

41

Fecha de presentación: octubre, 2017

Fecha de aceptación: diciembre, 2017

Fecha de publicación: febrero, 2018

EL LIDERAZGO

COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS ORGANIZACIONES

LEADERSHIP AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE FOR ORGANIZATIONS

Dra. C. Lenny Beatriz Capa Benítez¹

E-mail: lenyca27@hotmail.com

MSc. Robinson Miguel Benítez²

E-mail: rbenitez@utmachala.edu.ec

MSc. Ximena del Rosario Capa Benítez³

E-mail: ximena.capa@ute.edu.ec

¹ Universidad Metropolitana. República del Ecuador.

² Universidad Técnica de Machala. República del Ecuador.

³ Universidad Tecnológica Equinoccial. República del Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Capa Benítez, L. B., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. R. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 273-284. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

El liderazgo es un punto de partida fundamental en el éxito de la eficiencia, eficacia y efectividad de las empresas. El objetivo de la investigación es analizar desde un marco reflexivo y explicativo las potencialidades del liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, a partir de estudiar los diferentes estilos y las competencias de los directivos para enfrentar este reto. La investigación se soportó en los análisis de las teorías y enfoques derivados de la revisión bibliográfica. El tipo de estudio fue exploratorio de tipo analítico transversal, y se desarrolló en seis empresas del Cantón Macha, Provincia de El Oro, Ecuador, dedicadas a la producción de banano orgánico. Los resultados fundamentales fueron que los líderes no están en función de las oportunidades de las empresas y que los mismos no son utilizados en las potencialidades que la empresa puede tener en su producción.

Palabras clave: Liderazgo, eficiencia, ventaja competitiva.

ABSTRACT

Leadership is a fundamental starting point in the success of the efficiency, effectiveness and effectiveness of companies. The objective of the research is to analyze, from a reflective and explanatory framework, the potential of leadership as a source of competitive advantage for organizations, from studying the different styles and competencies of managers to face this challenge. The research was supported in the analysis of the theories and approaches derived from the bibliographic review. The type of study was exploratory of transversal analytical type, and was developed in six companies of the Macha Canton, Province of El Oro, Ecuador, dedicated to the production of organic bananas. The fundamental results were that the leaders are not depending on the opportunities of the companies and that they are not used in the potential that the company can have in its production.

Keywords: Leadership, efficiency, competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

Las empresas cuyo funcionamiento ha sido objeto de innumerables estudios, entre los tantos temas abordados, el liderazgo ha constituido uno de los focos de atención desde los primeros filósofos griegos, hasta los diferentes enfoques de la teoría de la administración moderna.

Este interés sobre el liderazgo se debe entre otros aspectos, a su influencia determinante en el alineamiento y compromiso de los individuos y equipos en el logro de las metas organizacionales, sin embargo, la necesidad de la presencia de un liderazgo efectivo no se había expresado nunca antes con tanta fuerza como en la actualidad.

El entorno en el que se desenvuelven las organizaciones actualmente, está caracterizado por una dinámica de cambios donde los avances tecnológicos, la calidad, la innovación, flexibilidad y el desempeño humano constituyen un reto permanente no solo para alcanzar sino, mantener la competitividad.

Bajo estas condiciones se requiere capacidad para adaptarse a la nueva situación, que implica tomar decisiones muchas veces bajo condiciones de incertidumbre, pero que son necesarias para aumentar productividad, maximizar los beneficios, potenciar la innovación, sacar provecho de cambio tecnológico y crear condiciones para una transformación radical (Bolden, 2004).

En consecuencia, las empresas para sostenerse en el mercado necesitan reforzar su posición frente a la competencia, para ello tiene que ser capaz de producir un producto o servicio que sus clientes le otorguen un valor superior que los producidos por sus competidores (Porter, 1990); esto significa obtener una ventaja competitiva, o lo que lo mismo, desarrollar determinadas características, poseer algunos recursos o competencias ya sea, tecnología, recursos humanos especializados, cultura organizacional innovadora, sistemas de información de avanzada, entre otras, que la distinguan y sean valoradas como únicas por los clientes.

Conseguir este propósito demanda de la presencia de un liderazgo efectivo que propicie proyectar y comunicar una visión clara, generar la capacidad de cambio necesaria, fomentar la participación de los trabajadores y el compromiso con las metas, generando así la obtención de resultados efectivos (Vieira de Souza & Gadotti dos Anjos, 2014).

Al respecto Drcker (2002), citado por Pérez, Bojórquez & Duarte (2012), plantea que los líderes se interesan por la creación de organizaciones que tengan un alto espíritu de desempeño, lo cual permitirá elevar su competitividad.

Para atender ese espíritu de desempeño los líderes deben:

- Exhibir altos niveles de integridad en sus conductas ética y moral.
- Enfocarse en resultados.
- Construir en las fortalezas.
- Llevar a las organizaciones más allá de las fronteras para satisfacer los requisitos de las partes interesadas.

Coincidiendo con este punto de vista Ulrich (2012), señala, que los líderes necesitan entregar resultados, los cuales provienen de sus propias acciones, por lo que el desempeño de la empresa depende en gran medida de la calidad de su liderazgo.

En correspondencia, las personas que practican el liderazgo tienen como tarea fundamental, anticiparse a los cambios, en forma particular o en equipo, asumir riesgos, proyectar nuevas respuestas a las exigencias planteadas y conseguir el accionar de sus seguidores, para obtener ventajas competitivas sobre aquellos que realizan sus mismas actividades (Pérez, Bojórquez, & Duarte, 2012; Vieira de Souza & Gadotti dos Anjos, 2014).

