



# Revista Venezolana de Gerencia



Cómo citar: Franco Medina, J. L., Alfaro Bardales, M. R., Villanueva Figueroa, R. E., y Nieva-Villegas, M. A. (2023). Liderazgo transformacional en pymes peruanas. Perspectiva de los trabajadores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1794-1808. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.26>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 28 No. 104, 2023, 1794-1808  
octubre-diciembre  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Liderazgo transformacional las pymes peruanas. Perspectiva de los trabajadores

Franco Medina, Jorge Lázaro\*  
Alfaro Bardales, María Renée\*\*  
Villanueva Figueroa, Rosa Elvira\*\*\*  
Nieva-Villegas, Mayda Alvina\*\*\*\*

## Resumen

El objetivo de esta investigación es describir cómo el liderazgo transformacional es implementado en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) peruanas desde la perspectiva de los trabajadores. Es importante destacar como en Perú, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen un papel fundamental en la economía del país, generando alrededor del 50% del empleo, lo que representa el 20% del PIB nacional. El liderazgo se enfoca en dirigir a las personas hacia objetivos compartidos para el beneficio de la colectividad. El líder transformador trabaja en equipo con sus seguidores, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo para superar obstáculos y alcanzar objetivos compartidos. A través de su liderazgo, el líder transformacional puede transformar la cultura y la identidad de la organización, creando un ambiente de trabajo más motivador y satisfactorio para los empleados y mejorando la calidad y la eficacia del trabajo en general. Se aplicó una encuesta al personal de distintas PYMES de la Lima Metropolitana. Los resultados obtenidos demostraron una fuerte presencia de las

**Recibido:** 08.03.23

**Aceptado:** 14.06.23

\* Doctor en Administración, Maestro en Docencia Universitaria- Ingeniero Industrial, Licenciado en Administración. Perú. Filiación: Universidad Nacional de Cañete. (San Luis de Cañete, Perú). Correo: [jfranco@undc.edu.pe](mailto:jfranco@undc.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1992-1769>

\*\* Doctora en Administración, Maestra en Ingeniería Industrial con Mención en Producción, Ingeniera Industrial, Catedrática Principal a nivel de Pregrado y Postgrado, con más de 40 años de experiencia profesional, en universidades e institutos militares, Pas Directora de la Escuela Universitaria de Posgrado de la UNFV. Perú. Filiación: Universidad Nacional Federico Villarreal. Correo: [malfaro@unfv.edu.pe](mailto:malfaro@unfv.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4601-6748>

\*\*\* Doctora en Administración, Maestra en Gestión Pública, Maestra en Marketing y Comercio Internacional, Magister en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa, Licenciada en Administración. Especialista en Investigación Científica. Filiación: Universidad César Vallejo. (Callao, Perú). Correo: [rvillanuevaf@ucvvirtual.edu.pe](mailto:rvillanuevaf@ucvvirtual.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3919-0185>

\*\*\*\* Doctorando en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, Maestra en Construcción, Mención: Gestión y Organización de la Construcción, Arquitecta por la Universidad Nacional del Centro del Perú, CAP 11949, Inspector Técnico de Seguridad en Edificaciones, acreditada por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, RITSE N.º 1636. Perú. Filiación: Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo. (Pampas, Perú). Correo: [maydanieva@unat.edu.pe](mailto:maydanieva@unat.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6958-5268>

características de los liderazgos transformacionales en estas organizaciones. Como conclusión se percibe que el liderazgo transformacional representa una herramienta valiosa para las PYMES en el contexto actual, permitiendo desarrollar una cultura organizacional efectiva.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional; PYMES; trabajadores; liderazgo.

## *Transformational leadership in Peruvian SMEs. Workers' perspective*

### **Abstract**

The objective of this research is to describe how transformational leadership is implemented in Peruvian small and medium-sized enterprises (SMEs) from the workers' perspective. It is important to highlight how in Peru, small and medium-sized enterprises (SMEs) play a fundamental role in the country's economy, generating around 50% of employment, which represents 20% of the national GDP. Leadership focuses on directing people toward shared goals for the benefit of the community. The transformational leader works as a team with his followers, fostering collaboration and teamwork to overcome obstacles and achieve shared goals. Through his leadership, the transformational leader can transform the organization's culture and identity, creating a more motivating and satisfying work environment for employees and improving overall work quality and effectiveness. A survey was applied to the personnel of different SMEs in Metropolitan Lima. The results obtained demonstrated a strong presence of the characteristics of transformational leadership in these organizations. Transformational leadership represents a valuable tool for SMEs in the current context, allowing the development of an effective organizational culture.

