

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO IMPULSOR DE LA
INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES**



AUTOR

Agustin Flórez Vanegas

Código del Estudiante: D0105618

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administrador de Empresas

Director: Carlos López Urquina

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

Noviembre de 2019

INTRODUCCION

El siguiente ensayo, se propone considerando la importancia que tienen las pymes en el país, ya que se configuran junto con las microempresas como las formas predominantes en el mercado colombiano. Según el informe presentado por la revista de Economía Aplicada, para el mes de marzo de 2019 en el país se calculaba que había alrededor de “1 millón 620 mil empresas, 6793 grandes, 109 mil pymes y 1.5 millones de microempresas”, constituyéndose de acuerdo a las cifras en las mayores fuentes de producción, desarrollo, generadoras de empleo para el país.,Así mismo, Confecámaras plantea que “la concentración de nuevas empresas de acuerdo con su tamaño se presenta en las microempresas (99,6 %), seguido por las pequeñas empresas (0,3 %)” (Economía aplicada, 2019).

Por lo anterior, se propone el desarrollo del presente ensayo con el objetivo analizar la incidencia del liderazgo transformacional como estrategia para la innovación y gestión del conocimiento en las pymes, enfocándose en el talento humano como factor esencial para el posicionamiento de empresarial de las pequeñas y medianas empresas en Colombia, teniendo en cuenta que la generación de mecanismos como el liderazgo transformacional, permiten fortalecer los perfiles de quienes se encargan de direccionar este grupo de empresas, permitiendo aportar a la generación de medidas que permitan ser más competitivas en un mercado globalizado y a la vez, proporcionen elementos efectivos en el direccionamiento del talento humano.

De acuerdo a ello, se realizar una revisión documental científica que incluyen temáticas que van desde lo general a lo particular en un ejercicio de carácter deductivo, iniciando por los conceptos del liderazgo y el liderazgo transformacional, con un enfoque teórico, para abordar la gestión del cambio y describir las implicaciones de ese liderazgo en las pymes.

Lo que se busca con este analisis de los referentes teoricos es poder determinar los cambios surgidos en torno a la innovación y adaptación de este tipo de empresas a nuevos contextos, mediante desde la innovación y la gestión del

conocimiento , su influencia en las necesidades y dinámicas de nuevos mercados, mediante la adopción de estrategias dirigidas a evitar su fracaso o desaparición.

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO IMPULSOR DE LA INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES

El liderazgo transformacional es impulsor de la innovación y gestión del conocimiento en las organizaciones, facilitando la generación de ventajas competitivas y aspectos diferenciadores para posicionarse en un mercado cada vez más competido (Barbosa, Mihi, & Noguera, 2014). Este argumento, se fundamenta en las premisas que caracterizan al liderazgo transformacional como una forma para que los líderes guíen a las organizaciones en su ascenso a niveles superiores, originando cambios en sus seguidores y en la organización, en la búsqueda, proposición, implementación de soluciones óptimas, desarrollando la inteligencia emocional individual, estimulando al talento humano valorando su talento y poniendo al servicio de los objetivos comunes todas estas características, favoreciendo el desarrollo de la empresa, pero también en la realización y mejora de los perfiles individuales de quienes trabajan para ella.

Esto adquiere mayor importancia si se tiene en cuenta la competencia a la que se ven enfrentadas las pymes y que le exigen el fortalecimiento continuo de sus capacidades a fin de no sucumbir en el mercado considerando que “los líderes transformacionales amplían y elevan los intereses de los seguidores, generan conocimiento y aceptación en los propósitos y misión del grupo y los motivan para lograr el bienestar del mismo” (Sánchez, Gómez, & Fernández, 2015).

El liderazgo transformacional favorece el desarrollo intelectual de los empleados y con ello, la generación de conocimiento, que en últimas se refleje en procesos y resultados innovadores, con los que se pueda posicionar a la pyme en un ámbito exigente y competido. Bajo este liderazgo se fomenta la visión compartida, la cual debe ser apropiada y no impuesta, en un proceso de aprendizaje organizativo que permita a los colaboradores abordar una economía basada en el capital intelectual, convirtiendo al conocimiento en el elemento central de la estrategia asumida por la pyme para su supervivencia y posicionamiento en el mercado (García, Romerosa, & Llorens, 2007).

El liderazgo transformacional, ¿en qué se fundamenta?