El liderazgo se ha convertido en una herramienta clave para alinear los intereses individuales a los de la organización, creando una visión y unas condiciones de trabajo atractivas generador de valor para el cliente, por lo que toda reflexión acerca de su ámbito de actuación, el por qué es importante, cómo se desarrolla, cómo lograr su efectividad atemperada a las condiciones específicas de la organización y el entorno en el cual habita, es siempre fuente de motivación para la investigación.

En el análisis de la bibliografía se encuentran variados criterios acerca de la influencia del liderazgo en el rendimiento y productividad en las organizaciones y en la obtención de ventajas competitivas. Surge así la interrogante de esta investigación. ¿Puede el ejercicio de un liderazgo efectivo generar ventajas competitivas para la organización?

En tal sentido el propósito de la investigación se centró en analizar desde un marco reflexivo y explicativo las potencialidades del liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, a partir de estudiar los diferentes estilos y las competencias de los directivos para enfrentar este reto.

DESARROLLO

Fayol (1916), quien a través de sus trabajos logra sistematizar el comportamiento administrativo, establece el mando o lo que es lo mismo la función de dirección,

como la encargada de coordinar e integrar los esfuerzos de todos los miembros de una organización, para desarrollar las actividades necesarias que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales y de los individuos que la conforman.

Existe el mito que liderar y gestionar es la misma cosa sin embargo, el liderazgo es influenciar a las personas, mientras que la administración se enfoca en mantener sistemas y procesos, por tanto los gerentes pueden mantener la dirección pero para mover a la gente se necesita influencia (Maxwell, 1998).

Diversas son las investigaciones dedicadas al estudio de los enfoques del liderazgo eficaz, las más tradicionales como la teoría de los rasgos, que busca determinar los rasgos universales de personalidad que los líderes tienen en mayor medida que los no líderes, así identifican personas como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner, y Jesse Jackson como líderes (Robbins, 1993), describiéndolos en términos como carismáticos, entusiastas y valerosos.

Otras investigaciones tratan de explicar el liderazgo en términos del comportamiento de una persona, y los enfoques más contemporáneos refieren el liderazgo carismático, que se identifica con el transformacional, cuyas características se enmarcan en su confianza personal, fuerte convencimiento en su visión de futuro, proyecta una imagen de agente de cambio, promueve la inteligencia, y trata a cada empleado de manera individual (Lussier & Achua, 2011).

Sin embargo, estas investigaciones no son conclusivas en cuanto a cómo lograr un liderazgo efectivo en las organizaciones en el contexto en el cual se desenvuelven.

De acuerdo con Bolden (2004), el enfoque en el liderazgo es un fenómeno internacional, se ha convertido en una de los mayores focos de inversiones para el desarrollo de la gestión empresarial, así se constata en los gastos anuales en programas de formación de líderes de compañías de EE.UU, Reino Unido y Europa, en estos dos últimos, el liderazgo es considerado el facilitador clave en la Fundación para la Gestión de la Calidad (EFQM), Modelo de Excelencia Empresarial adoptado por ellos.

De igual manera las universidades ofertan más de 900 programas de este perfil, y en los últimos años se han creado centros de excelencia en liderazgo extendido al sector público, incluyendo salud, defensa, educación y policía (Bolden, 2004).

El poder y el liderazgo están relacionados porque ambos implican un proceso de influencia. En las organizaciones se puede distinguir el poder de posición (donde

la autoridad es Asignado por rango) y el poder personal (donde La autoridad es asignada por seguidores). Verdadero liderazgo tiende a confiar en un poder que surge de las relaciones y el deseo de los seguidores de ser "liderados" (Bolden, 2004).

Robbins (1993), define el liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas Drucker (2002), afirma que un líder es alguien que tiene seguidores.

Para Chiavenato (2009), el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos, plantea que conocer la motivación humana y saber conducir a las personas es ser líder. En este proceso el líder hace uso de la influencia que abarca conceptos como poder y autoridad, para provocar cambios en el comportamiento de las personas.

Por su parte, Northouse (2007), identificó cuatro aspectos comunes en el liderazgo:

1. Liderazgo es un proceso.
2. Liderazgo implica influencia.
3. Liderazgo ocurre en un contexto de grupo.
4. Liderazgo implica el logro de metas.

El liderazgo implica influencia que es capaz de afectar el desempeño y la conducta de los seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio (Lussier & Chistopher, 2011); es asegurar la dirección, alineamiento y compromiso dentro de equipos y organizaciones.

De acuerdo con Kumar & Shilpa (2013). El liderazgo es un proceso por el cual una persona influye en los demás para lograr un objetivo y dirige la organización de una manera que la hace más unida y coherente.

Es criterio de Ulrich (2013), que una definición de liderazgo no solo debe concentrarse en atributos que poseen las personas que lo ejercen, también es importante referir qué resultados entrega el liderazgo.

En resumen, el liderazgo implica desarrollar habilidades, promover la creatividad, la innovación, la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización para trabajar juntos en la consecución de los objetivos planteados, de manera eficiente y eficaz. En tal sentido se plantea la existencia de cuatro factores principales en el liderazgo (Kumar & Shilpa, 2013). El Líder, los Seguidores, la Comunicación y la situación.

En la Tabla 1 se presenta las características de los estilos más contemporáneos y sus implicaciones para la gestión.

