



# Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Ormaza Cevallos, M. G., Lozano Jaramillo, G. A., Chávez Franco, J. A., y Andrade Vera, S. A. (2023). Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1678-1692. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.50>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 28 No. Especial 10, 2023, 1678-1692  
julio-diciembre  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas

**Ormaza Cevallos, Miguel Giancarlo\***  
**Lozano Jaramillo, Gustavo Alberto\*\***  
**Chávez Franco, Jorge Alberto\*\*\***  
**Andrade Vera, Silvia Andrea\*\*\***

## Resumen

El liderazgo transformacional es un enfoque de liderazgo que se centra en inspirar y motivar a los seguidores a través de la creación de una visión compartida y la promoción del cambio positivo en la organización. Las pymes en Ecuador enfrentan varios desafíos que limitan su capacidad para crecer y desarrollarse. A pesar de que representan una parte importante de la economía del país, estas empresas tienen dificultades para acceder a financiamiento y recursos, y a menudo operan en un entorno competitivo y regulado. El objetivo de este trabajo fue examinar cómo el liderazgo transformacional puede ser efectivo para mejorar el rendimiento laboral de las pymes en Ecuador. Para ello, se llevó a cabo una búsqueda minuciosa de artículos científicos, libros y otros documentos relevantes en bases de datos especializadas. Posteriormente, se procedió a la selección de los documentos más relevantes y se llevaría a cabo una revisión exhaustiva de ellos, identificando las teorías y conceptos esenciales en relación con el liderazgo transformacional y su aplicación en las empresas. El liderazgo transformacional tiene importantes implicaciones para las pymes ecuatorianas, incluyendo una mayor

---

**Recibido:** 09.05.23

**Aceptado:** 10.07.23

\* Docente investigador de la Universidad Técnica de Manabí. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Magister en Administración de Empresa. E-mail: [miguel.ormaza@utm.edu.ec](mailto:miguel.ormaza@utm.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2942-7801>

\*\* Docente investigador de la Universidad Técnica de Manabí. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. E-mail: [gustavo.lozano@utm.edu.ec](mailto:gustavo.lozano@utm.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7963-1013>

\*\*\* Docente investigador de la Universidad Técnica de Manabí. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Magister en Administración de Empresa. E-mail: [jorge.chavez@utm.edu.ec](mailto:jorge.chavez@utm.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1858-461X>

\*\*\*\* Docente investigador de la Universidad Técnica de Manabí. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Maestrante en Economía. E-mail: [silvia.andrade@utm.edu.ec](mailto:silvia.andrade@utm.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2083-0405>

motivación y compromiso de los empleados, capacidad para gestionar el cambio y la incertidumbre, y la capacidad para desarrollar relaciones de confianza y colaboración. Por lo tanto, es esencial que las pymes ecuatorianas consideren la adopción de este enfoque de liderazgo como una estrategia para mejorar su rendimiento y competitividad en el mercado.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional; pymes; rendimiento laboral.

## Transformational leadership: an effective approach for the work performance of Ecuadorian SMEs

### Abstract

Transformational leadership is a leadership approach that focuses on inspiring and motivating followers through the creation of a shared vision and the promotion of positive change in the organization. SMEs in Ecuador face several challenges that limit their ability to grow and develop. Although they represent an important part of the country's economy, these companies have difficulty accessing financing and resources, and often operate in a competitive and regulated environment. The objective of this paper was to examine how transformational leadership can be effective in improving the work performance of SMEs in Ecuador. To this end, a thorough search of scientific articles, books and other relevant documents in specialized databases was carried out. Subsequently, the most relevant documents were selected and an exhaustive review of them was carried out, identifying the essential theories and concepts related to transformational leadership and its application in companies. Transformational leadership has important implications for Ecuadorian SMEs, including increased employee motivation and commitment, ability to manage change and uncertainty, and the ability to develop trusting and collaborative relationships. Therefore, it is essential that Ecuadorian SMEs consider adopting this leadership approach as a strategy for improvement.

**Keywords:** transformational leadership; SMEs; job performance.

### 1. Introducción

El liderazgo transformacional es un enfoque de liderazgo que se centra en inspirar y motivar a los seguidores a través de la creación de una visión compartida y la promoción

del cambio positivo en la organización. Este estilo de liderazgo implica la comunicación efectiva, la delegación de responsabilidades, la creación de un ambiente de trabajo positivo y el fomento del desarrollo personal y profesional de los seguidores (Chelton

y Ballardés, 2020; Macías y Vanga, 2021). Los líderes transformacionales tienen la capacidad de inspirar y motivar a sus seguidores para lograr objetivos más altos de lo que podrían alcanzar por sí solos. Este enfoque de liderazgo es especialmente efectivo en entornos dinámicos y cambiantes, donde se requiere una adaptación constante y una innovación continua para lograr el éxito organizacional a largo plazo (López, 2009; Kouzes y Pozner, 2009; Palomo, 2011; Pérez, 2012; Pertúz, 2018).

