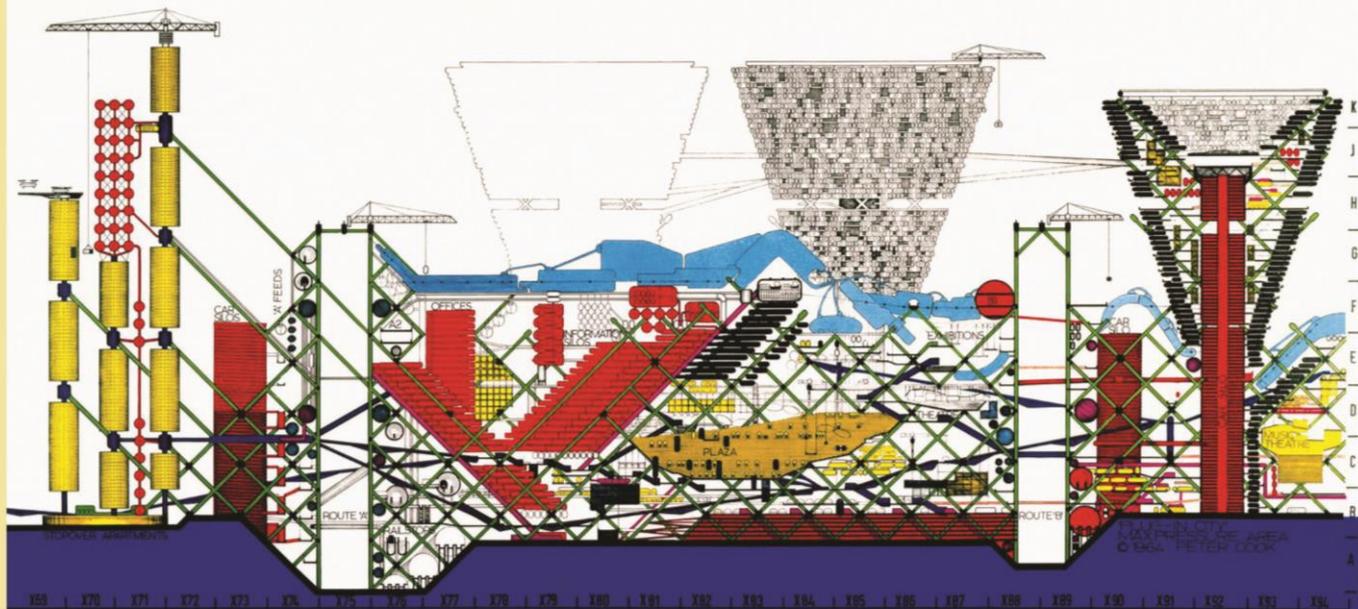


Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
EDITOR & COMPILADOR



S
I
S
T
E
M
A
S

DINÁMICOS

Influencia del Liderazgo en el éxito organizacional



Alexander Cruces Ortega

Ingeniería Química y de manufactura - Universidad Nacional de Ingeniería - UNI

Maestría en Gestión de Operaciones - Universidad Nacional de Ingeniería - UNI

Doctorando en Gestión de Empresas - Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Experto en Sistemas Integrados de Gestión, Lean Six Sigma, Gestión de Proyectos (PMI) y Supply Chain Management (SCM).

Correo electrónico: alex.cruces@outlook.es

Resumen

El liderazgo ha representado es uno de los valores más importantes a través de la historia, transformándose en una ventaja competitiva para las organizaciones, de ahí la importancia que tiene este estudio para analizar la influencia del estilo de liderazgo como el transformacional, transaccional, no liderazgo y variables de resultado de directivos en algunas variables de satisfacción organizacional.

El objetivo del estudio es determinar la influencia del tipo de liderazgo, en variables de éxito organizacional desde el Modelo de liderazgo transformacional creando un sentido de pertenencia en los colaboradores relacionado el tema con las variables la como productividad haciendo procesos más eficientes. Se toman hallazgos teóricos y empíricos de estudios previos, para buscar correlaciones directas significativas entre las variables de liderazgo transformacional y del éxito organizacional.

Palabras clave: líder, rasgos, teorías

Abstract

The leadership has represented is one of the most important values throughout history, becoming a competitive advantage for organizations, hence the importance of this study to analyze the influence of leadership style such as transformational, transactional, non-leadership And managerial outcome variables in some organizational satisfaction variables.