**Keywords:** transformational leadership; SMEs; workers; leadership.

### **1. Introducción**

A finales del año 2022, se registró en Perú una tasa de inflación del 8,46%, la cual es la más elevada de los últimos 26 años, según el INEI (2022). Esta situación refleja la crisis económica y social que se ha venido presentando a nivel mundial durante los últimos años.

Es importante destacar como en Perú, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen un papel fundamental en la economía del país, generando alrededor del 50% del empleo, lo que representa el 20% del PIB nacional (CONFIEP, 2021).

Por lo tanto, es urgente tomar medidas para reactivar estas empresas

y así impulsar la fuerza productiva del país.

En el contexto actual, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan diversos desafíos, incluyendo la alta inflación, la creciente digitalización de la sociedad y los nuevos hábitos de los consumidores (Sánchez et al, 2022). De acuerdo a Donoso (2023), se espera que para el año 2023, el 89% de las PYMES en Latinoamérica incrementen su presupuesto destinado a la transformación digital, como una medida para hacer frente a la cada vez más competitiva industria del mercado. Por otra parte, muchas de estas empresas tienen dificultades para acceder a financiamiento regular y carecen de capacitación adecuada para el desarrollo de habilidades y competencias, lo que limita su acceso a nuevos mercados y recursos (Mendoza, 2011; Riascos, 2018; Ramos-Soto et al, 2020; Aguado et al, 2022).

Ante los retos mencionados, es necesario contar con líderes que fomenten el desarrollo del potencial de sus equipos y los inspiren a superar lo cotidiano y alcanzar las metas organizacionales. En este sentido, el liderazgo transformacional se enfoca en comunicar de forma efectiva, escuchar de manera activa, proporcionar retroalimentación constructiva, promover valores compartidos y velar por el bienestar de los miembros del equipo. De esta manera, el líder transformacional busca motivar a sus colaboradores para que logren sus objetivos y, al mismo tiempo, contribuyan al éxito de la organización (Pertúz, 2018; Buil et al, 2019; Pedraja-Rejas et al, 2021; Peña-Acuña, 2021; Pando et al, 2022).

El conocimiento del liderazgo transformacional en las PYMES puede tener un impacto significativo en el

éxito de estas empresas. Dado que las PYMES suelen contar con pocos recursos, el liderazgo transformacional puede ser especialmente valioso al permitirles aprovechar al máximo el potencial de sus empleados y superar los obstáculos. Este enfoque de liderazgo puede fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y creativo, en el que los empleados se sientan valorados y comprometidos con los objetivos de la organización. Según Chiavenato (2009); Fernández y Quintero (2017) y Hamed y Sidahmed (2018) esto puede resultar en una mayor innovación, productividad y calidad del trabajo, mejorando así la competitividad y la rentabilidad de la empresa. Además, el liderazgo transformacional puede contribuir a la retención de talentos clave, ya que los empleados que se sienten valorados y empoderados tienen más probabilidades de permanecer en la empresa a largo plazo.

De este modo, el propósito de este estudio fue describir cómo el liderazgo transformacional es implementado en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) peruanas, desde la perspectiva de los trabajadores. Para ello, se utilizó un cuestionario con escala Lickert aplicado a los trabajadores de diversas organizaciones del sector privado peruano.

La revisión bibliográfica sobre el liderazgo transformacional es un recurso valioso para los líderes y gerentes, ya que les proporciona información detallada sobre las características y habilidades necesarias para ser un líder transformacional efectivo. Además, les ofrece estrategias para motivar y empoderar a sus empleados, y les brinda herramientas para desarrollar una visión compartida y fomentar la innovación y la creatividad en sus

equipos de trabajo. Es fundamental conocer los factores que influyen en el éxito del liderazgo transformacional, como la cultura organizacional, la estructura y el tamaño de la empresa, y las características y necesidades de los empleados. De esta forma, se pueden maximizar los beneficios del liderazgo transformacional en diferentes entornos, tales como el aumento de la satisfacción y el compromiso de los empleados, la mejora de la productividad y la calidad del trabajo, y el logro de los objetivos empresariales y de la empresa en su conjunto.

## 2. Liderazgo transformacional: revisión literaria

En la actualidad, vivimos en un mundo globalizado e interconectado donde la búsqueda de la calidad, la diversificación, el desarrollo de nuevas tecnologías, la expansión y la movilidad son fundamentales para las empresas, especialmente para las PYMES, que necesitan adaptarse constantemente a los cambios en los modos de producción y distribución del mercado. El liderazgo implica la habilidad de motivar tanto a individuos como a grupos a realizar cambios voluntarios en su pensamiento y acción (Salazar, 2006). Por lo tanto, el liderazgo es un fenómeno que afecta tanto a nivel personal como grupal, tal como señalan Gutiérrez (2003) y Gil (2004), en donde el líder guía a otros hacia una meta específica. En resumen, el liderazgo se enfoca en dirigir a las personas hacia objetivos compartidos para el beneficio de la colectividad, como sostienen Bass (1985), Robbins (2004) y González (2011).

