



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Jalisco, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATI120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

**Año: VII      Número: Edición Especial      Artículo no.:106      Período: Diciembre, 2019.**

**TÍTULO:** Liderazgo transformacional en gerentes de pequeñas, medianas y grandes empresas del cantón Quevedo.

**AUTORES:**

1. Dr. Gonzalo Arturo Peñafiel Nivelá.
2. Máster. Diomedes Vicente Coello Vera.
3. Máster. Lisenia Karina Baque Villanueva.
4. Máster. María Azucena Mendoza Alcívar.

**RESUMEN:** Para articular metas, finalidades y estrategias empresariales es necesario que el gerente o los coordinadores de áreas evidencien las dimensiones de la gestión y describan la participación de todos los actores desde el punto de vista estratégico, con el propósito de generar avance en la organización. En la presente investigación se determinan las correlaciones de los estilos de liderazgo de los gerentes con la satisfacción de los empleados y su influencia. Se refleja que a menor ejecución de un estilo de liderazgo pertinente por parte del gerente se obtiene menor rendimiento laboral.

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo, liderazgo transformacional, empresas.

**TITLE:** Transformational leadership in managers of small, medium and large companies of cantón Quevedo.

**AUTHORS:**

1. Ph.D. Gonzalo Arturo Peñafiel Nivelá.
2. Master. Diomedes Vicente Coello Vera.
3. Master. Lisenia Karina Baque Villanueva.
4. Master. Maria Azucena Mendoza Alcívar.

**ABSTRACT:** To articulate business goals, objectives and strategies, it is necessary for the manager or area coordinators to demonstrate the dimensions of management and describe the participation of all actors from a strategic point of view, with the purpose of make progress in the organization. This research determines the correlations of managers' leadership styles with employee satisfaction and influence. It is reflected that the less execution of a relevant leadership style by the manager results in lower job performance.

**KEY WORDS:** Leadership, transformational leadership, companies.

**INTRODUCCIÓN.**

Para el investigador y escritor sobre teorías del talento humano y administración, Chiavenato (2004) se refiere a que dentro de las organizaciones “las personas no actúan de forma aislada, pues con otras interacciones alcanzan objetivos comunes”, la influencia es recíproca y las limitaciones como fortalezas se complementan con la presencia de cada integrante; esto se acentúa en las afirmaciones de Kast & Rosenzweig (1998), Chiavenato (2004); Donnelly Gibson & Ivancevich (1998), French & Bell (1996); Gomez (2007); Kreitner & Kinicki (1997); sin embargo, el rol que desempeña el directivo o líder empresarial es fundamental para facilitar recursos, motivación grupal y herramientas contribuyentes alcanzar la visión y misión de la empresa.

Para el gerente se hace necesario contar con información específica de teorías y práctica para complementar los compromisos y fortalezas con que inicia un proceso administrativo de gestión, competencias y manejo (Garbanzo & Orozco, 2007), y que luego, estas tendencias se debilitan por ausencia de continuidad, apoyo de quienes están conformando la institución; esta debilidad mostrará la fuerza laboral con el estilo de liderazgo a utilizar en su función.

La sociedad y las instituciones que desarrollan economía, en la actualidad, debe ajustarse a los requerimientos de las instituciones evaluadoras y ajustarse al cumplimiento de competencias. En este contexto, las empresas comerciales marcan un antecedente trascendental, por lo que con liderazgo dirigido y pertinente se direccionaría la empresa en un alto rango de aceptación y competitividad en el mercado.

Uno de los alcances significativos cuando se investigó sobre liderazgo transformacional es que este enfoque orienta a rediseñar tendencias en estilos de liderazgo comunes con el propósito de favorecer el proceso de convivencia empresarial, Yukl (2006) cita a Burns (1978); Cardona & García (2009); Bass, Avolio & Goodheim (1987), quienes definen los estilos como dimensiones diferentes, lo que considera al líder ser: transaccional/transformador, las dos cosas juntas a la vez o ninguna de las dos. Continuando ideas de Bass, Avolio & Goodheim (1987), en los ejemplos se presenta una relación con influencia entre el que asume el líder y el colaborador, por lo que los dos extremos intentan lograr cambios que muestran objetivos comunes en alcanzar, esto debido a las características de dinámica en las funciones del líder como gerente de las empresas.