Inicialmente, el término liderazgo en general, se asocia al “proceso de influencia para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (Lussier & Achua, 2016), desde este punto ya confluyen dos de los elementos en torno a los cuales gira el presente análisis, liderazgo y cambio. A su vez, al observar el término liderar en su composición gramatical, se puede establecer que proviene lead, que se deriva de las lenguas del norte de Europa y cuyo significado es “senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto”, lo cual, conforme a Velasco (2013) conlleva a que el denominado líder acompañe o guíe a las personas en la dirección correcta para guiarlas a su destino.

En ese contexto, el liderazgo como elemento inicial, se encarga de orientar, marcar el rumbo a seguir para el logro de los objetivos y que para el caso del liderazgo transformacional, incluye también sus características, recordando que se aborda como liderazgo carismático desde autores como Max Weber, quien destaca que su influencia se distancia de los modelos de autoridad tradicional y que para este caso, se aplica como “un regalo inspirado divinamente” (Lussier & Achua, 2016), es decir, su orientación más que una imposición, se constituye en elemento inspirador para sus seguidores.

En consecuencia, este tipo de liderazgo era tomado en cuenta en sus inicios como algo que se presentaba únicamente en ocasiones excepcionales y como ejemplo de ello se relacionaban a Hitler o Gandhi, pero fue a Bass (1985) en su texto *“Leadership and performance beyond expectations”*, referido por Molero, Recio y Cuadrado (2010), a quien se le atribuye el cambio del concepto, aplicándolo en todos los ámbitos de la sociedad, a diferencia de su planteamiento original, afirmando que puede producirse con frecuencia, contrariando el perfil selectivo que le dio en los primeros análisis.

En su definición más actual, “el liderazgo transformacional provoca cambios en las necesidades, valores, preferencias y aspiraciones de sus subordinados logrando que trabajen en pro de los intereses colectivos de la organización”

conforme a lo estructurado por Bass (1990) destacado por Hincapié, Zuluaga y López (2017), que conceptualizan además:

En pocas palabras, un líder transformacional genera admiración por parte de sus seguidores y los motiva de tal manera que estos sometan sus propios intereses a los del colectivo, gracias a que promueve los valores compartidos, la construcción de relaciones y motiva a los seguidores a generar cambios, siendo más comprometidos, satisfechos y empoderados (Hincapié, Zuluaga, & López, 2017).

A su vez, el liderazgo transformacional tiene una relación muy cercana con el liderazgo transaccional, que se fundamenta en “el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo” (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010) y en este caso, tiene un alcance importante si se tiene en cuenta que de acuerdo a lo descrito, los empleados esperan de su líder recompensas económicas u otro tipo de refuerzos, influyendo al recibirlos, de forma positiva en la satisfacción y el rendimiento de los mismos.

Cabe anotar además que, en el liderazgo transformacional se involucra otro concepto: el liderazgo auténtico, el cual tiene antecedentes desde los antiguos griegos y la psicología humanista, pero que en la actualidad tiene sus bases en la observación surgida en la decepción ocasionada por situaciones como la crisis económica o la falta de confianza y credibilidad en líderes políticos y del sector financiero, algo a lo que se le adicionan las implicaciones emanadas desde los campos de la ética y la moral.

A partir de lo mencionado, se puede afirmar que “los líderes auténticos son individuos profundamente conscientes de sus valores y creencias, de cómo se comportan y, a su vez, de cómo son percibidos por los demás” (Moriano, Molero, & Lévy, 2011)- Esto lo que demuestra es que no todos pueden ser líderes y por supuesto, tampoco son líderes transformacionales, porque además de su vocación sincera servir o ser útiles a los otros también buscan desarrollar las competencias propias y de las personas con las que trabajan, a fin de proporcionarles ese voto de confianza que se traduzca en autonomía y libertad, pero sin perder su autoridad

para dirigir a los otros conforme a lo afirmado por Luthans y Avolio (2003) y citado por Moriano, Molero y Lévy (2011).

Igualmente, existen unas características específicas para los líderes auténticos que son propias también de los líderes transformacionales, ya que estos deben contar con la capacidad para reconocer y valorar las diferencias individuales en la identificación de talentos o cualidades positivas que se puedan fortalecer y aprovechar en el logro de los objetivos individuales, profesionales y obviamente, de la organización. Individualmente, los líderes auténticos deben conocerse bien a sí mismos, así como el entorno en el que se desenvuelven, para que lo entiendan y tengan claros sus alcances, así como las medidas a adoptar en el incremento de la motivación, el compromiso y la satisfacción de sus seguidores.