The objective of the study is to determine the influence of the type of leadership, in organizational success variables from the Transformational Leadership Model, creating a sense of belonging in the collaborators related the issue with the variables as the productivity making processes more efficient. We take theoretical and empirical findings from previous studies to find significant direct correlations between the Variables of transformational leadership and organizational success.

Key words: leader, traits, theories

1. Introducción

El pensamiento de los altos ejecutivos en las organizaciones, va orientado al cumplimiento de objetivos, metas, indicadores, cifras y deseos de juntas directivas que buscan posicionar su negocio en el mercado a como dé lugar; esto lleva a que dichos altos ejecutivos orienten su pensamiento estratégico, solo al beneficio empresarial, exigiendo así mismo a sus colaboradores el cumplimiento de las metas y objetivos sin ni siquiera orientar ese pensamiento a un ganar-ganar o a un objetivo común.

En la actualidad aún encontramos organizaciones que aún creen que les están haciendo un favor a los trabajadores teniéndolos sin embargo diferentes casos de éxito muestran que el capital humano es el principal recurso de éxito en la empresa. Las personas son la clave que a través de su conocimiento hacen posibles los cambios y adicionalmente de ellos depende la alta efectividad en la organización, por esto la empresa debe contribuir e invertir en mejorar las condiciones laborales para que las estrategias operacionales y organizacionales tengan un alto rendimiento al ser incorporados a los procesos.

Existen investigaciones que han relacionado el liderazgo con impactos directos en la organización [1-8] entre otros. Estos autores han probado la hipótesis de que el tipo de Liderazgo Transformacional es de mayor efectividad que otros estilos. En base a esto, se ha podido entender, seleccionar, desarrollar y lograr algunos atributos específicos de este tipo de liderazgo, relacionándolos a efectos positivos para la organización en los directivos y seguidores.

La conducta de los empleados y sus equipos de trabajo puede ser modificada a través del Liderazgo Transformacional, siendo posible desarrollar líderes internos. Así se observa que en ambientes operacionales que a través de este tipo de liderazgo, los seguidores tienen la posibilidad de lograr un control interno, observar cambios en sus creencias y valores que trascienden incluso a sus intereses personales pudiendo lograr el bien común, manifestando como resultado un incremento en sus esfuerzos que permite modificar las expectativas originales, lo que resulta ser de suma importancia para su mejora en la productividad, en la mejora de su satisfacción personal y en su calidad como Líder [6].

El Líder Transformacional ofrece una visión a sus seguidores que les permite avanzar más fácilmente y se enfoca en las necesidades fundamentales del equipo de trabajo para mantener al equipo funcionando en condiciones óptimas. Al tener una visión clara, los docentes pueden participar más activamente en sus equipos, pudiendo lograr sus objetivos en menores tiempos y con mejores resultados a través de este tipo de Liderazgo [5].

Se han demostrado que los líderes transformacionales al comunicar una visión a sus colaboradores, también incrementan el compromiso organizacional que estos tienen a través de la mejora en la calidad de las relaciones interpersonales. Entonces, como resultado se da mayor apertura y cercanía hacia el Líder, lo que trae efecto positivo en el clima percibido y en la satisfacción de los seguidores, creando mejores ambientes de trabajo [11].

Por otro lado, el Liderazgo Transaccional también ha demostrado ser un catalizador del potencial de sus seguidores al existir un intercambio entre lo que los seguidores necesitan y lo que el líder quiere, es decir, prometen recompensas por el buen desempeño y reconocen los logros [12].

En los ambientes operacionales, es de suma importancia para la realización adecuada de las labores es necesario contar con el reconocimiento de los líderes, lo cual genera en el maestro grandes niveles de satisfacción. Si bien es cierto que ambos estilos tienen características muy particulares, dichos estilos no están en los extremos, sino que se complementan mutuamente, siendo recomendable para un buen líder el conjugar las dos. El pensamiento de los altos ejecutivos en las organizaciones, va orientado al cumplimiento de objetivos, metas, indicadores, cifras y deseos de juntas directivas que buscan posicionar su negocio en el

mercado a como dé lugar; esto lleva a que dichos altos ejecutivos orienten su pensamiento estratégico, solo al beneficio empresarial, exigiendo así mismo a sus colaboradores el cumplimiento de las metas y objetivos sin orientar ese pensamiento a un mismo objetivo común.