El sujeto es un ser que pertenece a las organizaciones y son estos individuos quienes conducen o dirigen las mismas. Quienes lideran e integran las organizaciones, lo ejecutan con diferentes niveles de formación académica, variadas características personales y otros sustentos organizacionales.

El líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, (la consideración individual); (Inspiración motivacional); (Estimulación intelectual) que logran metas y un desarrollo continuo, al mismo tiempo que promueve la mejora de los grupos y la organización en lugar de ceder a las demandas individuales de sus seguidores, promueve una mayor altura de miras en cada persona y pone énfasis en los asuntos clave para la organización.

La gestión que realice un administrador de una empresa, en función de los parámetros establecidos por los órganos de control, su grado de experiencia en el conocimiento de este sistema aportará para el manejo científico técnico, la capacidad y el buen uso de la autoridad encomendada en su intervención con quienes estará acompañado, y por último, su capacidad ética, que se implementa en la administración, construyendo confianza y logrando que el establecimiento camine correctamente, adicional a los requerimientos profesionales y de formación que necesitan los especialistas en el campo de administración educacional se considera que son algunos los retos a los que se enfrenta la administración de empresas, en gran parte.

Bass, Avolio & Goodheim (1987) manifiestan, que el liderazgo transformacional puede originar considerables cambios y resultados en la institución, ya que transforma al equipo para el logro de objetivos y metas propuestas por la empresa. Esta metamorfosis de discípulos se logra incluyendo cambios en sus objetivos, valores, enfoques, tendencias y proyectos. El líder transformacional otorga atención individualizada, estímulo intelectual y poseen carisma, relacionada con la teoría de los (ISMOS) de influencia interpersonal en el ejercicio directivo además de elevar el nivel de gestión.

En respuesta a los vacíos de información y análisis sobre liderazgo y liderazgo transformacional, se propone analizar con mayor profundidad la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión empresarial que ejercen los líderes o jefes de empresas pequeñas de Quevedo, Provincia de Los Ríos, se consideraron análisis de dimensiones como: inspiración de confianza, consideración individual,

estimulación intelectual, tolerancia psicológica en Planificación, Control, Administración, Organización y Dirección dentro de la gestión de cada directivo y políticas establecidas al respecto. Además, la investigación describe las áreas del (L.T) y diferencias con otras tipologías de liderazgo (funciones, atribuciones y estándares), desarrollo organizacional, desarrollo personal, procesos de formación y desarrollo de capacidades, sus principios o enfoques epistemológicos basados en la teoría de Padrón (1994), citado por Pirela Camacho & Sánchez (2004), los que los sitúa en 3 escenarios: Empirismo Analítico Positivista, el cual sostiene que algunas de las características del (L.T.) han sido generalizadas y observadas en líderes a lo largo del tiempo, el Racionalista Hipotético Deductivo fundamentado en teorías y la razón, puesto que este autor sostiene que la mayor parte de las características del (L.T) se concentran en este enfoque (Bass, Avolio & Goodheim, 1987) y teorizan “dentro de” el investigador influyendo sustancialmente en el sujeto; finalmente el enfoque Socio Histórico o Fenomenológico Hermenéutico, el cual se sostiene en la orientación vivencial hacia los sucesos y que contextualiza en menor porcentaje las características del (L.T.) a partir de los espacios culturales de los líderes observados.

El liderazgo transformacional considera los valores y las percepciones de los seguidores como lo más relevante, articulando los inconvenientes acordes al sistema de hoy y distingue una perspectiva de la organización. Esta perspectiva está relacionada a los integrantes y al jefe y en relación con los valores que distribuyen entre ellos.