Cuando un trabajador está motivado para lograr sus objetivos, puede convertirse en un inspirador para

sus compañeros de trabajo y colaborar en la consecución de las metas de la organización. Esta actitud puede ser una herramienta poderosa para transformar situaciones adversas en oportunidades de crecimiento y desarrollo (Prieto y Zambrano, 2005). Esta perspectiva reconoce la importancia de la capacidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar su rendimiento. Esto genera cambios significativos en los seguidores y contribuye a crear un clima organizacional armonioso (Cujabante et al, 2020; Farahnak et al, 2020; Boy et al, 2022). Las personas aprenden a trascender sus intereses personales y trabajar por el bienestar de la organización. Al mismo tiempo, aumentan sus expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgos. Todo esto refuerza la importancia del liderazgo transformacional en la creación de un ambiente de trabajo colaborativo y motivador (Bass, 1995; Fernández y Quintero, 2017; Flores et al, 2021).

Para lograr estas transformaciones es necesario implementar un liderazgo transformacional efectivo. En 1978, el historiador estadounidense James MacGregor Burns acuñó el término liderazgo transformacional, el cual se refiere a un tipo de liderazgo que tiene la capacidad de modificar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, impulsando la transformación en una organización. Una forma de entender el liderazgo transformacional es como una práctica moral que eleva el nivel de conducta humana. Este tipo de líder se preocupa por los valores de sus seguidores y los guía para que también sean líderes, trabajando en el desarrollo de sus valores morales más elevados (Prieto y Zambrano, 2005; Mendoza y Ortiz, 2006).

El liderazgo transformacional se enfoca en diversos aspectos clave del líder, incluyendo su conducta simbólica, su capacidad para inspirar a través de mensajes visionarios, su habilidad para comunicarse de manera efectiva, su compromiso con valores ideológicos, su capacidad para estimular intelectualmente a sus seguidores, su confianza tanto en sí mismo como en su equipo, y su capacidad para inspirar el auto sacrificio y un rendimiento excepcional de parte de sus seguidores. El líder transformador no solo busca lograr los objetivos organizacionales, sino también elevar los estándares morales y éticos de los seguidores, permitiéndoles alcanzar sus propias metas y desarrollar todo su potencial.

El líder transformador trabaja en equipo con sus seguidores, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo para superar obstáculos y alcanzar

objetivos compartidos. A través de su liderazgo, el líder transformacional puede transformar la cultura y la identidad de la organización, creando un ambiente de trabajo más motivador y satisfactorio para los empleados y mejorando la calidad y la eficacia del trabajo en general (Mendoza y Ortiz, 2006).

Según Bass (1985) los principales factores que describen la teoría del liderazgo transformacional son la influencia idealizada; la motivación inspiracional; la estimulación intelectual; la consideración individual; y la tolerancia psicológica. Estos componentes están interconectados e interdependientes, y se reflejan en acciones que implican motivar a los colaboradores a alcanzar más allá de lo esperado, aumentar los niveles de confianza y superar los intereses personales en beneficio del grupo (Cuadro 1).

### Cuadro 1 Factores del liderazgo transformacional

Factor	Definición
Influencia idealizada	Los líderes tienen la habilidad de motivar y aumentar el carisma, entusiasmando a sus seguidores para seguir sus ideales, comunicando sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad (Bass, 1985; Burns, 1978). Además, los líderes proporcionan una visión clara de sus objetivos, lo que estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño en el desarrollo de sus actividades. Estos elementos están interconectados y se manifiestan en conductas que implican la motivación de los colaboradores para lograr más de lo esperado, elevando los niveles de confianza y superando los intereses personales en beneficio del colectivo.
Consideración individual	Esta habilidad se conoce como liderazgo transformacional individualizado, donde el líder se enfoca en las necesidades y habilidades de cada uno de sus seguidores, para poder desarrollar su potencial al máximo y alcanzar sus metas personales. Este líder actúa como un entrenador que brinda formación, aconseja y da feedback constructivo de forma individualizada, creando un clima de apoyo y motivación para el subordinado. De esta manera, el líder transformacional individualizado promueve el desarrollo y crecimiento personal de sus seguidores, lo cual beneficia tanto al individuo como a la organización en su conjunto (González et al, 2013).
Estimulación intelectual	El líder promueve nuevos enfoques para resolver problemas antiguos, enfatizando en la inteligencia y la racionalidad en la solución de los mismos. Motiva a sus seguidores a pensar de manera creativa para realizar las actividades de manera diferente. Los seguidores se convierten en solucionadores de problemas más efectivos sin la necesidad de la intervención del líder. Se vuelven más innovadores en su análisis de problemas y en las estrategias que utilizan para resolverlos (Bass, 1985; Burns, 1978).