El liderazgo transformacional es de gran importancia en el ámbito empresarial y organizacional. Puede generar una mayor eficacia y eficiencia en la consecución de objetivos, ya que se enfoca en el desarrollo de habilidades y capacidades de los colaboradores, lo que resulta en un mayor compromiso y satisfacción laboral. Además, el liderazgo transformacional fomenta un ambiente de trabajo más colaborativo y participativo, en el que se promueve la creatividad y la innovación, y se fomenta la toma de decisiones compartida y la resolución de problemas en equipo. Todo esto contribuye a mejorar el clima laboral, la productividad y el rendimiento general de la organización (Rodríguez-Ponce, 2007; Solís, 2019; Jiménez, Fernández y Sánchez, 2019; Zhang et al, 2021; Parra et al, 2021; Canal et al, 2023).

En este sentido, las pymes en Ecuador enfrentan varios desafíos que limitan su capacidad para crecer y desarrollarse. A pesar de que representan una parte importante de la economía del país, estas empresas tienen dificultades para acceder a financiamiento y recursos, y a menudo operan en un entorno competitivo y regulado (Pinargote y Díaz-Barrios, 2021). Además, las pymes también

enfrentan problemas en la gestión de su personal y recursos humanos, lo que puede afectar negativamente su rendimiento y rentabilidad.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de Ecuador, el 97,2% de las empresas registradas en el país son micro, pequeñas y medianas empresas (INEC, 2021). Sin embargo, muchas de ellas enfrentan una serie de limitaciones que dificultan su crecimiento y desarrollo. Por ejemplo, las pymes tienen menos acceso a financiamiento que las grandes empresas, lo que limita su capacidad para invertir en innovación, tecnología y expansión. Además, las pymes suelen tener una menor capacidad de negociación y menor poder de mercado que las grandes empresas, lo que las hace más vulnerables a los cambios en el entorno empresarial (Pérez, 2007; Vargas et al, 2020).

De igual modo, estas empresas tienen limitaciones en la formación y capacitación de su personal, lo que puede limitar su capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y aprovechar oportunidades de crecimiento. Además, las pymes pueden enfrentar problemas en la retención y motivación de su personal, lo que puede llevar a una alta rotación de personal y a una pérdida de conocimientos y experiencia (Simancas et al, 2018).

En este contexto, la importancia del liderazgo transformacional en las pymes ecuatorianas radica en su capacidad para impulsar cambios significativos en la cultura organizacional y en la forma en que se desarrollan las actividades empresariales. A través de este enfoque de liderazgo, los líderes de las pymes pueden motivar e inspirar a los empleados a trabajar hacia una

visión común, fomentando la creatividad, la innovación y el compromiso con la organización (Salazar, 2006; Bracho y García, 2013; Parra et al, 2021).

El liderazgo transformacional puede ayudar a las pymes a adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y a enfrentar los desafíos de una manera más eficaz. Los líderes transformacionales pueden proporcionar una dirección clara y una orientación para el cambio, lo que puede ser especialmente valioso en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución. En última instancia, el liderazgo transformacional puede ayudar a las pymes ecuatorianas a mejorar su rendimiento empresarial y a lograr un mayor éxito en el mercado.

Para comprender lo anterior, la presente investigación se pregunta ¿cómo incide el liderazgo transformacional en el rendimiento laboral de las pymes por tanto, se trazó como objetivo examinar cómo el liderazgo transformacional puede ser efectivo para mejorar el rendimiento laboral de las pymes en Ecuador. Para ello, se realizó una búsqueda exhaustiva de artículos científicos, libros y otros documentos relevantes en bases de datos especializadas.

Posteriormente, se llevó a cabo una selección de los documentos más relevantes y se realizaría una revisión crítica de los mismos, identificando las principales teorías y conceptos relacionados con el liderazgo transformacional y su aplicación en las pymes. Por último, se elaboró una síntesis de la literatura revisada, destacando los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones para la aplicación del liderazgo transformacional en las pymes ecuatorianas.