Según Yukl (2006), el liderazgo transformacional es un ejercicio moral que se utiliza para aumentar el nivel de la conducta humana, el jefe transformacional no solo es educado para proteger los valores de los seguidores, sino para enseñarlos a ser dirigentes para que logren transformarse en agentes morales”. El jefe trabaja en las etapas más altas de los valores morales de los seguidores y su perspectiva circunda los especiales de éstos. Los dirigentes transformacionales se muestran en diferentes espacios sociales.

Los dirigentes transformacionales prestan atención individualizada, estímulo intelectual y tienen carisma. Cardona & García (2009) sugieren, que el liderazgo transformacional es el más idóneo para ser implementado en las empresas por sus gerentes, dado que es aquel que incentiva a la gente a llevar a cabo bastante más de lo que ellas mismas esperan y como resultado, se generan cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Por lo cual se puede inferir que los directivos que manejan estilo de liderazgo transformacional motivan a los empleados a llevar a cabo cada vez mejor su trabajo operativo.

Bass, Avolio & Goodheim (1987) exponen que “esta novedosa perspectiva estimula la capacidad colectiva de una organización para ajustarse, solucionar inconvenientes y hacer mejor su desempeño; provocando cambios significativos en sus fieles, lo cual dejará trabajar en un clima organizacional de armonía; donde las personas aprenden a trascender sus planes personales por el confort del grupo, la organización o comunidad; pero de forma simultánea, incrementa las expectativas sobre sus propias capacidades y su deseo de asumir riesgo”.

Alvarado (1999) apunta a que el modelo de liderazgo transformacional expuesto por Bernardo Bass, tiene triunfo al cambiar la base motivacional de la gente sobre la cual trabaja, intentando encontrar subir el deseo de logros, superación y autorrealización de sus fieles, promoviendo el avance del grupo y de la organización.

Bass, Avolio & Goodheim (1987) expresan, que el liderazgo transformacional es atrayente e incentiva a la multitud. Es un jefe inconformista, visionario, con la capacidad de ver holísticamente el desarrollo, con una extensa perspectiva de sus propósitos de vida, con una actitud efectiva y más que nada un estratega, maleable, emprendedor y revolucionario. Transforma tanto el estado de las cosas en la organización como las mismas pretensiones especiales de los seguidores.

### **Dimensiones del liderazgo transformacional.**

A continuación, se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo transformacional según Bass, Avolio & Goodheim (1987) citado por Robbins & Judge (1999):

- Influencia idealizada. El carisma proporciona visión y sentido de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza.
- Inspiración motivacional (motivar para altas expectativas). Aumenta el optimismo y el entusiasmo, expresa propósitos importantes de manera simple.
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques). Promueve la inteligencia, racionalidad, solución de problemas.
- Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores). Proporciona atención personalizada, trata a cada personal individualmente, instruye y aconseja.

### **Métodos.**

Se utilizó métodos estadísticos, descriptivos y estadísticos inferenciales. En los métodos estadísticos se utilizó distribución de frecuencias y diagrama de barras. Los resultados de la investigación serán contrastados con la hipótesis aplicando el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ), la misma que va a determinar la existencia de una relación positiva o negativa a un nivel de 95 % de confiabilidad y 0.05 % de significancia entre los estilos de liderazgo y los niveles de gestión de los jefes de empresas en el cantón Quevedo.

La investigación corresponde al tipo de investigación descriptiva correlacional debido a que va a enriquecer el liderazgo transformacional y sobre la base de esta, contribuir al mejoramiento de los niveles de gestión de los jefes de empresas pequeñas en el cantón Quevedo; es de nivel descriptivo debido a la descripción de la relación de dos variables de estudio, mediante el apoyo de distintas categorías, de una forma sistemática, objetiva y cuantitativa, se muestra como un estudio descriptivo

que pretende conocer si existe relación entre el liderazgo aplicado por el gerente y los grados de satisfacción y aprobación de ese estilo de liderar hacia los empleados.