Esto, aplicado al entorno empresarial tiene una influencia importante en la generación de actitudes y en el bienestar de sus empleados, reflejándose también en el éxito de la empresa. Si un empresario o un directivo quiere denominarse como un líder auténtico debe tener la capacidad no solo de identificar las fortalezas de sus empleados y ayudar a su desarrollo, sino también, de establecer cuáles pueden ser sus aportes a la organización.

En un estudio realizado por Jensen y Luthans (2006) se determinó que los efectos positivos del liderazgo auténtico pueden manifestarse en niveles elevados de “compromiso organizacional, satisfacción y felicidad en el trabajo”, reflejándose en las relaciones entre empleados, la productividad, los beneficios o la satisfacción de los clientes, lo que facilita el posicionamiento y logro de resultados en rentabilidad para la empresa. Para ello definieron como factores de medida (Moriano, Molero, & Lévy, 2011):

- La conciencia del líder sobre cómo su propia conducta influye en los demás.
- La transparencia en las relaciones para originar un clima de confianza entre los seguidores.
- El procesamiento equilibrado (balanced processing), en el que se miden las capacidades del líder para determinar los objetivos, analizarlos y ponderar la información para la toma de decisiones, considerando en ello, otros puntos de vista,

- La moral internalizada (internalized moral perspective) del líder que se refiere a la autorregulación de la conducta, a partir de los valores y principios personales, manejo de las presiones del grupo, la organización o la sociedad.

No obstante, es necesario establecer que el liderazgo auténtico también incluye diferencias conceptuales con el liderazgo transformacional, porque en este último, el líder consigue efectos importantes en los seguidores con conductas o comportamientos fundados en “el carisma, inspiración, estimulación individual y consideración individualizada” con visión positiva, asumida como una capacidad para imaginar condiciones diferentes, junto con la forma de conseguirlas y considerando las necesidades individuales de sus seguidores, mientras que en el tipo auténtico, no hay necesidad de utilizar el carisma o la inspiración para construir relaciones sólidas y mucho menos en factores que motiven la inspiración, ya que esto sus fundamentos están “en el carácter del líder, su dedicación y su conducta ejemplar y transparente” (Moriano, Molero, & Lévy, 2011), todo ello, dentro de un modelo genérico que sirve como base para conformar otros tipos de liderazgo.

La gestión del cambio

El liderazgo transformacional conlleva en su desarrollo la gestión del cambio y la evolución hacia nuevos escenarios, involucrando una serie de retos por lo que implica superar resistencias surgidas en las personas por los aspectos culturales arraigados y que han predominado durante mucho tiempo, reflejados en “miedo a lo desconocido, miedo a perder lo conseguido” (Intercontinental, s.f). De ese modo, el líder transformacional debe considerar en su gestión estrategias que permitan la adaptación a esos cambios.

el punto de vista de las personas que forman la organización, haciéndoles partícipes y dueños de dichos cambios, potenciando sus bondades, minimizando los aspectos que se vean como negativos, y aprovechando las oportunidades de crecimiento personal y profesional y mejoría de relaciones laborales (Intercontinental, s.f).

La clave del éxito en la Gestión del Cambio cuando están involucradas personas, determina que “estas deben ser el punto sobre el que todo gira, es tener muy en cuenta la psicología humana, y cómo funcionan los mecanismos subconscientes de defensa, de pertenencia a grupo, de liderazgo y de reconocimiento” (Intercontinental, s.f, pág. 3), ya que son al final, quienes ejecutan las acciones que operan el cambio y por lo tanto, son los que necesitan superar los temores frente a lo desconocido, compartiendo la necesidad del cambio y su objetivo, pero esto, debe apoyarse desde el acompañamiento que ofrece el líder transformacional en la reestructuración de las organizaciones para “fomentar la Innovación, la transparencia, la colaboración, la cultura del cambio y la orientación al cliente” (Intercontinental, s.f, pág. 5).

En este punto se destaca el papel que desempeña el mejoramiento continuo, como uno de los argumentos que respalda la gestión del cambio y que hoy se establece como una exigencia para todas las organizaciones, sean grandes o pequeñas “su premisa consiste en que cualquier cosa que se realice en una organización puede hacerse mejor y en este sentido se refiere a actividades que conducen a mejorar los estándares existentes” (Imai, 1989), refiriéndose de acuerdo a diferentes autores a dos aspectos: las prácticas de trabajo y la eficiencia personal, todo cubierto por una filosofía empresarial en donde están comprometidos los gerentes y trabajadores con la misma intensidad, proponiendo que “no debería pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía” (Hincapié, Zuluaga, & López, 2017).