## **2. Liderazgo transformacional: aspectos teóricos**

El liderazgo transformacional es un enfoque de liderazgo que se centra en inspirar y motivar a los seguidores a través de la articulación de una visión compartida y valores que trascienden los intereses personales. Este enfoque se basa en la idea de que los líderes transformacionales pueden elevar el nivel de conciencia y motivación de los seguidores, de modo que estos se sientan empoderados para lograr resultados extraordinarios en términos de rendimiento y compromiso organizacional (Velásquez, 2006; Lozzati, 2008; Bracho y García, 2013; Pertúz, 2018).

Por su lado, autores como Burns (1987), Rodríguez-Ponce (2007), Coronado et al, (2018), Alvear et al, (2019), Villar-Vargas y Araya-Castillo (2019), Al-Ghazali (2020), Zhang et al, (2021) y Montañez et al, (2022) sostienen que este estilo de liderazgo se caracteriza por una visión inspiradora, motivación y consideración individualizada de los miembros del equipo, así como por el fomento de la creatividad e innovación. Además, se enfoca en el desarrollo de habilidades y competencias de los miembros del equipo, con el objetivo de lograr una mayor autonomía y capacidad de liderazgo (Bass, 1985; Delgado y Delgado, 2003; Kouzes y Posner, 2009; Boy et al, 2022).

Los líderes transformacionales se destacan por su capacidad de inspirar a sus equipos de trabajo a esforzarse más allá de lo que se espera de ellos, lo que implica una superación constante de los límites establecidos y una ruptura con el statu quo. Este proceso se lleva a cabo a través de la generación de una visión inspiradora que alinea los objetivos

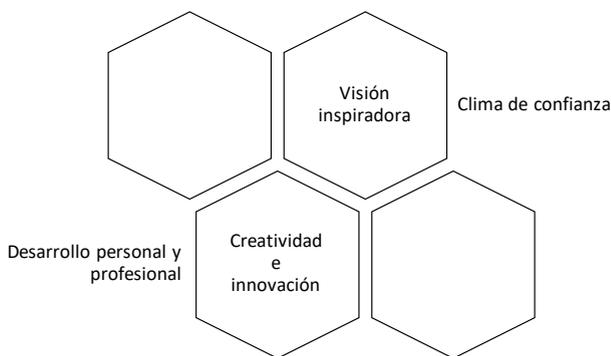
individuales y organizacionales, promoviendo un mayor sentido de propósito, cumplimiento y significado en la labor diaria. De acuerdo con Al-Ghazali (2020), esta característica del liderazgo transformacional estimula a los colaboradores a dar un paso extra que sobrepasa y desafía las expectativas previas, lo que tiene un impacto significativo en el desempeño laboral y en la cultura organizacional.

El liderazgo transformacional se caracteriza por componentes claves que lo configuran y conducen a los seguidores del líder a emularlo y sentirse inspirados a alcanzar nuevas metas a través de un proceso de estimulación intelectual que les permite superar sus propias capacidades.

Para fines de este trabajo, se ha

recopilado aportes de autores como Bass (1990), Dionne et al. (2004), Bass y Riggio (2006), Zapata, Sigala y Mirabal (2016), Bass y Avolio (2002), Bracho y García (2013), Çekmecelioğlu y Özbağ (2016), desde los cuales se han podido sintetizar cuatro componentes clave: (a) la articulación de una visión inspiradora, (b) la creación de un clima de confianza y respeto mutuo, (c) la estimulación de la creatividad y la innovación, y (d) el fomento del desarrollo personal y profesional de los seguidores. Estos componentes (ilustración 1) están estrechamente relacionados entre sí y se combinan para producir un efecto sinérgico en el desempeño y el bienestar de los seguidores y la organización en su conjunto.

### Ilustración 1 Componentes clave del liderazgo transformacional



Fuente: elaboración propia.

El primer componente, la visión inspiradora, requiere una comunicación motivadora y optimista por parte del líder para lograr que su equipo de trabajo alcance los objetivos trazados, alcanzando mayores niveles de

desempeño (Bass y Riggio, 2006; Danet, García y March, 2019).

Según, Zapata, Sigala y Mirabal (2016), cuando un líder transformacional logra motivar, es capaz de generar cambios y nuevas expectativas

que impulsen a los seguidores a buscar soluciones a los problemas organizacionales. En lugar de controlar a los seguidores, el líder busca inspirarlos, lo que a su vez genera un cambio en sus actitudes.