Tabla 1. Estilos del liderazgo contemporáneo, características e implicaciones para la gestión.

Estilo del liderazgo	Características	Implicaciones para la gestión
Transaccional	<p>Guía y motiva a sus seguidores. Reconoce las necesidades de sus seguidores. Orientación al control. No incentiva el liderazgo en otras partes de la organización. Ofrece recompensas a cambio del desempeño. Se basa en instrucciones, órdenes. Negociación para lograr cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>Se limita la creatividad. No genera confianza. Generan estabilidad en la organización. Fuerte orientación a los resultados del trabajo. No generan cambio. Es útil en momentos de crisis, decisiones que implican rapidez.</p>
Transformacional	<p>Se sostiene en una visión de futuro, valores. Capacidad de escucha. Estimula al compromiso y la responsabilidad. Incentiva el aprendizaje continuo Abierto a los cambios. Orientada a las relaciones y los resultados.</p>	<p>Incentiva la participación, compromiso. Genera eficacia en los grupos y la cohesión. Genera creatividad. Más posibilidades para la proactividad, eficiencia y eficacia. Mayor capacidad para asumir riesgos</p>
Laissez-fair	<p>No se compromete. No se centra en cómo se logran los resultados sino en su efectividad. Induce a la automotivación y el autocontrol. Poco contacto y apoyo.</p>	<p>Incentiva el desarrollo individual. No se generan relaciones, induce el aislamiento. Puede conducir a la anarquía. Genera poco compromiso con las metas organizacionales.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Es criterio de varios autores que el estilo de liderazgo transformacional favorece la obtención de un mayor resultado organizativo que el liderazgo transaccional (García, Romerosa, & Lloréns, 2007); sin embargo estos resultados no son conclusivos pues la variedad de factores que inciden sobre esa influencia amerita nuevos estudios.

No obstante, en las organizaciones productivas, eficientes y eficaces, donde las personas que laboran en ella sienten compromiso y responsabilidad por las metas

fijadas, generalmente los líderes que las conducen manifiestan un estilo de liderazgo transformacional.

Como resultado de sus investigaciones Ulrich (2012), propone cinco reglas que los líderes efectivos deben seguir: Formar el futuro, Hacer que las cosas sucedan, Comprometer el talento de hoy, formar la próxima generación e invertir en sí mismo.

La realidad actual en la gestión empresarial evidencia, que el papel del liderazgo adquiere mayor relevancia en el logro de metas individuales y organizacionales, lo cual exige abandonar paradigmas tradicionales para acercarse a un pensamiento y actitud innovadora acorde a las nuevas exigencias del mercado; se acrecienta cada día su rol como visionario, entrenador, guía y colaborador que ayuda a sus seguidores a sentir orgullo y satisfacción por su trabajo, inspirándolos hacia altos niveles de logro. (Perdomo & Prieto, 2009).

Las investigaciones sobre el tema refieren una amplia gama de cualidades que debe reunir el líder. Lealtad a la organización, capacidad para crear y liderar el cambio, Formador de equipos de trabajo, honestidad, compromiso e integridad, Innovación y creatividad, motivación para aprender, flexibilidad, habilidades de comunicación, Inteligencia emocional.

Es criterio de la autora, que la base de todas esas y otras cualidades y por tanto del liderazgo, es la confianza de y en los seguidores. La confianza depositada en el liderazgo efectivo es un indicador de la satisfacción de los empleados y los accionistas en una organización.

De acuerdo con Porter (1990), la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. En este caso el concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y su crecimiento se debe esencialmente a la capacidad de la empresa de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes u ofrecer beneficios únicos en el mercado que puedan suplir los altos precios.

Son múltiples las investigaciones que en diferentes ámbitos demuestran el papel del liderazgo en el logro de ventajas competitivas para la organización (Porter, 1990; García, Romerosa, & Lloréns, 2007; Kim & Newby-Bennett, 2012; Ulrich, 2013); West, Eckert, & West, 2015); en ellas se resalta el hecho de que los resultados de liderazgo se evalúan por el valor que entregan a los clientes, la confianza de los inversores y la productividad de los empleados.

Porter (1990), reconoce el papel del liderazgo en la realidad competitiva actual. Los líderes creen en el cambio;

energizan a sus organizaciones a innovar continuamente, reconocen la necesidad de presión y desafío. Debido a que están dispuestos a fomentar políticas y regulaciones apropiadas, para enfrentar grandes retos por una ventaja competitiva sostenida.

Sobre este particular Senge (1995), alega que es muy difícil alcanzar grandes resultados en las organizaciones, si el liderazgo no tiene la capacidad para compartir la imagen del futuro que se procura crear.

En correspondencia, las ventajas competitivas de la organización dependen en cierta medida de cómo el líder comparte con sus seguidores lo que desea para la organización, promoviendo el compromiso compartido acerca de ese futuro. De igual manera incorporar a esa visión futura la gestión del cambio y la innovación contribuye de manera significativa a lograr mejores resultados en la organización y favorece obtener ventajas competitivas (Kumar & Shilpa, 2013).

En tal sentido Bass (1990), citado por García, Romerosa & Lloréns (2007), alegan que el liderazgo transformacional transmite carisma, inspiración y motivación que mejoran los resultados de las empresas.

De acuerdo con Ulrish (2013), las prácticas efectivas del liderazgo estratégico, su capacidad para innovar o responder a las cambiantes necesidades de los clientes favorece el desempeño de los negocios. El liderazgo efectivo aumenta la capacidad de la organización para responder a los constantes cambios que suceden en el entorno, a generar soluciones innovadoras y resultados organizativos superiores (Gil & Ibarra, 2014).