### **Población.**

La población seleccionada para la presente investigación está constituida por el total de 84 gerentes de pequeñas empresas del cantón Quevedo. Esta muestra refleja rasgos del estilo de liderazgo o jefatura que imprima el gerente de las empresas investigadas, no se puede hablar de muestra representativa, y por lo tanto, los resultados obtenidos no significarían la generalización de toda la población de gerentes de medianas y grandes empresas.

**Cuadro 1. Población gerentes seleccionada.**

Pequeñas empresas de Quevedo	84
Medianas empresas de Quevedo	42
Grandes empresas de Quevedo	21
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>

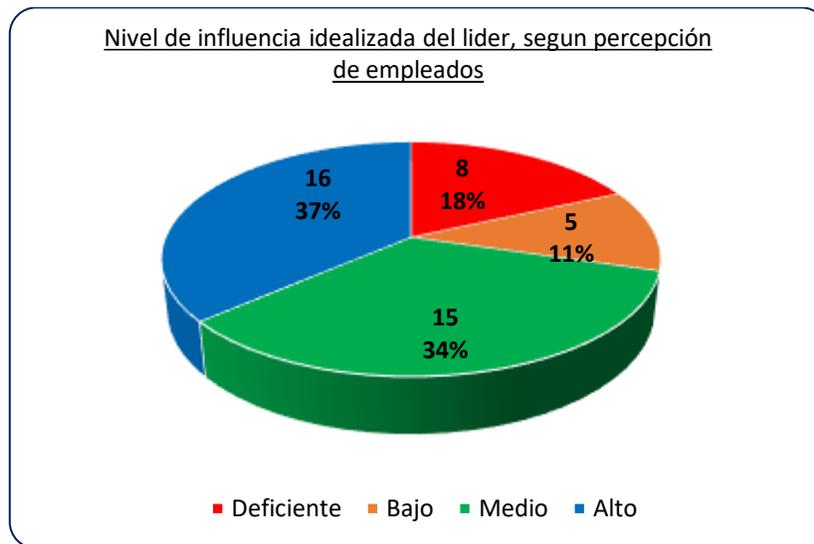
**Elaboración:** Autor. **Fuente:** Catastro 2018 de Superintendencia de compañías.

Del total de empresas entre pequeñas, medianas y grandes empresas del cantón se estratificó la población de gerentes y empleados a un número de 44 para cada estrato, lo que nos arrojó un resultado de investigación de 25 encuestas para pequeñas empresas, 13 encuestas para medianas empresas y 6 encuestas para gerentes y empleados de grandes empresas.

### **Resultados.**

Para medir el liderazgo que tiene el gerente de una pequeña empresa con sus colaboradores en el cantón Quevedo, se elaboró un cuestionario conformado por 26 preguntas que respondía a cinco dimensiones: Influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica que brinda el líder a los miembros de la empresa, las preguntas estaban estructuradas en una escala del 1 al 4, donde los entrevistados marcaban 1 si su respuesta indicaba nunca y 4 si su respuesta indicaba siempre, finalizado la entrevista se procedió a sumar todas

las respuestas del cuestionario, donde se obtuvo una calificación final y se clasifico el nivel de liderazgo que tiene el director, según el cuadro N°01.



**Figura 2:** Influencia idealizada del gerente.

De los 44 empleados entrevistados, el 34% indica que el líder tienen un medio nivel de influencia idealizada, el 37% indica que el gerente tiene un alto nivel de influencia idealizada, el 11% indican que el gerente tiene un bajo nivel de influencia idealizada y el 18% indican que el jefe tiene un deficiente nivel de influencia idealizada.

El 77% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre demuestra autoconfianza y genera entusiasmo y el 23% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces demuestra autoconfianza y genera entusiasmo.

El 81% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre involucra al personal a trabajar en equipo y obtiene respeto y el 19% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces involucra al personal a trabajar en equipo y obtiene respeto.

El 44% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre demuestra confianza y compromiso con ellos y el 54% de docentes indican que el gerente nunca o sólo algunas veces demuestra confianza y compromiso con ellos.

El 77% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización y el 23% de empleados indican que el gerente nunca o sólo algunas veces genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización.