2. Materiales y métodos

El estudio del caso se lleva a cabo en 3 empresas en Latinoamérica parte con las observaciones y en parte con las entrevistas personales y mediante teleconferencias. Las entrevistas se llevan a cabo simultáneamente con las observaciones durante un recorrido determinado por las áreas en estudio de la empresa, donde se hacen preguntas durante la gira para llenar información acerca de la empresa en su conjunto y el proceso que se está observando.

La población trabajada ha sido de 1200 trabajadores que integra la captación de Variables organizacionales. Se incluyen cada una de ellas: Sociodemográficas (Sexo, Edad, Estado civil, Último grado de estudios, idiomas que domina, etc.). Organizacionales: (Tipo de trabajador, Turno, Antigüedad en la institución, Antigüedad en el puesto y Categoría).

El cuestionario integra la captación de Variables organizacionales. A continuación se incluyen cada una de ellas: Sociodemográficas (Sexo, Edad, Estado civil, Último grado de estudios, idiomas que domina, etc.). Organizacionales: (Tipo de trabajador, Turno, Antigüedad en la institución, Antigüedad en el puesto y Categoría).

Se incluyen variables de Satisfacción organizacional como son: Satisfacción con la libertad de decisión en su puesto de trabajo, satisfacción con su salario, y la satisfacción con su actual empleo. Se midieron en función de una escala diferencial semántico de 7 puntos como sigue: 1 “Totalmente insatisfecho”, 2 “Muy insatisfecho”, 3 “Parcialmente insatisfecho”, 4 “Me es indiferente”, 5 “Ligeramente satisfecho”, 6 “Muy satisfecho” y 7 “Totalmente satisfecho”.

El tipo de estudio experimental y explicativo por el uso de los Modelos de ecuaciones estructurales. Se aplicara un Cuestionario sobre Datos organizacionales del Trabajador a una muestra de personal que participan de manera voluntaria en el estudio, pidiéndoles que contestaran los instrumentos, garantizándoles la absoluta confidencialidad de sus respuestas.

La información de los cuestionarios, una vez contestados en hojas digitales, se integra en una base de datos que se editara y analizará en un programa Estadístico. “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Se tomara muestra del personal administrativo n= 1000, de una Empresa Privada de producción cosmética con sedes en 3 países diferentes que se invita de manera voluntaria en el estudio, pidiéndoles que contestaran los instrumentos, garantizándoles la absoluta confidencialidad de sus respuestas.

El Modelo de Ecuaciones Estructurales permite visualizar las variables exógenas o independientes al Liderazgo transformacional y las variables endógenas o dependientes Satisfacción con la libertad de decisión, Satisfacción con el salario actual y Satisfacción con el actual empleo correspondientes preguntas o reactivos que integran cada una de ellas, evaluando ambas hipótesis en forma conjunta, y confirmar los hallazgos empíricos del modelo teórico.

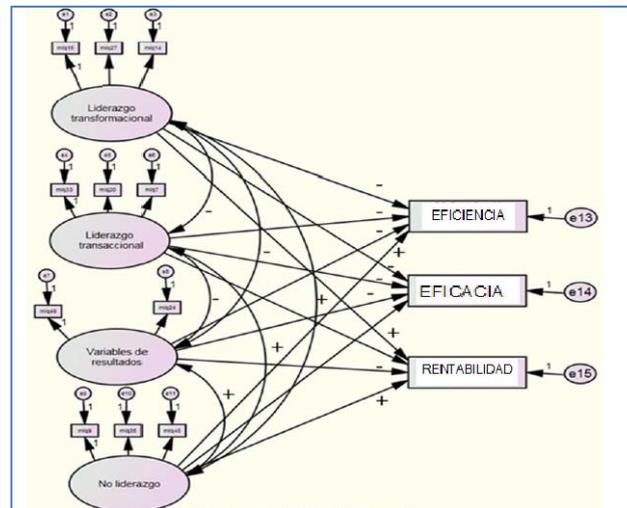
3. Resultados y discusión

Análisis estadístico y contrastación de hipótesis. Comprendiendo la naturaleza multivariada de las preguntas y las dos hipótesis de investigación, fue necesario emplear Modelos de Ecuaciones Estructurales que permitieran de manera gráfica y estadística el analizar la influencia causal de distintas variables de liderazgo transformacional en variables de satisfacción organizacional. Se generarán paralelamente, diversas corridas de Regresión Múltiple, los respectivos Coeficientes Estandarizados y los Índices Estadísticos de Ajuste para

evaluar cada modelo.