El liderazgo transformacional favorece de manera extraordinaria la obtención de ventajas competitivas para la organización, teniendo en cuenta que la certeza en su visión de futuro, es capaz de incentivar el aprendizaje continuo en los miembros de la organización, para adquirir las competencias que les permita asumir los nuevos roles que demanda el momento y promueven la innovación y de esa manera lograr resultados superiores (Berdecía, González, & Carrasquillo, 2013).

De igual modo cuando el liderazgo promueve una cultura organizacional basada en el trabajo en equipos, donde predominan valores organizacionales como el compromiso, honestidad, responsabilidad social, el aprendizaje continuo e innovador, se sientan sólidas bases para proporcionar ventajas competitivas a la organización.

Kumar & Shilpa (2013), citan los siguientes nueve principios del liderazgo: Conócete a ti mismo y busca la auto-mejora; Ser técnicamente competente; Buscar y asumir la responsabilidad por sus acciones; Tomar decisiones

acertadas y oportunas; Ser ejemplo, Conoce a tu gente y mira por su bienestar; Mantenga a sus trabajadores informados; Desarrollar un sentido de responsabilidad en sus trabajadores; y Asegurar que las tareas sean comprendidas.

En el entorno altamente competitivo en el cual conviven las empresas caracterizado por la globalización, la incertidumbre, grandes e imprevisibles cambios, el desarrollo sostenido de la tecnología, las prácticas efectivas del liderazgo efectivo pueden abrir oportunidades para las empresas no solo para mejorar su desempeño sino, para implementar estrategias que la conduzcan a obtener ventajas competitivas y al logro de la competitividad.

El marco conceptual de la investigación se soportó en los análisis de las teorías y enfoques derivados de la revisión bibliográfica. El tipo de investigación fue exploratoria de tipo analítico transversal, criterio sobre el cual fue posible describir y explicar cuáles son los principales estilos de liderazgo que predominan en estas organizaciones así como, las como las cinco competencias que los directivos consideran esenciales para conducir sus procesos, que pueden impactar en la obtención de ventajas competitivas. Para su demostración se utiliza el estudio de caso.

Participaron en la investigación un total de seis empresas del Cantón Macha, Provincia de El Oro, Ecuador, dedicadas a la producción de banano orgánico, las que fueron seleccionadas dentro de aquellas que mantienen un posicionamiento en el mercado y cuyos beneficios han venido creciendo de manera sostenida.

Se eligió este sector, porque Ecuador es uno de los mayores productores y exportadores de banano a nivel mundial y en el caso específico de Machala, constituye uno de los principales motores impulsores de su desarrollo económico, dentro del cual la producción de banano orgánico ha ido creciendo continuamente.

Para su desarrollo fueron implicados los directivos principales, ejecutivos y trabajadores de las seis organizaciones. Previo al inicio se planificaron y realizaron varias visitas a las empresas, para explicar los objetivos de la investigación y la importancia de su participación, cuáles eran los instrumentos que se utilizarían así como, la discreción con que serían manejados los resultados.

La metodología empleada considera para la recogida de los datos, un cuestionario de 25 preguntas aplicada a los directivos principales. Para su confección se manejó una escala tipo Likert de cinco posiciones cuyos extremos eran (1) completamente en desacuerdo y (5) completamente de acuerdo.

Las preguntas se elaboraron teniendo en cuenta el análisis bibliográfico y los resultados de investigaciones precedentes sobre el tema. Las mismas se ordenaron en diferentes ítems que abarcaron los temas: estilos del liderazgo, competencias del liderazgo.

En cuanto a los estilos de liderazgo se dimensionaron las variables en función de encontrar evidencias de manifestaciones de características del liderazgo transaccional, transformacional o laissez-fair. Referido a las competencias básicas consideradas estuvieron enmarcadas en las de tipo estratégicas, personales y organizativas; en cuanto a la disposición para el cambio se valoraron variables como, búsqueda de soluciones innovadoras, valoración de oportunidades, generación del compromiso para el cambio.

El cuestionario se sometió a un análisis de consistencia interna o semejanza entre los ítems para lo cual se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, que demostró un alto índice de confiabilidad alcanzando un valor de 0,77.

Se considera además, una entrevista no estructurada que se aplica también a los directivos principales y ejecutivos en la que se busca información acerca de sus motivaciones, visión de la organización, compromiso, su desarrollo personal, capacidad de adaptación a los cambios, asumir riesgos.

A los trabajadores se les aplicó la técnica de grupo focal con la que se pretende explorar los conocimientos y experiencias de los trabajadores en un ambiente de interacción, para examinar sus puntos de vista sobre el tema de investigación. Específicamente se se dirigió la atención a la percepción que tenían acerca del estilo del liderazgo en la organización, apertura al cambio, desarrollo personal, la existencia de estrategias coherentes con las exigencias del entorno, establecimiento de los resultados claves y medición del rendimiento del grupo.

En el procesamiento de la encuesta se utilizó el paquete estadístico SPSS 23.0 y se trianguló la información obtenida por las diferentes vías que permitió, su análisis desde diferentes perspectivas.

Discusión de los resultados

Los resultados que se muestran a continuación, provienen de un proceso de triangulación de toda la información que se logró conformar a partir de la aplicación de las diferentes técnicas a los participantes. Esta contrastación de la información permitió el enriquecimiento de los análisis y los resultados obtenidos. En la Tabla 2 se presentan las características demográficas de los participantes.