El trabajo del líder transformacional demanda de liderazgo carismático, el cual se refiere a la capacidad de un líder para inspirar y motivar a sus seguidores a través de su personalidad magnética y persuasiva.

Los líderes transformacionales carismáticos tienen la habilidad de generar una gran confianza y respeto por parte de sus seguidores, lo que les permite influir positivamente en ellos y lograr objetivos comunes. El carisma en el liderazgo transformacional es visto como una cualidad natural y puede incluir características como el optimismo, la confianza en sí mismo, la comunicación efectiva y la capacidad de generar entusiasmo en los demás (Bass, 1990; Hincapié-Montoya et al, 2018).

El proceso de inspirar y motivar a los seguidores incluye un componente ético como un aspecto fundamental del liderazgo transformacional, de esta manera, se conduce al equipo de trabajo en el logro de los objetivos comunes, guiados por valores éticos y morales (Avolio, 1999; Kegan, 1982).

El líder transformacional se guía por valores éticos como la honestidad, la integridad, el respeto, la responsabilidad y la justicia, y los transmite a su equipo para que los adopten también en su trabajo y en su vida cotidiana (García et al, 2012; Moradi Korejan & Shahbazi, 2016). Esto tiene un impacto positivo en la cultura organizacional de la empresa y en la satisfacción y motivación de los empleados, lo que a su vez se traduce en un mayor rendimiento y productividad (Ganga-Contreras et al, 2017).

Sobre la creación de un clima de confianza y respeto, según Dionne et al, (2004), un líder transformacional debe fomentar la confianza en la consecución de objetivos y tareas, hablando con optimismo sobre el futuro y proporcionando una imagen clara de cambio organizacional. Esto genera una mayor cohesión en los equipos, ya que los miembros se sienten privilegiados de estar asociados con el líder y se comprometen a trabajar en conjunto para lograr las metas.

Lo anterior es lo que se conoce como la influencia idealizadora del líder transformacional, y como esta impacta en la cohesión del grupo a través del compromiso con el líder, lo que a su vez se traduce en un mayor éxito en la ejecución de las tareas y en el logro de los objetivos de la organización (Avolio et al, 1995; Avolio et al, 1999; Ramírez et al, 2008). El liderazgo transformacional implica ser un modelo a seguir para el grupo de trabajo, lo que a su vez genera un alto nivel de confianza y admiración entre los seguidores. Este tipo de liderazgo se enfoca en darle un sentido de propósito a los seguidores, promoviendo altos estándares de conducta moral y ética.

La estimulación de la creatividad y la innovación requiere empoderar a otros para que desarrollen sus propias habilidades intelectuales de cara a la búsqueda de soluciones sobre los problemas de la organización. La estimulación intelectual que proviene del líder transformacional impulsa a los seguidores a cuestionar sus propias ideas y a desarrollar soluciones más creativas (López-Zapata et al, 2017). El líder, a su vez, promueve la innovación y la creatividad en sus colaboradores, lo que conduce a un replanteamiento de los problemas y a una mejor capacidad

para enfrentar situaciones desafiantes (Bracho y García, 2013; Çekmecelioğlu y Özbağ, 2016).

El cuarto componente es el asociado con el fomento del desarrollo personal y profesional de los seguidores, como la capacidad del líder para identificar las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, y ofrecerles oportunidades de crecimiento y desarrollo a nivel personal y profesional (Bass y Avolio, 2002; Bracho y García, 2013). Esto implica brindar apoyo y orientación para que los colaboradores puedan alcanzar su máximo potencial, fomentar la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, y ofrecer oportunidades de desarrollo de carrera y crecimiento dentro de la organización. El bienestar y el crecimiento de sus colaboradores, lo que a su vez contribuye al éxito y crecimiento de la organización.

En este sentido, la consideración individualizada en el liderazgo transformacional, la cual se refiere a una de las cuatro dimensiones del modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass y Avolio (1994). Se trata de una práctica de liderazgo en la que el líder se preocupa por las necesidades, habilidades y metas individuales de cada miembro de su equipo y adapta su estilo de liderazgo en consecuencia. Esto implica establecer una relación de confianza y apoyo mutuo, proporcionando retroalimentación personalizada, y brindando oportunidades para el desarrollo individual y profesional. El líder transformacional que practica la consideración individualizada se enfoca en cultivar un ambiente de trabajo en el que sus seguidores se sienten valorados y respetados como individuos únicos.