La gestión del cambio, apoyada en la mejora continua exige que exista un entendimiento a través del cual todos los que integran la organización tengan un enfoque compartido y comprendan la importancia que tiene esta actividad para la empresa, propiciando que se involucren en el desarrollo de los procesos de cambio.

Asimismo, considerando que se establece un método para ejecutar las transformaciones, es esencial que cada quien tenga una apropiación metodológica, en donde se apliquen procedimientos para conseguir los objetivos estratégicos de la organización, conscientes de los beneficios a obtener, no solo en las áreas en

donde se desarrollan las acciones de cambio, sino en las otras relacionadas y que originan ventajas para la organización en general.

Finalmente, se produce un aprendizaje organizacional, que se determina como medio para identificar oportunidades para gestionar conocimiento a partir de experiencias positivas y negativas, que son difundidas en los demás empleados, para que la mejora continua se integre a la cultura organizacional vigente.

El liderazgo en las pymes

El liderazgo aplicado a los fines organizacionales se establece como un factor determinante para el éxito en el que además de saber en dónde están y hasta donde quieren llegar, les permite avanzar en el posicionamiento estratégico que puede ofrecer un líder, desde la conducción del equipo, observando a la competitividad vigente como un impulsor para el mejoramiento continuo.

La gestión del líder en las empresas, tiene un efecto directo en la economía del país. En las diferentes entidades, incluyendo las pequeñas y medianas empresas se invierten recursos para que sus empleados generen competencias de liderazgo, esto, debido a que se ha identificado el impacto que tiene contar con talento humano que pueda ofrecer rendimientos favorables y con ello, conseguir ventajas competitivas para alcanzar los objetivos de todos los actores en juego (personas, profesionales y organizaciones).

En Colombia, las Pymes han tenido transformaciones importantes, constituyéndose “como uno de los principales y más relevantes actores en los segmentos económicos como la minería, la construcción y la manufactura entre otros” (Avilés, 2017). De acuerdo a García (2005) citado por Avilés (2017):

en la mayoría de los países emergentes e industrializados, este grupo de empresas es de suma importancia para sus economías, ya que emplea desde el 50% de la fuerza laboral, como en México, hasta el 86% como en Chile. En Alemania da trabajo al 60% y al 70% en Francia y Japón, mientras que en Italia y España se llega al 80%.

Aportes del liderazgo transformacional: ¿cómo operan en las pymes los cambios para la innovación y adaptación a nuevos contextos?

En las pymes, el liderazgo en general representa aspectos que aplican a todas las organizaciones, pero también, aporta elementos específicos para suplir las necesidades que origina el no contar con una planta de personal muy amplia y con cargos limitados, convirtiéndose en una forma de influencia sobre el factor humano para cumplir los compromisos derivados por la necesidad de generar estrategias con las que se logre, con esa cantidad reducida de empleados, las ventajas para constituirse como “el motor de la economía de una nación” y así superar las debilidades que pueden tener frente a organizaciones de mayor tamaño (Avilés, 2017). Ello, teniendo en cuenta también que, las empresas sean grandes, medianas o pequeñas deben enfrentar la competencia local y los desafíos de una economía globalizada, lo que se traduce en la superación de las falencias que pueda tener, mediante el fortalecimiento de su estructura como organización.

Con relación a lo expuesto, al referirse a los líderes carismáticos o transformacionales en las pymes, cabe decir que estos han sido objeto de diferentes debates a nivel académico frente a los efectos que originan en ellas, demostrando resultados positivos en el manejo de las finanzas, el desempeño laboral y la generación de atractivos para los inversionistas externos, clientes y proveedores (Sánchez, Gómez, & Fernández, 2015).

Se puede afirmar así, que el trabajo de este tipo de líderes se adapta más fácilmente a las pymes que en organizaciones de mayor tamaño, esto porque en las grandes empresas existen más resistencias frente a la gestión del cambio, factor esencial para el trabajo del líder transformacional, pero, además, porque las pymes “poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo” (Vásquez, 2013), aspectos que fomentan la innovación y la gestión del conocimiento, consolidando el criterio que define a las pymes como impulsoras de la economía nacional.