Tabla 2. Características demográficas de los participantes. Machala 2017.

Participantes	Sexo		Rango de edad	Nivel educacional	Estudios de post-gradados
	F	M			
Gerentes generales y ejecutivos	34%	66%	29-51 años	100% nivel superior	53%
Trabajadores	37%	63%	21-53	45% Nivel superior 55% Bachiller	41%

Fuente: Elaboración propia

Respecto al liderazgo no se encontraron evidencias de la existencia de elementos del liderazgo laissez-fair, sin embargo, sí se encontró el predominio de características del liderazgo transformacional, y en menor medida algunas del transaccional.

Como resultado del intercambio en los grupos focales se pudo constatar que los trabajadores reconocen la existencia de líderes en sus organizaciones, aun cuando en algunos casos no identificaron como tal al directivo principal de la organización.

Tal planteamiento responde en lo esencial al compromiso que perciben en ellos con los objetivos de la organización, su capacidad para enfrentar los problemas y buscar nuevas oportunidades para el crecimiento no solo de la organización sino de su propio desarrollo, el respecto que muestran hacia sus subordinados y preocupación por su bienestar.

El liderazgo transaccional centra su atención en mantener la estabilidad de la organización por medio de intercambios regulares que permiten alcanzar las metas establecidas (Lussier & Achua, 2011). En la figura 1 se muestra los resultados del cuestionario referente a las características del liderazgo transaccional.

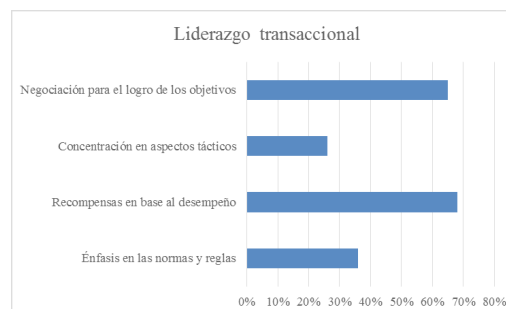


Figura 1. Características del Liderazgo Transaccional.

Como se observa en la figura se estimula la realización del trabajo utilizando la negociación como herramienta

básica y en función de los resultados que se obtengan, se reciben las recompensas, es decir, se evidencia una compensación de beneficios entre los líderes y sus seguidores, es la denominada “recompensa contingente”, que constituye una de las características distintivas del liderazgo transaccional.

Este aspecto se refuerza con la información obtenida a través de los grupos focales, en que los trabajadores expresan cómo negocian las metas que deben alcanzar y como en ese momento contraen un compromiso con la empresa. Entienden la importancia de reforzamiento por parte del líder de los roles que tienen que desempeñar, las exigencias de las tareas y responsabilidades que deben asumir así como, la medición del rendimiento.

Por su parte los directivos expresaron que ese proceso de negociación sienta las bases para controlar el cumplimiento de las tareas, no solo en cuanto a la calidad sino, el volumen de lo pactado o los periodos establecidos, dependiendo del puesto que ocupe la persona, al mismo tiempo les da la posibilidad de otorgar estímulos en correspondencia con lo aportado, el cual también forma parte del proceso de negociación.

También los trabajadores refieren que el conocimiento del rol que deben desempeñar y las exigencias de su trabajo les da confianza y seguridad para el desempeño porque está bien definido lo que se espera de ellos.

Esto reafirma el criterio de Bolden (2004), quien plantea que por naturaleza, el liderazgo transaccional cumple la función de ofrecer seguridad a sus seguidores, al manejar las diferentes variables de su proceso de gestión buscando mantener su estabilidad a partir de lograr que se cumplan las expectativas de rol eficazmente pero dentro de los sistemas y normas establecidas. Se manifiesta aquí características de un liderazgo estructurado y que como se observa en la figura no es la que más se destaca.

En síntesis, se encontraron evidencias de la presencia de comportamientos del liderazgo transaccional en las empresas productoras de banano orgánico.

Varios autores como Bass (1990); Lussier & Achua (2011); Bolden (2004), consideran que el liderazgo transaccional tiende a ser transitorio porque una vez terminada una transacción, pueden establecerse nuevas pautas, lo que sugiere por los hallazgos encontrados sobre el liderazgo transformacional que constituye un momento transitorio hacia este tipo de liderazgo.

El liderazgo transformacional a diferencia del transaccional se caracteriza por centrar sus energías en cambiar el estado de las cosas, al articular a los seguidores en el sistema actual y una visión atractiva de los que podría ser

una organización en el futuro (Lussier & Achua, 2011), su comportamiento en las organizaciones objeto de estudio se visualiza en la Gráfico 2.

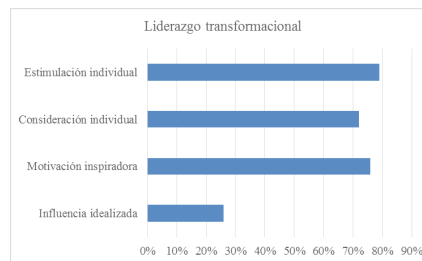


Figura 2. Comportamiento del liderazgo transformacional.

Como se observa en la figura, son tres de las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional las que con mayor fuerza se manifiestan.

En el caso de la **estimulación individual** es una característica que deviene de la misma esencia de este estilo, que se caracteriza por desafiar la realidad y está en constante búsqueda y para ello necesita estimular a los seguidores a aprender solucionar los problemas desde una perspectiva diferente e innovadora (Mader, 2012; Kumar & Shilpa, 2013).

