aplicados en los últimos años y que han

contribuido a que las empresas obtengan mejores resultados son el transaccional y el transformacional, los cuales tienen en común el interés por lograr que los colaboradores se comprometan con los objetivos de la compañía, dando lo mejor de sí mismos para aumentar las probabilidades de éxito. Es común encontrar que estos tipos de liderazgo se den en mayor medida en empresas grandes, donde se realizan esfuerzos en tiempo y dinero para capacitar a sus líderes constantemente para que mejoren sus habilidades en cuanto a la dirección de sus equipos de trabajo.

Hablar de un solo estilo de liderazgo para adoptar no resulta ser suficiente, pues cada uno tiene sus ventajas y desventajas, por lo que resultaría interesante tener una mezcla de dos o tres estilos, tomando de ellos lo mejor y permitiendo que prevalezca aquel que logre inspirar a los trabajadores hacia una visión compartida organizacional, siendo este el transformacional, donde los líderes a través del ejemplo, la motivación constante y los retos y desafíos que anteponen a sus empleados, maximizan los resultados para la compañía.

Referencias

- Ayala Calderón, M. (2016). *El liderazgo autocrático y el clima laboral* . Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:
<https://core.ac.uk/download/pdf/143454083.pdf>
- Bonifaz Villar, C. d. (2012). *Liderazgo Empresarial*. México: Red Tercer Milenio.
- Castaño Marín, J. M., & Hernández Díaz, L. S. (2019). *El liderazgo de los directivos de las Pymes en Colombia*. Obtenido de Universidad Andina:
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3438/El%20liderazgo%20de%20los%20directivos%20de%20las%20Pymes%20en%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Díaz Sarmiento, C., Roncallo Lafont, L., & López Lambraño, M. (2019). *Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional*. Obtenido de Revista Economía y Administración:
<https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/47>
- Díaz, Y., & Andrade, J. M. (2019). *Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia*. Obtenido de Revista Información Tecnología, vol 30: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000500121&script=sci_arttext&tlng=en

- Escandón Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. Obtenido de Revista Estudios Gerenciales, vol 32:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300183>
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). *El liderazgo democrático: una aproximación conceptual*. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210>
- Garzón Lince, D. V., & Ulloa Cantillo, J. (2016). *Participación f ticipación femenina en alt emenina en altos cargos dir gos directivos: perfil y estilo os: perfil y estilo de lider de liderazgo en empr go en empresas del sect esas del sector priv or privado en Colombia par ado en Colombia para la última*. Obtenido de Universidad de La Salle:
https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=negocios_relaciones
- Hincapié Montoya, S. M., & Zuluaga Correa, Y. C. (s.f.). *Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775009/29058775009.pdf>
- Martínez Quezada, A., & Rodríguez Álvarez, H. (2018). *Identificación del Estilo de Liderazgo en una Empresa Iquiqueña de Construcción mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo 5x Versión Corta*. Obtenido de Revista Perspectiva, vol 19: http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/568/submission/568-133-2036-1-2-20180515.pdf
- Rivera González, L. F. (2016). *Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica*. Obtenido de Universidad del Rosario:

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12141/Liderazgo%20y%20Cultura%20Organizacional%20en%20Latinoamerica%20-%20Luis%20Rivera%20Gonz%C3%A1lez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rosero Montenegro, V. Y., & González Rosas, E. L. (2017). Obtenido de Verano de la Investigación Científica, Vol 3:

<https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2162/1656>