## Cont... Cuadro 1

Motivación inspiracional	El líder inspira y motiva a sus seguidores, creando un ambiente positivo y optimista que fomenta el trabajo en equipo y el compromiso con los objetivos compartidos. Además, el líder es capaz de establecer una visión clara y estimulante del futuro, transmitiendo entusiasmo y motivación hacia el logro de metas ambiciosas. El líder es también un excelente comunicador, capaz de expresar sus ideas de manera clara y convincente. Utiliza una combinación efectiva de palabras y acciones para demostrar su compromiso con la visión y contagiar su entusiasmo a los demás. El ejemplo personal del líder es fundamental en este aspecto, ya que sus acciones reflejan sus valores y principios, y son un modelo a seguir para sus colaboradores (Mcfarland et al, 2006; González et al, 2013).
Tolerancia psicológica	El líder utiliza el sentido del humor como una herramienta para abordar situaciones difíciles y conflictos, así como para manejar momentos de estrés y presión. Al tener un enfoque más relajado y positivo, el líder puede cultivar una actitud más tolerante hacia los errores y fallas de los demás, lo que a su vez fomenta un clima organizacional más colaborativo y creativo. La habilidad del líder para emplear el humor de manera efectiva también puede ser valiosa para aliviar tensiones, promover el trabajo en equipo y mejorar la moral del grupo (González et al, 2013).

Fuente: Elaboración propia.

El líder transformacional promueve relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo, lo que favorece tanto la satisfacción laboral individual como colectiva. Además, este estilo de liderazgo apoya el crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo en un ambiente de armonía y empatía. El líder transformacional estimula e incentiva a su personal, motivándolos a tomar conciencia de la importancia del trabajo en equipo y del impacto que pueden generar en la sociedad (Omar, 2011). Asimismo, fomenta en los miembros del grupo un sentido de colaboración, participación, pertenencia y servicio hacia el logro de los objetivos institucionales y el beneficio de la colectividad en general (González et al, 2013).

Este tipo de liderazgo puede inspirar a los miembros del equipo para que alcancen su máximo potencial y, en última instancia, logren resultados sobresalientes. Los líderes transformacionales pueden crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, fomentando la creatividad

y la innovación. Este tipo de liderazgo puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez mejora el rendimiento y la retención de los empleados. De este modo, el liderazgo transformacional es un enfoque efectivo de liderazgo que fomenta la innovación, la creatividad, el compromiso y la toma de decisiones autónoma en los miembros del equipo. Este tipo de liderazgo puede inspirar a los miembros del equipo para afrontar los retos y desafíos que caracterizan el contexto actual de las PYMES en América Latina, específicamente, en el Perú.

### 3. Contexto de las pymes

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2019), las pequeñas y medianas empresas (pymes) representan más del 99,5% de todas las empresas y aportan alrededor 60% del empleo en la mayoría de los países. En América Latina, las pymes representan aproximadamente el 60% del empleo

formal y el 28% del PIB, según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2018).

Las PYMES (pequeñas y medianas empresas) son empresas que tienen una cantidad limitada de empleados y un nivel de ingresos y activos relativamente bajo en comparación con las grandes empresas (Ortega, 2015). La definición exacta de una PYME puede variar según el país y la industria, pero en general se refiere a empresas que tienen menos de 250 empleados y/o ingresos anuales inferiores a una cantidad determinada (Caller et al, 2022). Las pymes pueden ser propiedad de individuos, familias o grupos de inversores y pueden operar en una variedad de sectores, incluyendo comercio, manufactura, servicios, tecnología, entre otros.

Dado el tamaño y recursos limitados de estas organizaciones, las pymes pueden presentar características como un presupuesto reducido, una plantilla de personal reducida y limitaciones en su capacidad de inversión, entre otras (Ortega, 2015). Debido a esto, para mantenerse en el mercado, es necesario que las pymes evolucionen y se adapten a las tendencias y competidores, incluso si estos son grandes empresas. Varios factores pueden ser determinantes para el éxito o fracaso de una PYME, como el crecimiento económico, la productividad, la calidad del servicio, la innovación y el posicionamiento de la marca, entre otros (Góngora et al, 2010).