El Modelo de Ecuaciones Estructurales permitió visualizar las variables exógenas o independientes (Liderazgo transformacional, Transaccional, No liderazgo y Variables de resultado) y las variables endógenas o dependientes: Eficiencia, eficacia y rentabilidad; con sus correspondientes preguntas o reactivos que integran cada una de ellas, evaluando ambas hipótesis en forma conjunta, y confirmar las hipótesis planteadas.

Gráfico 1: Correlacional Liderazgo vs factores del Éxito Organizacional



4. Discusión y conclusiones

Las tres empresas estudiadas son consideradas exitosas de acuerdo al crecimiento de participación en el mercado en Latinoamérica con respecto a pasados años a pesar de la contracción económica a nivel de la región. Este estudio encontró que el grupo de ejecutivos, gerentes, jefes y en general personas que tenían a cargo personal de cada una de estas empresas, los estilos más comunes eran el Transformacional y Transaccional, en sus opiniones, comportamientos y prácticas. Entonces, los resultados de este estudio preliminar confirman, para tres empresas cosméticas peruanas con presencia en Latinoamérica, que estos estilos poseen relación con el éxito organizacional.

El estilo Transformacional fue el de mayor presencia en las tres empresas, lo que implica que los tres grupos de ejecutivos parten de cualidades intangibles, como una misión y visión clara, los valores definidos, la motivación intrínseca, para crear cambios en los procesos. Este estilo requiere destrezas y comportamientos que implica más que ser un buen administrador, lo que es más evidente en el estilo Transaccional. El Transformacional implica la cualidad de ser líder, ya que de acuerdo a Daft (2008) este estilo fomenta participación, autonomía en sus seguidores y, por ende, desarrollarles como líderes. Además, presta atención a las necesidades de los empleados y empleadas, como personas y no sólo en función a las metas organizacionales. Por último, Daft (2008) señala que los líderes con el estilo Transformacional crean una visión organizacional e inspiran la motivación al cambio, aportando a una posible transformación.

Daft (2008) menciona que el cambio de un planteamiento administrativo racional tradicional, que enfatiza la estabilidad y el control a uno que valora el cambio, la atribución de facultades y las relaciones, requiere que los administradores también sean líderes eficaces. Esto pudiera explicar por qué estas tres empresas han tenido éxito, tienen un equipo ejecutivo compuesto por líderes. Esta cualidad de ser líder es uno de los factores cruciales en la implementación e inicio de cualquier transformación o cambios (Chan y Drasgrow, 2001; Carss, 2010) y las

organizaciones deben manifestar la capacidad de adaptarse a las exigencias externas, incluyendo las necesidades de los clientes, competencia global, cambios tecnológicos, entre otros (Senge, 2006; Champoux, 2011). Es por esto que pudiéramos interpretar que el estilo de liderazgo Transformacional en estos grupos ejecutivos ha sido fundamental para que estas empresas se adaptaran a los cambios en la económica mundial que repercutieron en Latinoamérica, de tal forma que han mantenido un margen de ganancias cuando otras compañías han cerrado unidades de negocio o han reducido su ventas en un 40% debido al decrecimiento del PBI en la región.

De esta manera el estilo de liderazgo Transformacional representa un balance a la estabilidad que conserva y promueve el Transaccional. Desde la perspectiva del liderazgo de rango completo ambos estilos pueden coexistir y lo importante es saber cuál aplicar de acuerdo al contexto organizacional, los seguidores y las tareas a realizar para lograr las metas de la organización (Bass y Riggio, 2006). El estilo de liderazgo Transaccional también fue identificado en los tres grupos ejecutivos de este estudio. De esta manera la organización cuenta con líderes que inspiran y facilitan el cambio, al mismo tiempo con buenos administradores y administradoras que pueden establecer reglas y metas organizacionales. También pueden supervisar, prevenir y atender errores, mientras reconocen la interdependencia que la organización tiene de sus empleados y empleadas. Al reconocer esta independencia pueden negociar y demostrar la existencia de una relación costo-beneficio. Las características de este estilo permiten interpretar que también aporta al éxito de las empresas estudiadas, debido a que su existencia demuestra la existencia de líderes capaces de administrar de tal forma que logren el funcionamiento eficiente de la organización. Los mejores líderes poseen destrezas en distintos estilos y pueden asumir el que mejor se ajuste a las exigencias de una situación en particular (Goleman, 2000). De alguna manera la coexistencia de ambos estilos en los grupos ejecutivos de nuestro estudio apoya la importancia del liderazgo situacional.