El 77% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre muestra honestidad y es coherente en su labor directiva y el 23% de empleados indican que el gerente nunca o sólo algunas veces muestra honestidad y es coherente en su labor directiva.

<b>Cuadro 2: Percepción de los empleados de actitudes de inspiración motivacional del gerente:</b>					
<b>El director:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Desarrolla un sentido de pertenencia de la institución escolar, que es liderado y sentido por la docencia.	19	22	2	1	44
	43%	50%	5%	2%	100%
Dirige a la organización de modo optimista hacia consecución de objetivos importantes	20	14	6	4	44
	45%	32%	14%	9%	100%
Genera confianza y plantean propuesta que permite crecer	19	19	5	1	44
	43%	43%	11%	2%	100%
Puntualiza la misión institucional y su razón de ser	23	12	4	5	44
	52%	27%	9%	11%	100%
Desarrolla un fuerte sentido de identidad con los miembros de la institución	11	27	5	1	44
	25%	61%	11%	2%	100%

El 80% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre desarrolla un ambiente de identidad en la institución, que es liderado y sentido por la parte operativa y el 20% de empleados indican que el gerente nunca o sólo algunas veces desarrolla un ambiente de identidad en la institución, que es liderado y sentido por los empleados.

El 70% de empleados indican que el gerente siempre o casi dirige a la organización de modo optimista hacia consecución de objetivos importantes y el 30% de empleados indican que el gerente nunca o sólo algunas veces dirige a la organización de modo optimista hacia consecución de objetivos importantes.

El 86% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre genera confianza y plantean propuesta que permite crecer y el 14% nunca o sólo algunas veces genera confianza y plantean propuesta que permite crecer

El 74% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre puntualiza la misión institucional y su razón de ser y el 26% nunca o sólo algunas veces puntualiza la misión institucional y su razón de ser.

El 80% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre desarrolla un fuerte sentido de identidad con los miembros de la institución y el 20% nunca o sólo algunas veces desarrolla un fuerte sentido de identidad con los miembros de la institución.



**Figura 5:** Estimulación intelectual del gerente

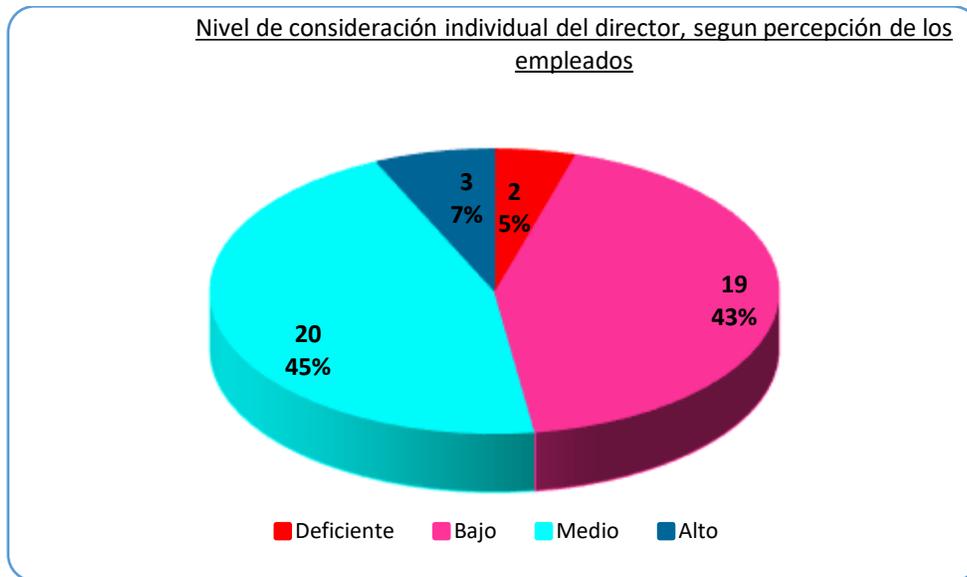
De los 44 empleados entrevistados, el 45% indica que el gerente tienen un alto nivel de estimulación intelectual, el 30% indica que el gerente tiene un medio nivel de estimulación intelectual, el 14% indican que el gerente tiene un bajo nivel de estimulación intelectual y el 11% indican que el gerente tiene un deficiente nivel de estimulación intelectual.