Las pymes enfrentan diversos desafíos, entre ellos, el acceso al financiamiento, lo que puede dificultar su crecimiento y supervivencia en el mercado. Asimismo, estas organizaciones suelen tener limitaciones en cuanto a habilidades gerenciales y

estructura tecnológica, lo que puede reducir su capacidad para competir con éxito frente a otras empresas. Según Álvarez y López (2018), estos factores pueden disminuir las ventajas competitivas de las pymes y limitar su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del mercado.

De esta manera, el liderazgo transformacional puede ser una herramienta valiosa para las PYMES, ya que ayuda a fomentar la creatividad, la innovación, el desarrollo de habilidades, la colaboración y el trabajo en equipo, todo lo cual es esencial para superar los desafíos y competir en el mercado a partir del desarrollo de sus empleados, ayudándolos a alcanzar su máximo potencial y a adquirir nuevas habilidades, lo cual puede ser crucial para las PYMES que tienen una mano de obra limitada y escasas habilidades gerenciales de cara a la búsqueda del éxito (Bass, 1990; Morales, 2005; Gómez-Mejía et al, 2016).

#### **4. Metodología aplicada**

El enfoque del estudio fue cuantitativo, con un enfoque descriptivo. Se creó, validó y aplicó un cuestionario para recopilar datos de una muestra seleccionada de trabajadores de las PYMES. El diseño metodológico de este estudio se consideró no experimental, específicamente del tipo transversal o transeccional, ya que se recopilaron los datos en un solo momento.

A continuación, en la Tabla 1 se presentan los cinco (5) factores que conformaron la estructura de la variable Liderazgo Transformacional, de los cuales se construyeron 17 ítems para el instrumento de recolección de datos.

**Tabla 1**  
**Definición de factores del Liderazgo Transformacional**

Factor	Ítems
1. Influencia idealizada	1, 2 y 3
2. Consideración individual	4, 5, 6 y 7
3. Estimulación intelectual	8, 9 y 10
4. Motivación inspiracional	11, 12 y 13
5. Tolerancia psicológica	14, 15, 16 y 17

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la muestra final con la que se trabajó fue del tipo intencional o por conveniencia y estuvo constituida por 112 personas, representantes de pequeñas y medianas empresas de diversos rubros de la Lima Metropolitana, del Perú, las cuales están registradas en la base de datos del Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

La utilidad para el enfoque cuantitativo de una muestra de estas características es relativa y debemos señalar que los resultados que se

obtuvieron son representativos solo para el grupo de organizaciones consultadas y no son extrapolables para grupos más amplios o estadísticamente representativos de la población (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El cuestionario aplicado fue evaluado en términos de su fiabilidad mediante el método del Alfa de Cronbach, cuyo valor de confiabilidad obtenido fue superior al mínimo recomendado, resultando 0.879, como se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
**Alfa de Cronbach de la investigación**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,879	17

Fuente: Elaboración propia.

Se identificaron tres limitantes principales en este estudio. En primer lugar, se encontró una limitación en la confidencialidad de los datos de las empresas, lo que resultó en la reducción de las preguntas que involucraban información privada. En segundo lugar, la temática de los tópicos abordados pudo afectar la capacidad de contar con encuestas completas en organizaciones que estaban en un nivel más administrativo u operativo y en donde los temas del estudio todavía no estaban

muy desarrollados. En tercer lugar, se utilizó una muestra no probabilística del tipo intencionada, dirigida o razonada, lo que no permite extrapolar los resultados obtenidos a grupos más amplios.

## 5. Percepción del liderazgo transformacional: principales resultados

Según el objetivo general de describir la percepción de los trabajadores sobre cómo el liderazgo

transformacional es implementado en las pequeñas y medianas empresas peruanas, se presentan los resultados

más destacados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta.

**Tabla 3**  
**Percepción del liderazgo transformacional en las PYMES**

FACTORES	RESPUESTA CON MAYOR %	PORCENTAJE
1. Influencia idealizada	De acuerdo	29,8%
2. Consideración individual	De acuerdo	37,2%
3. Estimulación intelectual	De acuerdo	34,6%
4. Motivación inspiracional	De acuerdo	31,9%
5. Tolerancia psicológica	De acuerdo	33,2%
Promedio		33,34%

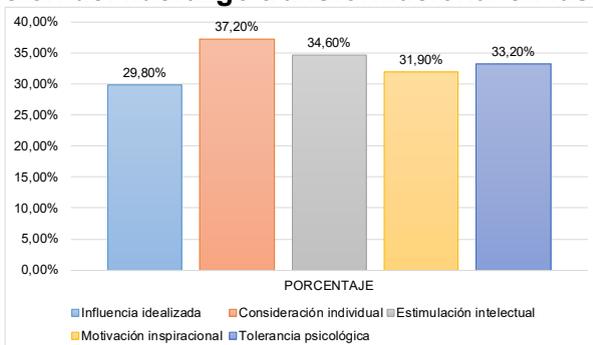
Fuente: Elaboración propia..