Un estudio realizado, con una muestra aleatoria de 1200 ejecutivos de una base demostró la importancia de que el estilo de liderazgo pueda ajustarse a las características de la situación, en vez de a personalidad del líder.

Por otro lado, a pesar de que el estilo con mayor presencia para los grupos ejecutivos fue el Transformacional, cada uno presentó distribuciones distintas en términos de las categorías. Una empresa expresaron una mayor valor orientado a las justicia y la equidad, mientras otra empresa con la categoría inspirar y motivar, vale la pena mencionar que las 3 coincidieron en enseñar con el ejemplo y el respeto mutuo, aunque cabe señalar que estas tres categorías con las de mayor importancia e incidencia fueron justicia-equidad e inspirar-motivar de categorías evaluadas mostrando una inclinación clara a un estilo de liderazgo transformacional.

Las 2 primeras Empresas mencionadas que mostraron, un alto nivel en las dos categorías antes mencionadas, cuenta con un equipo bien diverso en términos de preparación académica y observamos diferencias en estilos de liderazgo. Sin embargo, su principales ejecutivos a nivel de gerencia y jefes fueron quienes estaban vinculados al liderazgo Transformacional y de acuerdo a observaciones variadas podemos concluir que su estilo tiene una mayor trascendencia en el la éxito de la organización. Goleman (2000) destaca el impacto de los estilos de liderazgo en el clima organizacional y cómo unos estilos aportan más a éste, así como a los resultados que logre la organización. Comparando las expresiones de los principales ejecutivos con el análisis de Goleman, podemos concluir que manifiesta comportamientos consistentes con estilos que logran resultados: movilizandolos a las personas a una visión bajo un plan concreto y tangible con una misión clara, trabajando con ellos y demostrando cualidades como autoconfianza y empatía.

En el caso de la tercera empresa, son los miembros del grupo ejecutivo quienes traen el estilo Transaccional. Los líderes transaccionales están más preocupados por mantener el flujo normal de las operaciones. El liderazgo transaccional se describe en el caso estudiado como mantener el barco a flote. Los líderes transaccionales utilizan el poder disciplinario y una serie de incentivos para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí, convirtiéndose en una motivación extrínseca. El término "transacción" se refiere al hecho de que este tipo de líder motiva esencialmente a subordinados mediante el intercambio de recompensas por el rendimiento. Un líder transaccional generalmente no va más allá de orientar estratégicamente una organización a una posición de liderazgo en el mercado, sino que estos directivos sólo se ocupan de hacer que todo fluya sin problemas.

En las dos primeras empresas cuentan con valores con un enfoque en el cliente y cuya estrategia organizacional es lo suficientemente flexible para adaptarse a las distintas necesidades del cliente e incluir a los empleados y empleadas en el desarrollo de la misma. Son estas características de cada empresa las que evocan y requieren categorías particulares de cada estilo, por lo que puede explicar la diferencia dentro de cada estilo.

Cuando correlacionamos los estilos de liderazgo con éxito organizacional encontramos que las empresas como un estilo de liderazgo transformacional obtuvieron mejores resultados en eficiencia, eficacia y rentabilidad a largo plazo, manteniéndose en el tiempo a diferencia de la empresa con un estilo de liderazgo transaccional predominante.

Este estudio requiere profundizar con metodología cualitativa y cuantitativa en los hallazgos presentados. De tal forma que sea posible continuar evidenciando el impacto de los estilos Transformacional y Transaccional en el éxito organizacional, empresas de diferentes sectores y realidades, al mismo tiempo que una mayor cantidad de datos que sustenten la importancia de la presencia de ambos y sugerir desde una perspectiva situacional, cuándo es que amerita utilizar uno u otro. Entendemos que este estudio aporta una mirada multidisciplinaria al estudio de los estilos de liderazgo en relación con el éxito organizacional en compañías peruanas con presencia transnacional.