Considerando la creciente competitividad, que además ha “desestabilizado no solo a muchas micro, pequeñas y medianas empresas sino a sectores industriales completos que no contemplaban una situación tan extrema” (Vásquez, 2013); se destaca al liderazgo transformacional como una posibilidad frente al ambiente confuso en el que se desenvuelven gran parte de las empresas y que como consecuencia producen a su vez, cambios en el mercado, incidiendo en las preferencias de los consumidores, provocando una dinámica que en el peor de los escenarios resulta incontrolable para las organizaciones.

En ese sentido, las empresas han deben asumir modelos nuevos, en donde se replantea su estrategia, políticas y procedimientos de actuación y operación, razón por la cual, los gerentes ejecutivos necesitan convertirse en líderes transformacionales, que impulsen el desarrollo de “nuevos productos, nuevos canales de distribución, nuevos métodos de comercialización, nuevos métodos de producción, nuevas estrategias financieras y un sinfín de situaciones que demandan actualización e innovación constante” (Kotter, 2001), todo esto para superar entornos de incertidumbre en donde la compleja actividad competitiva demanda nuevas formas de hacer las cosas, complementando a las condiciones comunes vigentes hasta hace poco y que comprenden experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional.

Como afirma Kotter (2001) ya la buena gestión no es suficiente pues se debe integrar “un liderazgo acorde con las nuevas condiciones que marca la dinámica económica de un mundo globalizado” (Vásquez, 2013), el líder debe constituirse como un agente de cambio, que ostente las características y condiciones exigidas en los entornos presentes en el actual milenio.

Lo anterior implica que se transformen esos modelos en que las pymes eran mayormente dirigidas por sus propios dueños dentro de esquemas familiares que, además de incluir algún grado de desconocimiento de los fundamentos técnicos frente a la dirección de una organización, también originen medidas que reduzcan su vulnerabilidad como empresas “volátiles, sensibles a entornos negativos, desinformadas y no comunicadas, bajo volumen en su producción y ventas, retraso

tecnológico, carencia de estrategias para crecer, dificultades de gestión, baja productividad y crecimiento no planificado” (Vásquez, 2013).

Se ha demostrado conforme a lo definido por Sattayaraksa, Tharnpas, y Boon-itt, Sakun (2018) y citado por Hincapié, Zuluaga, & López (2017) que el liderazgo transformacional contribuye de forma directa a la generación de procesos de innovación y el mejoramiento en la calidad del funcionamiento de los servicios y productos de una empresa, evidenciando el papel determinante que cumple un líder en la implementación de prácticas de mejoramiento continuo, más allá del tamaño o de la naturaleza de cualquier organización, valiéndose únicamente de su capacidad para influenciar y motivar a sus seguidores; incrementando las posibilidades para alcanzar el éxito.

En este sentido, al referirse a la motivación inspiracional como condición para el líder transformacional, se puede entender que esta además de hacer parte de su labor en el equipo de trabajo a su cargo, también es fuente prioritaria para su autoconocimiento en la determinación de factores motivadores de sí mismo, exponiendo el nivel de compromiso que tiene para con él, sus compañeros de trabajo y la empresa.

Podría afirmarse así, que el liderazgo transformacional presenta respuestas a las necesidades actuales en la gestión de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas (pymes) no solo porque favorece la consolidación de una visión compartida, sino porque facilita la superación de barreras que les permitan ser más productivas, rentables y sostenibles en el tiempo.

CONCLUSIONES

El ensayo realizado en relación con los temas desarrollados en el Diplomado en Alta Gerencia, permitió realizar un análisis y reflexión sobre la postura de varios autores en relación con la importancia que tiene el liderazgo en las pymes, considerando los entornos complejos a los que se enfrenta en mercados cambiantes y competitivos.

En este sentido, hay una diversidad de fuentes y modelos de liderazgo que pueden ser aplicables a las empresas y, tratándose de pequeñas y medianas empresas se evidenció que hay una mayor necesidad de apoyarse en ellos, no solo por su importancia como generadoras de empleo y fuente de crecimiento para economías como la colombiana, sino por las dinámicas que vienen desarrollándose en un contexto industrial global, en el que los cambios se producen continuamente y no es posible quedarse fuera de ellos o se arriesga al fracaso.

Esto permite resaltar las características específicas de los líderes transformacionales o carismáticos, ya que estos ejercen su rol e influencia en los otros pero sin acudir a las concepciones comunes de autoridad, sino a través de mecanismos como la motivación e influencia, que son medios para conseguir seguidores de forma natural, no impuesta,

Una precisión importante frente al liderazgo transaccional o carismático se establece en la evolución de su concepto, el cual en sus inicios era aplicado solo a unos personajes específicos, pero que, de acuerdo a la visión actual, puede presentarse en diferentes personas y contextos, no tiene esa exclusividad que se le adjudicaba al principio, sino que ahora se asume como una característica presente en muchos ámbitos.