En este sentido se favorece el aprendizaje que es fuente no solo de adaptación y flexibilidad sino, de transformación. Un aprendizaje continuo, sólo es posible si la organización tiene la capacidad de “aprender a aprender”, esto es, de cuestionar y replantear sus asunciones básicas y marcos de referencia permanentemente (Aramburu, 2000; Fergunzon & Milliman, 2008).

Lo anterior se confirma en la manera en que los trabajadores expresaron la preocupación de sus directivos por su preparación, porque participen en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan, fomentando en ellos la colaboración, el interés por aprender nuevas técnicas y procedimientos.

Refieren que los conocimientos adquiridos y su actualización les ha abierto nuevas posibilidades dentro de la organización y en algunos casos han podido ocupar puestos de mayor complejidad y mejor remunerados.

En la entrevista a líderes y ejecutivos reconocen que han podido constatar que el brindarles oportunidades de crecimiento a sus seguidores, el nivel de efectividad y compromiso ha aumentado y afirman, que ese conocimiento enriquecido y bien gestionado, se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva, porque les ha permitido enfrentar con mayor rapidez y efectividad las transformaciones que han sido necesarias.

Si se tiene en cuenta que estas empresas desarrollan una producción que requiere el desarrollo de labores que rompen los paradigmas industriales, que deben aplicar técnicas para el uso responsable del suelo, el agua, emplear la rotación de cultivos, la incorporación de materiales orgánicos y otras prácticas de conservación de suelos, requieren necesariamente de investigación, capacitación y potenciar las capacidades gerenciales y empresariales para garantizar el éxito.

La consideración individual es otro de los comportamientos del liderazgo transformacional, que se evidencia en los resultados del cuestionario y en los intercambios con los trabajadores a través, de los grupos focales y que guarda estrecha relación con lo analizado anteriormente.

En este aspecto refieren los trabajadores la atención recibida en cuanto a su formación, las recompensas; indican además cómo los líderes dedican energías a identificar aquellas cuestiones que son significativas para ellos. Un comportamiento de este tipo por parte de los líderes desarrolla vínculos emocionales con los seguidores e inspira los más altos valores (García, Romerosa, & Lloréns, 2007).

De igual modo los trabajadores reconocen que sus criterios son escuchados, que son tratados con respeto, pero que se les exige en esa misma medida, cumplir con sus responsabilidades.

Desde la perspectiva de los líderes y ejecutivos, ellos consideran que prestar atención a los empleados, permite lograr un cambio en el punto de vista de sus intereses individuales hacia los intereses colectivos. Es así que fomentan el trabajo en equipos, les otorgan poder para participar con sus criterios, en las decisiones en los niveles en los cuales intervienen.

Al respecto plantea Mader (2012), que los líderes deben tener una idea clara y realista acerca de las personas con las que trabaja para así contribuir a su desarrollo. Esto les genera capacidad para iniciar cambios y comprometerlos con la mente y corazón, ampliando su visión y comprensión sobre los propósitos organizacionales y hacer que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios o valores identificados en la organización (Bolden, 2004).

El comportamiento en la dimensión motivación inspiradora, encierra la manera en que el líder promueve la visión que tiene sobre el futuro de la organización y cómo es posible lograrla (Kumar & Shilpa, 2013). Para ello necesita del compromiso de sus seguidores y de acuerdo a los líderes y ejecutivos entrevistados así se lo hace saber.

Referido a este aspecto, los trabajadores reconocen que los líderes están bien enfocados en los objetivos, se sienten influenciados por su ejemplo y optimismo y en cómo buscan que ellos se impliquen y comprometan con la visión futura de la organización, a partir de asumir un mayor compromiso sobre su propio desarrollo.

También realizan énfasis en los intercambios frecuentes donde se analizan los resultados en cuanto al rendimiento de la producción, los beneficios por la comercialización, comportamiento de los costos entre otros indicadores.

Los líderes y ejecutivos por su parte, consideran que para obtener resultados favorables en todos los sentidos es preciso infundir confianza y optimismo a los seguidores porque eso genera confianza y les ayuda a mejorar su desempeño.

Es por eso que tratan de transmitirles un espíritu de logro y para ello se apoyan en el establecimiento de metas ambiciosas pero claras y precisas. Este último elemento reafirma en esta investigación, la perspectiva de varios autores que consideran que el liderazgo transaccional y transformacional se solapa y fortalecen entre sí.

Es reconocido por distintas investigaciones que las organizaciones que tienen una visión de futuro, tiene una ventaja competitiva con respecto a las que carecen de ella, sus líderes asumen una actitud estratégica, que les permite actuar proactivamente ante los constantes cambios del entorno y actúan con el convencimiento de que el futuro de la empresa se puede crear con una actitud adecuada.

Los resultados hasta aquí expuestos revelan que el liderazgo transformacional tiene cierta representatividad en las organizaciones objeto de estudio, destacándose con más fuerza la estimulación individual, la motivación inspiradora, y la consideración individual; menor representatividad tiene la influencia idealizada.

Competencias del liderazgo

En el cuestionario aplicado a líderes y ejecutivos, se les solicitó seleccionar las cinco competencias que a su juicio son esenciales para lograr un desempeño exitoso y mediante la entrevista no estructurada, se pudo obtener detalles acerca de las razones que influyeron en su selección. Las competencias seleccionadas se exponen se exponen en la figura 3.