Ambos estilos de liderazgo son necesarios para guiar una organización hacia el éxito. Los líderes transaccionales proporcionan ventajas a través de su capacidad para hacer frente a pequeños detalles de funcionamiento rápidamente. Los líderes transaccionales manejan todos los detalles que se unen para construir una sólida reputación en el mercado, mientras que mantienen a los empleados productivos en la línea del frente. El estilo de liderazgo transformacional es crucial para el desarrollo estratégico de una empresa. Las empresas con líderes transformacionales a la cabeza disparan metas ambiciosas y pueden alcanzar un éxito a través de la visión y habilidades de trabajo en equipo del líder.

Los diferentes estilos de gestión están más adecuados a las diferentes situaciones. Cuando se trata de la primera línea de supervisores de los empleados con salario mínimo, por ejemplo, un estilo de liderazgo transaccional puede ser más eficaz. Por otro lado, los directores generales o gerentes de ventas pueden ser más eficaces si son líderes transformacionales. Los directores ejecutivos necesitan la capacidad de diseñar y comunicar grandes misiones estratégicas, pasando las misiones a los líderes transaccionales para la ejecución de los detalles.

5. Recomendaciones

- 1- Las personas quienes tienen personal o manejan equipos de trabajo como directores, gerentes y en general, deben trasladar el poder adquirido en alcanzar los objetivos de las empresas, teniendo una formación especial y un posicionamiento como líder, basando las competencias y valores característicos de una organización para llevarla al éxito.
- 2- El líder debe identificar y elegir en forma clara las competencias y valores

característicos de la organización para llevarla al éxito. Debe tener una misión clara de vida para que pueda trascender a nivel organizacional, así como un plan y una estrategia para llevar a cabo su misión.

- 3- El nivel de gerencia debe ser el equipo de personas más capacitadas en cuanto a la formación en valores, éticos, el manejar un lenguaje claro, poseer habilidades especiales en escuchar a sus colaboradores y el tener presente las habilidades de cada uno para fortalecerlas, trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa.
- 4- El gerente líder debe dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación, el permitir a sus colaboradores, ser creativos y productivos donde alcancen la felicidad de su vida, al contribuir al cambio y estar en posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos.
- 5- El principal factor de éxito organizacional es el tipo de liderazgo que ejercen los ejecutivos, por lo cual la selección de las personas a ocupar estos cargos es de una importancia trascendente. El líder es el que va identificar los valores del equipo y motivar intrínsecamente a los colaboradores para alcanzar la misión de la empresa mediante un plan estratégico adecuado.

6. Literatura citada

- [1] **Carlyle, T.** On heroes, hero worship, and the heroic in history. Lincoln, NE: University of Nebraska Press. 1993.
- [2] **Evans, M. G.** The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1970.
- [3] **Schriesheim, C. A., Castro, S. L., y Cogliser, C. C.** Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. 1999.
- [4] **Daft, R. L.** The leadership experience (4th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western. 2008.
- [5] **Bass, B. M., y Riggio, R. E.** Transformational leadership. Mahwah, NJ: Erlbaum. 2006.
- [6] **Burns, J. M.** Leadership. New York, NY: Harper y Row. 1978.
- [7] **Bennis, W.** Cómo llegar a ser líder. Colombia: Editorial Norma. 1998.
- [8] **Gardner, W. L., y Avolio, B. J.** The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*. 1998.
- [9] **Avolio, B., y Bass, B.** Multifactor Leadership Questionnaire. (3rd ed.). Manual and Sample Set. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc. 2004.
- [10] **Den Hartog y D. N.;** House Emics and Etics of Culturally-Endorsed Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally. 1999.
- [11] **Zohar, D. y Luria, G.** Climate as a Social- Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns. *Journal Applied of Psychology*. 2004.
- [12] **Koontz, Harold, Weihrich Heinz.** “Administración: Una perspectiva global”, 12ª. Ed. McGraw-Hill, México, 2004.
- [13] **Schermerhorn, John R., Hunt,** “Comportamiento Organizacional”, Ed. Limusa Wiley, México, 2004.