Los tópicos consultados estuvieron orientados a describir la percepción del liderazgo transformacional. Para estos efectos, se preguntó sobre las características de los líderes transformacionales en las organizaciones. En términos generales, los trabajadores están de acuerdo con definir el tipo de liderazgo de estas organizaciones como transformacional.

En promedio, un 33,34% de

los encuestados sostienen estar de acuerdo con esta afirmación. Esto resulta beneficioso, dado que puede impactar positivamente en la motivación y compromiso de los trabajadores. La consideración individual es el factor con mayor reconocimiento por parte de los trabajadores con respecto a las características del liderazgo transformacional, obteniendo un 37,2% de valoración (Gráfico 1).

**Gráfico 1**  
**Percepción del liderazgo transformacional en las PYMES**



Fuente: Elaboración propia.

Este es un componente clave del liderazgo transformacional. Se refiere a la capacidad del líder para preocuparse por las necesidades y bienestar individual de sus seguidores, establecer relaciones de confianza, respeto y apoyo mutuo. Gracias a este factor, los trabajadores se sienten valorados, escuchados y apoyados por su líder, lo que aumenta su satisfacción laboral, compromiso con la organización y productividad.

Además, la consideración individual también contribuye a fomentar un clima laboral positivo y saludable, en el cual los empleados pueden expresar sus ideas, sentimientos y preocupaciones sin temor a represalias o discriminación. Esto puede favorecer la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo, generando así una cultura organizacional más efectiva y sostenible en el largo plazo.

Por otro lado, la influencia idealizada obtuvo una valoración de 29,8%. Esta dimensión del liderazgo transformacional se refiere a la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores a través de su carisma y ejemplo personal. Esta dimensión es importante porque promueve la identificación y admiración de los seguidores hacia el líder, lo que puede generar un mayor compromiso y lealtad por parte de los trabajadores hacia la organización y sus objetivos.

Cuando los trabajadores perciben que sus líderes tienen valores y principios similares a los suyos, se sienten más comprometidos y motivados a trabajar en equipo para alcanzar los objetivos de la organización. Además, la influencia idealizada puede fomentar un ambiente de trabajo positivo, en el que los trabajadores se sienten más confiados y seguros al contar con un líder que es capaz de inspirarlos y guiarlos hacia el éxito.

La estimulación intelectual obtuvo un 34,6% positivo entre los trabajadores. Es una de las dimensiones clave del liderazgo transformacional, su importancia radica en el fomento de la creatividad y la innovación en los seguidores. Los líderes que estimulan el intelecto de sus seguidores los animan a cuestionar supuestos, a considerar diferentes perspectivas y a buscar nuevas soluciones a los problemas.

Esto puede llevar a un mayor compromiso, motivación y satisfacción en el trabajo, así como a una mayor productividad y rendimiento en la organización. Además, la estimulación intelectual también puede ayudar a desarrollar habilidades y capacidades en los seguidores, lo que puede ser beneficioso tanto para ellos como para la organización a largo plazo, principalmente en el contexto actual de las PYMES, en donde se enfrentan a diversos cambios del entorno y del mercado, así como, al escaso financiamiento, lo cual hace importante la valoración y actualización constante del personal de la organización.

Por otro lado, la motivación inspiracional recogió un 31,9% de acuerdo a los trabajadores consultados. Esta cualidad se refiere a la habilidad del líder para inspirar y motivar a los miembros del equipo a alcanzar objetivos más elevados y a creer en su capacidad para lograrlos. La importancia de la motivación inspiracional del liderazgo transformacional radica en que ayuda a crear un ambiente positivo y motivador en el lugar de trabajo, lo que puede aumentar la satisfacción laboral y la motivación de los empleados.

Además, la motivación inspiracional puede ayudar a aumentar la autoestima y la autoconfianza de los empleados, lo que a su vez puede llevar a un mejor

desempeño y a la consecución de metas más altas. De igual modo, ayuda a fomentar la creatividad y la innovación en la organización. Cuando los empleados se sienten inspirados y motivados, están más dispuestos a pensar fuera de la caja y a proponer nuevas ideas y soluciones.

La capacidad del líder para manejar situaciones estresantes y conflictivas de manera efectiva, manteniendo una actitud calmada y comprensiva hacia los demás, resulta un aspecto clave del liderazgo transformacional. Esta habilidad permite que el líder pueda crear un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan seguros para expresar sus ideas y opiniones, lo que a su vez fomenta la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo.