La consideración individualizada es una característica fundamental del liderazgo transformacional, donde el

líder asume la responsabilidad del desarrollo profesional de cada uno de sus colaboradores, reconociendo las necesidades específicas de cada uno y tratándolos de manera personalizada (Lan et al, 2019; Palupi, 2020; Al-maaitah et al, 2021). El líder transformacional actúa como un facilitador en este proceso, alentando a los empleados a asumir la responsabilidad de su propio crecimiento. El enfoque individualista del líder se manifiesta en su deseo de alcanzar el éxito y el crecimiento en cada uno de sus seguidores en la medida de sus capacidades, prestando atención a los detalles y estableciendo vínculos personales que generan empatía e identificación con el líder (Bracho y García, 2013; Zhu et al, 2015; Qasim et al, 2021).

El líder transformacional se enfoca en adquirir un conocimiento profundo y significativo de la organización, y en comunicar de manera efectiva sus objetivos estratégicos para desarrollar una dinámica productiva basada en el intercambio de ideas. Según Bass y Avolio (2002), los líderes transformacionales estimulan nuevas visiones que motivan a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares y trabajar por el bienestar colectivo a través de interacciones positivas con su equipo de trabajo.

En este sentido, el liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado en la literatura y se ha demostrado que puede tener efectos significativos en el rendimiento laboral de los empleados. Según Zhang et al, (2021), existe un efecto interesante de los líderes transformacionales en la carrera de los seguidores, quienes inspiran a encontrar significado en sus carreras y a prever perspectivas futuras. Estos efectos positivos

incluyen un mayor compromiso de los empleados con la organización, una mayor satisfacción laboral, una mayor motivación, una mejor adaptación a los cambios organizacionales y una mayor eficacia en la resolución de problemas.

En términos generales, la mayoría de los estudios sugieren que el liderazgo transformacional puede tener un efecto positivo en el rendimiento laboral en las pymes, lo que lo convierte en un tema relevante de investigación en el ámbito empresarial. Por ejemplo, el estudio de Bass y Avolio (1994) encontró que el liderazgo transformacional tiene una fuerte relación positiva con el rendimiento de los empleados. Asimismo, el trabajo de Carless y De Paola (2000) señala que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el rendimiento laboral de los empleados y en la satisfacción laboral.

De igual manera, el estudio de Piccolo y Colquitt (2006) muestra que el liderazgo transformacional tiene una fuerte relación con el desempeño individual y grupal en el trabajo. Otros estudios, como el de Chen y Silverthorne (2005), también han encontrado una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la productividad en las pymes. Por otro lado, la falta de liderazgo transformacional puede llevar a un menor rendimiento laboral, mayor rotación de personal y una cultura organizacional menos positiva (Gómez, 2016).

El liderazgo transformacional ha sido objeto de estudio en diversos contextos empresariales a nivel internacional, pero en el caso específico del entorno empresarial ecuatoriano, es importante resaltar que la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas empresas (PYMES) que enfrentan grandes desafíos para competir en un

mercado globalizado y cada vez más exigente. En este sentido, el liderazgo transformacional puede ser una herramienta fundamental para estas empresas, ya que puede contribuir a mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores, fomentar la innovación y creatividad en la empresa, y aumentar la adaptabilidad a los cambios en el entorno empresarial (Hernández et al, 2022).

Es importante considerar que las PYMES enfrentan desafíos como la falta de recursos financieros, la falta de acceso a tecnología de punta y el desconocimiento de las últimas tendencias empresariales (Zapata, 2004), lo que hace que la implementación de un liderazgo transformacional pueda ser una tarea compleja, pero no imposible. Por lo tanto, la contextualización del liderazgo transformacional en el entorno empresarial ecuatoriano requiere de un análisis exhaustivo de las características del mercado y de las empresas, para poder identificar los beneficios y desafíos de su implementación, así como para desarrollar estrategias específicas que permitan su aplicación efectiva y sostenible.

### **3. Efecto del liderazgo transformacional en pymes**

El liderazgo transformacional se ha convertido en un tema de gran interés en la literatura empresarial debido a sus múltiples implicaciones para las organizaciones y su capacidad para generar cambios significativos en el desempeño laboral. En el contexto de las pymes ecuatorianas, el liderazgo transformacional puede tener importantes implicaciones que pueden

afectar positivamente su rendimiento.

En primer lugar, el liderazgo transformacional se asocia con una mayor motivación y compromiso por parte de los empleados, lo que puede llevar a una mayor productividad y eficiencia en la empresa. Los líderes transformacionales inspiran y motivan a los empleados a alcanzar metas y objetivos desafiantes, lo que puede aumentar su nivel de compromiso y satisfacción laboral. Además, los líderes transformacionales fomentan una cultura organizacional de innovación y creatividad, lo que puede conducir a la generación de nuevas ideas y soluciones para problemas empresariales.