Integración de equipos: Al seleccionar la integración equipos como una competencia esencial, los líderes y directivos refieren que si la ejercen con efectividad, les puede proporcionar oportunidades para mejorar los resultados en la organización. Esta competencia asegura

que los miembros de su equipo sean capaces de poner por encima de sus intereses personales los de la organización, fomenta la colaboración y apoyo mutuo.

A través de los equipos se pueden establecer sinergias, aumentar el sentido de pertenencia, mejorar la comunicación abierta y sincera entre los miembros y aumentar la calidad de las decisiones de dirección.



Figura 3. Cinco competencias esenciales para líderes y directivos.

En cuanto a la presencia de esta competencia en el estilo del liderazgo desde la perspectiva de los trabajadores, aunque no fue la que más resaltaron, sí reconocieron la necesidad de su utilización, como una manera de conseguir los objetivos de manera compartida y como una manera de promover la colaboración y el compañerismo entre todos.

Inteligencia emocional (IE): En el caso de la inteligencia emocional es criterio de los líderes y directivos que les desarrolla capacidades para entender a las personas con las que interactúan, comparten el criterio de que el activo más importante de su empresa son las personas, por lo que saber trabajar con ellas es tan importante como el conocimiento mismo que se tenga sobre el negocio.

Esta competencia según Goleman (2012), les permite a los líderes relacionarse positivamente con sus seguidores, mostrando empatía, confianza, motivarlos a realizar su mejor esfuerzo para cumplir la visión y objetivos de la empresa.

Algunas investigaciones sobre el liderazgo aseveran que los líderes más efectivos tienen un punto de coincidencia y es que todos tienen un alto grado de inteligencia emocional.

El intercambio con los trabajadores, al referirse al estilo de sus directivos y líderes hicieron referencia a la manera en que son tratados, con respeto, comunicación adecuada que muestran preocupación por sus problemas, lo cual denota la presencia según su perspectiva, de elementos de IE en su estilo.

Orientación a los resultados: Sobre esta competencia refieren haberla seleccionado porque las estrategias y acciones que ejecuta el líder, tiene que expresarse en un resultado concreto que puede ser, el incremento de la productividad de los empleados del rendimiento de la empresa, la flexibilidad de la organización o el mejoramiento de su imagen, pero debe alcanzarse un resultado.

De acuerdo con Ulrich (2013), cuando la empresa obtiene buenos resultados es porque los clientes compran más, los empleados son más productivos y ganan confianza. Por eso los líderes deben potenciar capacidades para identificar y obtener resultados no solo en el presente sino en el futuro. Significa que es preciso obtener los resultados correctos de la manera correcta.

Gestionar cambios: Es la competencia que mayor puntuación alcanzó por lo cual desde la perspectiva de los líderes y directivos es la más relevante.

Referente a esta competencia refieren, la necesidad de estar constantemente vigilantes a cualquier cambio que sea preciso realizar para adaptarse a las demandas del mercado y para ello necesitan un pensamiento flexible, capacidad de influir en los trabajadores y canalizar sus esfuerzos hacia el cambio esperado.

Para ello se requiere, tener una visión del cambio que hay que realizar y tener la capacidad de comunicarla de manera tal, que las personas la puedan entender.

Uno de los puntos abordados en los grupos focales fue precisamente capacidad de adaptación a los cambios y asumir riesgos, en este aspecto refieren básicamente que algunos cambios se presentan sin que estén preparados para asumirlo, por lo que generalmente crea mucha resistencia en las personas; no siempre se tiene toda la información del por qué es necesario y cuál será el resultado. No obstante, una vez que se inicia, sí se sienten involucrados y comprometidos.

Proactividad: Esta competencia la consideran importante porque desde su punto de vista, el alto dinamismo del entorno no admite demora en las decisiones, los factores críticos de éxito se mueven a gran velocidad y hay que ser capaz de anticiparse, para no perder espacio en el mercado, hacerlo con responsabilidad social y de manera sostenible, tanto para la organización como para la sociedad.

En tal sentido, el cambio en las organizaciones suceden generalmente en momentos de crisis, es decir, se reacciona ante la situación, o puede ocurrir de manera proactiva, en este caso, cuando el líder tiene la capacidad de anticiparse y desviar los obstáculos que se pudieran frenar el desarrollo de la organización (Garbanzo, 2016), está

actuando con competencia proactiva, que genera ventaja competitiva en el sentido de que apuesta por una gestión no solo eficiente sino eficaz.

Desde la perspectiva de los trabajadores, ya cuando se analizan los estilos se expuso sus criterios respecto a la concentración de los líderes en la visión y objetivos de la organización así como, su nivel de compromiso con ello.

De acuerdo con Covey (1990), el líder tiene que ser proactivo, necesita adelantarse a los acontecimientos y con rapidez analizar los factores dentro de esos acontecimientos, que pueden ser controlados por él y los que no, para trazar las estrategias necesarias que le permitan aprovechar las oportunidades y atenuar las variables que constituyan amenazas para el desarrollo y éxito de su empresa.

Hasta aquí se han analizado las cinco competencias seleccionadas por los líderes de las organizaciones productoras de banano orgánico en el Cantón Machala y contrastada su presencia en las organizaciones objeto de estudio, con las perspectivas de los trabajadores, que son los que reciben su influencia y de los autores que abordan el tema.