Por consiguiente, un líder con alta tolerancia psicológica también es capaz de manejar las emociones negativas que pueden surgir en situaciones de crisis o cambio, lo que le permite mantener un enfoque positivo y motivador para el equipo. De esta manera, puede ayudar a sus seguidores a superar los desafíos y obstáculos con confianza y determinación.

Este escenario revelado por los datos recogidos, se comprende que la aplicación efectiva del liderazgo transformacional percibida por los trabajadores genera un aumento en la motivación y compromiso de los empleados, inspirándoles a trabajar con mayor entusiasmo y dedicación hacia los objetivos de la empresa, lo que puede aumentar la productividad y el rendimiento.

Del mismo modo, puede fomentar el desarrollo de habilidades y conocimientos en los empleados, lo que puede mejorar la calidad del trabajo y la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse a los cambios del entorno característicos del

mercado contemporáneo. Así mismo, facilita crear una cultura organizacional más positiva y colaborativa, lo que puede mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, y reducir la rotación de empleados, generando mayor comprensión y compromiso por parte de los colaboradores, lo que puede aumentar la cohesión y la orientación hacia objetivos comunes.

## 6. Conclusiones

En la actualidad, las PYMES enfrentan diversos desafíos, se enfrentan a una competencia cada vez más fuerte en su mercado, lo que las obliga a ser más innovadoras y eficientes en sus procesos para mantener su posición en el mercado. Así mismo, la transformación digital se ha vuelto esencial para la supervivencia de las PYMES, ya que les permite mejorar su productividad, llegar a nuevos clientes y mejorar su posicionamiento en el mercado. De igual modo, el acceso al financiamiento sigue siendo cuesta arriba, puesto que muchas veces no cuentan con los recursos necesarios para invertir en su crecimiento y expansión.

Aunado a lo anterior, estas organizaciones suelen tener dificultades para encontrar y retener a empleados calificados, especialmente en sectores donde hay escasez de mano de obra. En este sentido, la aplicación del liderazgo transformacional puede ayudar a mejorar la gestión de pymes al fomentar un clima laboral positivo, potenciar la creatividad y la innovación, generar un mayor compromiso y motivación de los trabajadores, y mejorar la toma de decisiones, reduciendo las rotaciones de personal, aumentando la disposición a la innovación y persiguiendo con paso firme el éxito organizacional.

El liderazgo transformacional representa una herramienta valiosa para las PYMES en el contexto actual, permitiendo desarrollar una cultura organizacional efectiva. Al inspirar a los empleados, fomentar la innovación, promover la confianza y desarrollar el liderazgo de los empleados, los líderes transformacionales pueden ayudar a las PYMES a superar los desafíos y lograr un mayor éxito en el mercado.

Investigaciones de esta naturaleza sobre el liderazgo transformacional en las PYMES permiten comprender el comportamiento de estas organizaciones, las cuales representan la mayoría de las empresas en todo el mundo y son la base de la economía global, por lo que mejorar su gestión y liderazgo puede tener un impacto significativo en la economía en general. Dado que estas organizaciones poseen recursos limitados y necesitan optimizar su funcionamiento, el liderazgo transformacional ha demostrado ser efectivo en la mejora del desempeño y la productividad de las empresas, fortaleciendo su importancia.

## Referencias bibliográficas

- Aguado, A., García, B., Malpartida, J., y Garivay, F. (2022). Gestión de calidad en pequeñas y medianas empresas de Pasco, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 709-726. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.46>
- Álvarez, I., y López, S. (2018). Instrumentos públicos de apoyo. Financiamiento y uso de TIC para PYMES exportadoras de Colombia. *Opción*, 34(18), 513-535.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2018). *Las mipymes generan el 28% del PIB en Latinoamérica pero carecen aún del impulso necesario*. Nota de prensa. <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/internacional/las-mipymes-generan-el-28-del-pib-en-latinoamerica-pero-carecen-aun-del#:~:text=06%20Mar%202018-.Las%20mipymes%20generan%20el%2028%25%20del%20PIB%20en%20Latinoam%C3%A9rica%20pero,todas%20las%20econom%C3%ADas%20del%20mundo.>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press. USA.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Boy, A., Espinoza, A., Olmos, D., y Carlos, J. (2022). Percepción del liderazgo en organizaciones públicas en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1462-1473. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.1>
- Buil, I., Martínez, E., y Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: the role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row.
- Caller, J., Lizarbe, M., González, E., y Condori, B. (2022). Cambio organizacional en pymes de Lima. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 914-925. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.12>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. Editorial McGraw-Hill.