En segundo lugar, el liderazgo transformacional se relaciona con una mayor capacidad para gestionar el cambio y la incertidumbre en el entorno empresarial. Las pymes ecuatorianas suelen operar en un entorno altamente dinámico y competitivo, lo que requiere una capacidad para adaptarse y responder rápidamente a los cambios en el mercado. Los líderes transformacionales tienen la capacidad de anticipar y gestionar los cambios y desafíos que se presentan, lo que puede ser de gran ayuda para las pymes en este contexto.

Por último, el liderazgo transformacional se vincula con una mayor capacidad para desarrollar relaciones de confianza y colaboración en la empresa. Los líderes transformacionales fomentan una cultura organizacional basada en la confianza, el respeto y la colaboración, lo que puede llevar a una mayor cohesión y trabajo en equipo dentro de la empresa. Esto puede ser especialmente importante para las pymes, que a menudo dependen en gran medida del trabajo en equipo y la colaboración para lograr sus objetivos.

De este modo, el liderazgo transformacional tiene importantes implicaciones para las pymes ecuatorianas, incluyendo una mayor motivación y compromiso de los empleados, capacidad para gestionar el cambio y la incertidumbre, y la capacidad para desarrollar relaciones de confianza y colaboración. Por lo tanto, es esencial que las pymes ecuatorianas consideren la adopción de este enfoque de liderazgo como una estrategia para mejorar su rendimiento y competitividad en el mercado.

El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el rendimiento laboral de los trabajadores, este se enfoca en la motivación, el desarrollo y el empoderamiento de los empleados. Este tipo de liderazgo fomenta la creatividad, la innovación y la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones, lo que puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados con su trabajo.

Además, el liderazgo transformacional promueve una cultura organizacional de confianza, respeto y cooperación, lo que puede mejorar las relaciones entre los miembros del equipo y aumentar la eficiencia y efectividad de los procesos y objetivos empresariales. Los líderes transformacionales suelen ser modelos a seguir y guías para sus empleados, lo que puede contribuir a la formación de una fuerza laboral más preparada y motivada.

El estudio de las implicaciones del liderazgo transformacional en el rendimiento laboral en las pymes ecuatorianas tiene importantes implicaciones prácticas para estas empresas. Este tipo de liderazgo puede ser una estrategia efectiva para mejorar el rendimiento laboral en estas empresas. Los líderes transformacionales pueden

inspirar y motivar a sus empleados, lo que puede mejorar su compromiso y satisfacción laboral, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la productividad y el desempeño de la empresa en general.

El liderazgo transformacional puede ser una herramienta efectiva para atraer y retener talentos en las pymes ecuatorianas. Los líderes transformacionales son conocidos por crear un ambiente de trabajo positivo y motivador, lo que puede atraer a empleados talentosos y mantenerlos comprometidos con la empresa a largo plazo. Además, las pymes ecuatorianas pueden beneficiarse al desarrollar y fomentar habilidades de liderazgo transformacional en sus líderes y gerentes. Esto puede incluir proporcionar capacitación y desarrollo de liderazgo, fomentar un enfoque centrado en las personas y alentar una cultura organizacional que promueva la colaboración y el trabajo en equipo.

#### **4. Reflexiones finales**

Este estudio presenta algunas limitaciones que se deben tener en cuenta al interpretar sus hallazgos. Este estudio se centró en el impacto del liderazgo transformacional en el rendimiento laboral, por lo que se necesitan investigaciones futuras para evaluar su efecto en otros aspectos de las pymes, como la satisfacción del cliente o el desempeño financiero. Es importante explorar el papel de otros factores que pueden afectar la relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral en las pymes ecuatorianas, como la cultura organizacional, la capacitación y el desarrollo de los empleados, y la innovación en la empresa.

El liderazgo transformacional es un enfoque efectivo para mejorar el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. Los líderes transformacionales pueden influir positivamente en la motivación, compromiso y productividad de los empleados a través de la inspiración y el desarrollo de relaciones de confianza y respeto. Sin embargo, es importante destacar que existen factores contextuales y culturales que pueden afectar la efectividad del liderazgo transformacional en diferentes contextos empresariales. Por lo tanto, se requiere un mayor estudio en profundidad de estas variables y su relación con el liderazgo transformacional en el contexto ecuatoriano.