A través de los diferentes métodos se pudo conocer no solo las competencias que consideraban indispensables en su proceso de dirección sino, las razones de su decisión, lo cual permitió enriquecer el análisis de los resultados.

CONCLUSIONES

Las organizaciones se mueven en un entorno constantemente cambiante, lo que demanda de un liderazgo que asuma la gestión de una manera diferente, más integral, donde sea posible valorar en toda su magnitud, la complejidad de cada una de las decisiones que debe tomar, las que impactan no solo en los resultados de la empresa sino, en las personas que la integran.

A través de la investigación se demuestra, que los trabajadores de las empresas productoras de banano orgánico en el Cantón Machala, son influenciados por un liderazgo con características del estilo transaccional y transformacional (el segundo con más fuerza), que es reconocido no solo por sus directivos sino, por los propios trabajadores.

Esta influencia está caracterizada por lograr que las personas en la organización, se alineen y motiven en función de la visión futura y de los objetivos pactados, potenciando el compromiso, la responsabilidad y el aprendizaje continuo, como una herramienta básica para obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Se reafirman los resultados de otras investigaciones, que igual han demostrado que elementos de ambos estilos pueden solaparse. El estilo transaccional en este caso de estudio, constituye un tránsito hacia el transformacional cuya presencia se hace más evidente, según los resultados analizados.

Por otra parte, el estilo viene soportado en alguna medida en las competencias que posee el líder. La integración de equipos, la orientación hacia los resultados, la inteligencia emocional y la proactividad, son las competencias que a juicio de los directivos de estas organizaciones, son imprescindibles para la conducción de la empresa.

En correspondencia, una empresa cuyo liderazgo se anticipe a los cambios, con una visión clara y coherente, y es capaz de enriquecer y movilizar, compromiso de sus trabajadores, inspirándoles confianza y seguridad en el éxito como es el caso, indudablemente ejerce una influencia positiva en la generación de ventajas competitivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apekey, T., McSorley, G., Tilling, M., & Siriwardena, A. (2011). Room for improvement? Leadership, innovation culture and uptake of quality improvement methods in general practice. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 17(2), 311-318. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20438607>
- Aramburu, N. (2000). *Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del cambio Implicaciones Estratégicas y Organizativas*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Bass, B. (1990). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-13. Recuperado de http://techtied.net/wp-content/uploads/2007/10/bass_transformational_leadership.pdf
- Berdecía, Z., González, J., & Carrasquillo, R. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 2, 21-32. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/cruz.pdf>
- Bolden, R. (2004). What is Leadership. *Centre for Leadership Studies*, 3-36. Recuperado de http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/LSW-report-3.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

- Covey, S. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Madrid: Paidós Iberia.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.
- Fergunzon, J., & Milliman, J. (2008). Creating efective co-reorganizational values: A spiritual Leadership Approach. *International Journal of Public Administration*, 31(4), 439- 459. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900690701590835>
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/22534/22914>
- García, V., Romerosa, M., & Lloréns, F. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(4), 25-46. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2504888.pdf>
- Gil, I. M., & Ibarra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 117-126. Recuperado de https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-12-no-2/articulo09.pdf
- Goleman, D. (2012). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. Madrid: Ediciones B.
- Kim, Y., & Newby-Bennett, D. (2012). The Role of Leadership in Learning Culture and Patient Safety. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 15 (2), 151–175. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/1b19/fcf31568553c4a9a7878fa5d210a7ae1290b.pdf>
- Kumar, S., & Shilpa, J. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318. Recuperado de https://www.ripublication.com/gjmbsspl/gjmbssv3n3spl_14.pdf
- Lopera, J., Ramírez, G., Ucaris, Z., & Ortiz, V. (2010). El método analítico como método natural. *Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 25, 15-25. Recuperado de <https://webs.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf>
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENGAGE.
- Mader, C. (2012). A Study of Relationship Between Transformational Leadership and Personnel Creativity in Higher Education Centers. *World Applied Sciences Journal*, 17(6), 684-693. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1927634&pid=S0719-2681201400020000100005&lng=en
- Maxwell, J. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. New York: Nelson, Thomas, Inc.
- Perdomo, I., & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *CICAG*, 6 (2), 19-31. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/469/1154>
- Pereda, F., López, T., & González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Capital intangible*, 10(3), 528-561. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/16106>
- Pérez, A., Bojórquez, M., & Duarte, L. (2012). La competitividad empresarial el liderazgo. *Gestión Social*, 5(2), 111-124. Recuperado de http://www.academia.edu/11001149/La_competitividad_empresarial_y_el_liderazgo
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93. Recuperado de <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56. Recuperado de <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/.../12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf>
- Robbins, S. (1993). *Comportamiento organizacional/ conceptos, controversias*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Senge, P. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granda.
- Soto, M. (2011). Situación y avances tecnológicos en la producción bananera mundial. *Rev. Bras. Frutic.*, 33(esp), 13-28. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-29452011000500004&script=sci_abstract&lng=es

Ulrich, D. S. (2013). What is leadership? Recuperado de https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich_wp_what_is_leadership.pdf

Vieira de Souza, J., & Gadotti dos Anjos, S. (2014). La gestión de la excelencia en la Hotelería basileña Influencia de los criterios liderazgo y estrategia en los resultados del desempeño. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23, 730-748. Recuperado de <http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V23/N04/v23n4a05.pdf>

West, R., Eckert, T., & West, A. (2015). Leadership and Leadership Development in Health Care: The Evidence Base. London: Faculty of Medical Management and *Leadership*/The King's Fund.