El 81% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre ánima a los empleados a reflexionar y mejorar los resultados laborales y el 19% de docentes indican que el gerente nunca o sólo algunas veces anima a los empleados a reflexionar y mejorar los resultados laborales.

El 75% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre promueve la actualización laboral a fin de contrarrestar posibles dificultades y el 25% de empleados indican que el gerente nunca o sólo algunas veces promueve la actualización laboral a fin de contrarrestar posibles dificultades.

El 46% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre promueve la creatividad y la innovación en su labor y el 54% de empleados indican que el gerente nunca o sólo algunas veces promueve la creatividad y la innovación en su labor.

El 80% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre promueve el desarrollo de las habilidades y capacidades y el 20% de empleados indican que el gerente nunca o sólo algunas veces promueve el desarrollo de las habilidades y capacidades.



**Figura 6:** Consideración individual del gerente

De los empleados entrevistados, el 45% indica que el gerente tienen un medio nivel de consideración individual, el 7% indica que el gerente tiene un alto nivel de consideración individual, el 43% indican que el gerente tiene un bajo nivel de consideración individual y el 5% indican que el gerente tiene un deficiente nivel de consideración individual.

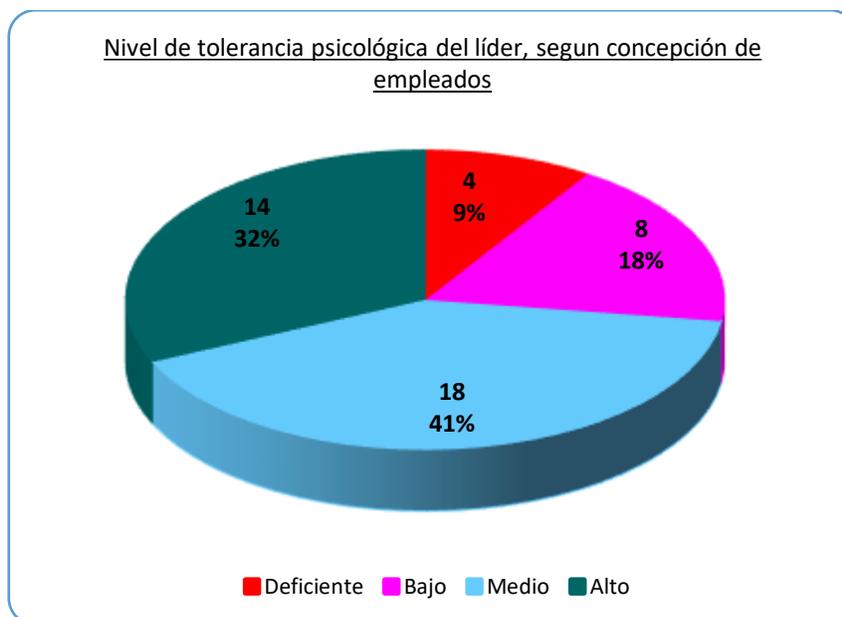
El 84% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre demuestra empatía y tiene consideración los sentimientos y necesidades de cada docente y el 16% de docentes indican que el gerente nunca o sólo algunas veces demuestra empatía y tiene consideración los sentimientos y necesidades de cada empleado.

El 61% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre es sensible a las necesidades e intereses de cada empleado y el 39% de empleados indican que el gerente nunca o sólo algunas veces es sensible a las necesidades e intereses de cada empleado.

El 43% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre les da apoyo para desarrollar las actividades laborales y el 57% de empleados indican que el gerente nunca o sólo algunas veces les da apoyo para desarrollar las actividades laborales.

El 52% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre les ayuda a desarrollar sus potencialidades y el 48% de empleados indican que el gerente nunca o sólo algunas veces les ayuda a desarrollar sus potencialidades.