- CONFIEP (2021). *PYMES: El motor del crecimiento en el Perú*. <https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/pymes-el-motor-del-crecimiento-en-el-peru/#:~:text=El%20Presidente%20de%20la%20CONFIEP,el%2021%25%20del%20PBI%20nacional>.
- Cujabante, X., Bahamón, M., Prieto, J., y Quiroga, J. (2020) Ciberseguridad y ciberdefensa en Colombia: un posible modelo a seguir en las relaciones cívico-militares. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(30), 357-377. <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.588>
- Donoso, D. (2023). *Más del 50% de las PYMES de Latinoamérica asegura que la digitalización lleva a mejor rentabilidad*. Nota de Prensa. <https://dfsud.com/america/mas-del-50-de-las-pymes-de-latinoamerica-asegura-que-la-digitalizacion#:~:text=El%20estudio%2C%20demostr%C3%B3%20que%20el%20aumento%20de%20sus%20ventas>.
- Farahnak, L., Ehrhart, M., Torres, E., y Aarons, G. (2020) The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111. <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>
- Fernández, C., y Quintero, N. (2017) Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 22(77), 56-74.
- Flores, F., Pozo, C., Flores, L., y Adauto, W. (2021). Desafíos del Liderazgo Transformacional en asuntos de Ciberseguridad organizacional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 417-429.
- <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.27>
- Gil, D. (2004). *Liderazgo; Una decisión Personal*. Editorial Mc Graw Hill.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. L. (2016). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Góngora, G.; García, D., y Madrid, A. (2010). Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en PYMES. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVI(3), 400 – 417. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320003.pdf>
- González, O. (2011). *Modelo de Desempeño Laboral del docente Universitario*. Bajo el Enfoque del liderazgo Transformacional. Editorial Academia Española.
- González, O., González, O., Ríos, G. y León, J. (2013) Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(3), 355 - 371.
- Gutiérrez, M. (2003) El liderazgo Transformacional en el Docente Universitario. *Revista Virtual de educación Superior*, 1(1).
- Hamed, S., y Sidahmed, S. (2018). Organizational Culture Assessment using the Competing Values Framework (CVF) in Public Universities in Saudi Arabia: A Case Study of Tabuk University. *International Journal of Business and Management*, VI(2), 1-16.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Instituto de Estadística e Informática (INEI) (2022). *Precios al consumidor de Lima Metropolitana*

- se incrementaron 8,46% durante el año 2022. Nota de prensa. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/684490-precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-se-incrementaron-8-46-durante-el-ano-2022>
- Mcfarland, L., Senn, L., y Childress, J. (2006). *Liderazgo para el Siglo XXI*. Colombia.
- Mendoza, E. (2011) Pequeña y mediana empresa venezolana, sus vías para el desarrollo. Una perspectiva de construcción cualitativa. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVIII(2), 298 – 309.
- Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006) El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(1), 118-134.
- Morales, M. (2005) Marketing estratégico en PYMEs fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, XI(3), 485 – 496. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011307.pdf>
- Noguera, J., Pitarch, M., y Esparcia, J. (2011). *Gestión y promoción del desarrollo local*. Publicaciones Universidad de Valencia.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Revista LIBERABIT*, 17(2), 129-137.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos- OCDE (2019). Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/04/indice-de-politicas-pyme-america-latina-y-el-caribe-2019/#:~:text=Las%20PYME%20representan%20m%C3%A1s%20del.de%20pol%C3%ADticas%20de%20la%20regi%C3%B3n>
- Ortega, E. (2015). SEO: Clave para el crecimiento de las Pymes. *Opción*, 31(Especial 6), 652 – 675. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045571040.pdf>
- Pando, T., Cangalaya-Sevillano, L., Herrera, Z., y Cabrejos, R. (2022) Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista De Ciencias Sociales*, 28, 234-245. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38159>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1004-1018. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>
- Peña-Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723-740. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.18>
- 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.
- Prieto, A., y Zambrano, E. (2005) Ética y liderazgo transformacional en la docencia. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 7(1), 81 - 91.
- Ramos-Soto, A., Londoño, D., Sepulveda-Aguirre, J., y Martínez-Jiménez, R. (2020). Gestión integral e integrada: Experiencia de las empresas en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 31-44.

- Riascos, S. (2018). Adquisición, transferencia y utilización del conocimiento en las PYMES Vallecaucanas (Colombia). *Opción*, 34(Especial 18), . 1225-1255.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional modelo para organizaciones educativas que aprende. *Revista Unirevista*, 1(3), 1-12.
- Sánchez, A., Cruz, O., Sánchez, F., y Cueva, E. (2022). Competencias directivas en municipalidades en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1183-1195. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.21>