En términos prácticos, las pymes ecuatorianas pueden beneficiarse de la implementación de estrategias de liderazgo transformacional que fomenten un ambiente de trabajo positivo y motivador para los empleados, lo que puede resultar en una mayor productividad y éxito empresarial a largo plazo.

En cuanto a las posibles direcciones futuras de investigación, se pueden explorar otras variables que puedan mediar la relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral en las pymes ecuatorianas, como la satisfacción laboral, el clima organizacional y la cultura empresarial. Asimismo, sería interesante comparar la efectividad del liderazgo transformacional en diferentes sectores y tamaños de empresas en el contexto ecuatoriano.

#### **Referencias bibliográficas**

Al-Ghazali, B. M. (2020). Transformational leadership, career adaptability,

- job embeddedness and perceived career success: a serial mediation model. *Leadership & organization development journal*, 41(8), 993-1013. <https://doi.org/10.1108/loj-10-2019-0455>
- Almaaitah, D. A., Al-Maaitah, Majali, T., & Maaitah, T. (2021). The role of leadership styles on staffs job satisfaction in public organizations. *Acta Universitaria*, 24(5), 27-32. Leadership <https://www.redalyc.org/pdf/416/41632450004.pdf>
- Alvear Montoya, L., Luna Monterrosa, O., Navarro Lobo, S., & Salas Muñoz, B. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(86), 575-591. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i86.23781>
- Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire: Technical report*. Redwood City, CA: Mindgarden. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=478222](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=478222)
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press. USA.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-s](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-s)
- Bass, B., y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, California.
- Bass, B., y Avolio, B. (2002). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mindgarden.
- Bass, B., y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Boy, A., Espinoza, A., Olmos, D. y Carlos, J. (2022) Boy Barreto, A. M., Espinoza Valenzuela, A. B., Olmos Saldivar, D., & Carlos Ramos, J. A. (2022). Percepción del liderazgo en organizaciones públicas en Lima, Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(100), 1462-1473. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.11>
- Bracho Parra, O., & García Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 15(2), 165 - 177. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2155>
- Burke, W. W. (2001). Full leadership development: Building the vital forces in organizations, by Bruce J. Avolio. (1999). Thousand Oaks, CA: Sage. 234 pp. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 99-102. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200101/02\)12:1<99::aid-hrdq8>3.0.co;2-q](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200101/02)12:1<99::aid-hrdq8>3.0.co;2-q)
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper y Row.
- Canal Carrillo, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval Barraza, L. A.,

- & Valdez Palazuelos, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1), 71–88. <https://doi.org/10.1177/104649640003100104>
- Çekmecelioğlu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 235, 243–249. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.020>
- Chelton Saldarriaga, K. G., & Balladares Valladolid, E. V. (2020). *Satisfacción del trabajador y su incidencia en el desempeño laboral*, Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, Tumbes, 2019 [Universidad Nacional de Tumbes]. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/123456789/2188>
- Chen, J.-C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), 280–288. <https://doi.org/10.1108/01437730510600652>
- Coronado Quintana, J. Olivares Leal, A., & Ochoa Ruiz, J. (2018). Estilos de liderazgo de los agrónomos y su percepción de desempeño: Caso Universidad de Sonora. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 8(1). <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1248>
- Danet, A., García Romera, I., & March Cerdà, J. C. (1970). Liderazgo trans-  
formacional en las organizaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica. *Revista de comunicacion y salud*, 6, 83–97. [https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2016.6\(1\).83-97](https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2016.6(1).83-97)
- Delgado Torres, N., & Delgado Torres, D. (2009). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana De Bibliotecología*, 26(2). <https://doi.org/10.17533/udea.rib.3071>
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177–193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- Ganga-Contreras, F. A., Navarrete-Andrade, E., & Suárez Amaya, W. (2017). Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. *Revista Venezolana De Gerencia*, 22(77), 36-55. <https://doi.org/10.37960/revista.v22i77.22497>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Gómez, C. (2016). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-67. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Hernández Gracia, T. J., Duana Ávila, D., Martínez Muñoz, E., & Ramírez Elías, G. (2022). Liderazgo directivo en clínicas del sector salud a partir del Covid-19. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(8), 939-955. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.14>