El 48% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre apoya las propuestas que permitan hacer mejoras en el desarrollo laboral y el 52% de empleados indican que el gerente nunca o sólo algunas veces apoya las propuestas que permitan hacer mejoras en el desarrollo laboral.



**Figura 8:** Tolerancia psicológica del director

Según la percepción de los 44 empleados entrevistados, el 41% indica que el gerente tienen un medio nivel de tolerancia psicológica, el 32% indica que el gerente tiene un alto nivel de tolerancia psicológica, el 18% indican que el gerente tiene un bajo nivel de tolerancia psicológica y el 9% indican que el gerente tiene un deficiente nivel de tolerancia psicológica.

El 75% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre maneja sentido de humor en la resolución de situaciones inconvenientes y el 25% de empleados indican que el gerente nunca o sólo algunas veces maneja sentido de humor en la resolución de situaciones inconvenientes.

El 80% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre genera un clima propicio para tratar problemas que surgen en la institución y el 20% de docentes indican que el gerente nunca o sólo algunas veces genera un clima propicio para tratar problemas que surgen en la empresa.

El 44% de empleados indican que su sentido de humor del gerente siempre o casi siempre facilita realizar trabajos en equipo e individualmente y el 56% de empleados indican que su sentido de humor del gerente nunca o sólo algunas veces facilita realizar trabajos en equipo e individualmente.

El 86% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre dispone de sentido de humor en momentos complejos de problemas y el 14% de docentes indican que el gerente nunca o sólo algunas veces dispone de sentido de humor en momentos complejos de problemas.

El 75% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre tolera los errores de los miembros de la organización y el 25% de docentes indican que el gerente nunca o sólo algunas veces tolera los errores de los miembros de la organización.

El 88% de empleados indican que el gerente siempre o casi siempre maneja los errores y motiva a la reflexión y el 12% de docentes indican que el gerente nunca o sólo algunas veces maneja los errores y motiva a la reflexión.

### **Discusión.**

Contextualizando los resultados a la luz de las teorías citadas en esta investigación sobre las dimensiones del Liderazgo Transformacional iniciamos con la influencia idealizada, la cual esta percibida con tendencia MEDIA –ALTA por empleados entrevistados; la población de empleados pondera un mayor peso en escala MEDIA reflejado en los resultados, pues se detecta la inconformidad de los mismos por la NO demostración de confianza y compromiso del trabajo en equipo; sustentado por seguridad.

Bass (1987) y Burns (1978), quienes manifiestan que la influencia idealizada es la potencia que tiene el líder para entusiasmar, transmitir confianza, respeto, etc. El líder acciona con tendencias que seguidores lo admiran y proyectan tendencia de similar comportamiento, siendo un modelo idealizado con alto valor de poder simbólico. Los líderes otorgan ánimo, suben el carisma, entusiasmando a sus liderados, para seguir sus ideales, comunicando sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad, generando responsabilidad en los integrantes de la empresa.

Existe ponderación en escala MEDIA por parte de empleados en la dimensión Estimulación Intelectual, sus apreciaciones se describen donde los resultados imprimen en escala NUNCA o ALGUNAS VECES promueve la creatividad e innovación, lo cual es sostenido por Bass, Avolio & Goodheim (1987), El líder trabaja nuevos enfoques para solucionar viejos problemas, estimula la inteligencia, racionalidad en la pronta solución de problemas; motiva a sus liderados a pensar la manera de ejecutar distintas actividades. Según Bass, Avolio & Goodheim (1987) y Burns (1978), “los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos”.

De la misma manera, en la dimensión inspiración de confianza, los empleados ponderan su puntuación en escala MEDIA, se detecta la inconformidad laboral en la generación de confianza para la consecución de objetivos en el marco de desarrollo de identidad y empoderamiento de la institución; Bass, Avolio & Goodheim (1987), manifiestan que en la Inspiración de confianza El líder sube el optimismo y entusiasmo, fomenta una visión estimulante y atractiva para sus liderados. Además, tiene habilidades para comunicar su proyecto de modo convincente con palabras y además con ejemplo.

En la dimensión “Tolerancia Psicológica” predomina la escala MEDIA para los empleados, medianamente se ejercen espacios y climas propicios para resolver problemas y tolerar errores, esto consolidado fuertemente por empleados y que muestra el nivel de influencia con la teoría de Burns (1978), que manifiesta Tolerancia Psicológica, capacidad del líder para para resolver conflictos, para manejar momentos difíciles, aprender a tolerar los errores de los demás, en la resolución de problemas.

## **CONCLUSIONES.**

Las correlaciones detectadas al interior de los estilos de liderazgo de los gerentes con la satisfacción de los empleados son significativas. Se refleja que a menor ejecución de un estilo de liderazgo pertinente por parte del gerente se obtiene menor rendimiento laboral.

La influencia idealizada desde la teoría del liderazgo transformacional es medianamente valorada (resultados) por los empleados de las pequeñas, medianas y grandes empresas del cantón Quevedo.

A mayor liderazgo, mayor satisfacción de empleados.

Fortalecer el trabajo del liderazgo transformacional como la inspiración de confianza, estimulación intelectual y consideración individual de los miembros de la institución.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Alvarado, J. (1999). Tipos de liderazgo. Madrid: Paidós.
2. Bass, B.M., Avolio, B.J. & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13-20.
3. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper y Row, New York.
4. Cardona, P. & García, P. (2009). *Como desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona, España: EUNSA, IESE.
5. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de administración*. Mexico: McGraw Hill.
6. Donnelly, J.H., Gibson, J.L. & Ivancevich, J.M. (1998). *La Nueva Direccion de Empresas: De la Teoría a la práctica*. Bogota: McGraw- Hill.
7. French, W.L. & Bell, C.H. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Mexico: Prentice Hall.
8. Garbanzo, G. M. & Orozco, V.H. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación*, 31(2), pp.95-110.
9. Gomez, R. (2007). *Clima laboral en empresas Colombianas*. Bogotá: Asociación de Psicología.

10. Kast, F. E. & Rosenzweig, J.E. (1998). General system theory: Applications for organization and management. Academy of Management Journal, pp.447-465.
11. Kreitner, R. & Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las organizaciones. Madrid: McGraw - Hill.
12. Padrón, J. (1994). Organización - Gerencia de investigaciones y estructuras investigativas. Universitas, Vol. 18. Caracas: Venezuela.
13. Pirela, L., Camacho, H. & Sánchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. Revista Omnia, 10(2). Universidad de Zulia.
14. Robbins, S. & Judge, T.A.(1999). Comportamiento Organizacional. . Mexico: Editorial Prentice Hall.
15. Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations. 6th ed. New York: Pearson Education.

#### **DATOS DE LOS AUTORES.**

1. **Gonzalo Arturo Peñafiel Nivelá.** Doctor en Educación. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, sede Quevedo, Ecuador. E-mail: [uq.gonzalopenafiel@uniandes.edu.ec](mailto:uq.gonzalopenafiel@uniandes.edu.ec)
2. **Diomedes Vicente Coello Vera.** Magister en Docencia y Currículo. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, sede Quevedo, Ecuador. E-mail: [dcoello@utb.edu.ec](mailto:dcoello@utb.edu.ec)
3. **Lisenia Karina Baque Villanueva.** Magister en Administración de Empresas. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, sede Quevedo – Ecuador. E-mail: [uq.liseniakarina@uniandes.edu.ec](mailto:uq.liseniakarina@uniandes.edu.ec)

**4. María Azucena Mendoza Alcívar.** Magister en Contabilidad y Auditoría. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, sede Quevedo – Ecuador. E-mail: [uq.mariamendoza@uniandes.edu.ec](mailto:uq.mariamendoza@uniandes.edu.ec)

**RECIBIDO:** 12 de noviembre del 2019.

**APROBADO:** 24 de noviembre del 2019.