- Hincapié-Montoya, S. M., Zuluaga-Correa, Y. C., & López-Zapata, E. (2019). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(83), 649-664. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24495>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC (2021). *Directorio de Empresas y Establecimientos del Ecuador*. Gobierno de la República del Ecuador. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas/Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2021/Boletin\\_Tecnico\\_DIEE\\_2021.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas/Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2021/Boletin_Tecnico_DIEE_2021.pdf)
- Jiménez Idrovo, Ítalo V., Fernández Espinosa, C., & Sánchez Padilla, Y. L. (2019). Perfil actitudinal de líderes innovadores: Una mirada desde la psicología política. *Revista De Ciencias Sociales*, 25(3), 140-151. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i3.27363>
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kouzes, J., y Pozner, B. (2009). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Editorial Aique. Buenos Aires.
- Lan, Chang, Ma, Zhang, & Chuang. (2019). Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability*, 11(12), 3465. <https://doi.org/10.3390/su11123465>
- Lan, T., I-Hsiung, C., Tsz-Ching, M., Lie-Ping, Z., & Kai-Chi, Ch. (2019). Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability*, 11(12), 3465. <https://doi.org/10.3390/su11123465>
- López, J. (2009). *Innovación y competitividad*. Editorial. Profit. España.
- López-Zapata, E., Hincapié-Montoya, S., y Zuluanga-Correa, Y. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Revista Espacios*, 38(57),16.
- Lozzati, S. (2008). *El cambio de comportamiento en el trabajo*. Editorial Granica.
- Macías, E., y Vanga, M. (2021) Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(94), 548-567.
- Montañez Huancaya De Salinas, A. P., Palumbo Pinto, G. B., Ramos Vera, R. P., & Ramos Vera, P. M. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(97), 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Revue des sciences fondamentales et appliquees*, 8(3), 452. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Palomo, M. (2011). *Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo*. Editorial ESIC.
- Palupi, M. (2020). Efforts to improve employee creativity through transformational leadership. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 224–232.

- <https://doi.org/10.18196/mb.112100>
- Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>
- Pérez, L. (2012). *Desarrollo de las habilidades del personal directivo en las instituciones empresariales*. Profit.
- Pertuz, F. (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 20(2), 377-400. <https://doi.org/10.36390/telos202.08>
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>
- Pinargote, H., y Díaz-Barrios, J. (2021) Políticas públicas orientadas a impulsar a las pymes ecuatorianas. *Revista de estudios políticos y estratégicos*, 9(1).
- Prieto Pérez, E. M. (2007). Consideraciones teóricas para el análisis de las pequeñas y medianas empresas como fuente de generación de empleo. *Revista venezolana de gerencia*, 12(39), 475–487. [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842007000300009](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300009)
- Qasim, A., Waseem, H., Muhammad, F. y Sajjad, H. (2021). The Role of Leaders' Emotional Sincerity towards Followers' Trust: Leaders' Integrity & Quality Relationship. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), pp. 472-479.
- Ramírez, J., y Sgambatti, V. (2008) Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Visión Gerencial*, (2), 403-416.
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), 522-528. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442007000800007&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442007000800007&lng=es&tlng=es).
- Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional modelo para organizaciones educativas que aprende. *Revista Unirevista*, 1(3), 1-12.
- Simancas Trujillo, R. A., Silvera Sarmiento, A. de J., Silvera Sarmiento, A. de J., Garcés Giraldo, L. F., Garcés Giraldo, L. F., Hernández Palma, H. G., & Hernández Palma, H. G. (2018). Administración del capital humano: factor de productividad empresarial en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(82), 377-391. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i82.23754>
- Solís Macedo, I. (2019). *Influencia de la motivación y el clima laboral en el liderazgo transformacional de un Hospital Castrense 2018* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39903>
- Vargas Vega, T. de J., Saavedra García, M. L., Villegas González, E., & Hidalgo Gallardo, R. L. (2020). Determinantes de la competitividad en Pymes Comerciales del municipio de Acaxochitlan, México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 82-96. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35178>

- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial Ideas Propias.
- Villar-Vargas, M.; Araya-Castillo, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*, (46), 187-221. <https://doi.org/10.14482/pege.46.3801>
- Zapata, E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 119-135.
- Zapata, G., Sigala, L., y Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59.
- Zhang, I. D., Lam, L. W., Dong, L., & Zhu, J. N. Y. (2021). Can job-embedded employees be satisfied? The role of job crafting and goal-striving orientations. *Journal of Business and Psychology*, 36(3), 435–447. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09684-6>
- Zhu, W., Zheng, X., Riggio, R. E., & Zhang, X. (2015). A critical review of theories and measures of ethics-related leadership. *New Directions for Student Leadership*, 2015(146), 81–96. <https://doi.org/10.1002/yl.20137>