Frente a la gestión del cambio como tarea cardinal del líder transformacional se pudo establecer su relación con el mejoramiento continuo, ya que esta se fundamenta precisamente en las políticas que buscan obtener transformaciones positivas permanentemente, no es algo que pueda interrumpirse, porque todo es susceptible de mejora y los cambios del contexto además así lo exigen. No obstante, esta función del líder transformacional tiene retos importantes por lo que implica la

resistencia al cambio y el miedo por perder lo obtenido hasta el momento, propiciando barreras para las cuales debe tener un enfoque estratégico con el que logre las innovaciones que se propone.

Precisamente, es la gestión del cambio la que estimula el desarrollo de procesos innovadores, la gestión del conocimiento y la formulación de lecciones aprendidas que necesitan ser difundidas en toda la organización, con el propósito que se entiendan los nuevos procesos, pero, además, para aprovechar los impactos originados en otras áreas y que propician mutaciones en cada espacio de la empresa.

Todo lo anterior, aplicado a las pymes, resulta muy significativo, teniendo en cuenta su papel como impulsoras de la economía y el modelo tradicional y familiar que las caracteriza, relacionándolas con prácticas fundadas en muchos casos, en la parte empírica, pero sin adaptarse a las transformaciones de una economía globalizada, convirtiéndose en actores vulnerables que afectan el crecimiento y estabilidad económica del país.

El líder transformacional ofrece la apertura de espacios a la evolución, aspecto prioritario para las pymes, ya que como se mencionó a lo largo del documento, la competencia en el mercado para estas es muy fuerte y si se quedan obsoletas o no se adaptan a las dinámicas del entorno pueden quedar en la desaparecer.

De acuerdo a ello, el trabajo del líder transformacional facilita que se impulsen los procesos de gestión del conocimiento e innovación, llevando a estas empresas a originar mecanismos propios que les den un posicionamiento, para diferenciarse frente a otras compañías y lograr ventajas que les permitan crecer y participar con firmeza en un mercado globalizado, favoreciendo con ello, a la economía nacional en el desarrollo de nuevos procesos, pero también, garantizando la subsistencia de espacios que proporcionan empleo y fortalezas en la producción con calidad, nuevas alternativas de artículos para el consumo o servicios más ajustados a las necesidades de los mercados actuales.

De ese modo, el líder transformacional aporta a las pymes esas condiciones para adoptar flexibilidad al cambio, superar las resistencias y a la vez, formular

escenarios prospectivos en los que se genere conocimiento, buenas prácticas y se adopte la innovación como filosofía para la creación de ventajas que les faciliten permanecer en un ámbito cada vez más competitivo y dinámico por los cambios en las perspectivas y gustos de los clientes.

Referencias

- Avilés, F. (2017). *Las Pymes, el motor de la economía, sin fuente de gasolina*. Recuperado el 18 de octubre de 2019, de Colegio de Estudios superiores de Administración – CESA: <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1575/MBA00485.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barbosa, D., Mihi, A., & Noguera, Á. (2014). Gestión del conocimiento y liderazgo: perspectivas de relación. *Perspectiva psicológica*, 10(1), 57-70. Recuperado el septiembre de 26 de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v10n1/v10n1a05.pdf>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Economía aplicada. (27 de marzo de 2019). 2019: ¿Cuántas empresas hay en Colombia? Obtenido de <http://economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>
- García, E. (2005). La financiación de la pequeña y mediana empresa: desafío clave para la banca comercial. *Empresa*.
- García, V., Romerosa, M., & Llorens, F. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(4), 25-46.
- Hincapié, S., Zuluaga, Y., & López, E. (30 de julio de 2017). *Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en los equipos de trabajo de Pymes colombianas*. Recuperado el 22 de octubre de 2019, de Universidad de Zulia: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775009/index.html>
- Imai, M. (1989). *Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Intercontinental. (s.f). *La Importancia del factor humano en la transformación digital de las empresas.*

Jensen, S., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.

Kotter, J. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. Recuperado el 17 de octubre de 2019, de Harvard Business Review.: <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>

Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* Cengage. Recuperado el 17 de octubre de 2019, de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=2752>

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. En J. D. K.S. Cameron, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (págs. 241-261). San Francisco : Berrett-Koehler.

Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un analisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra Española. *Psicothema*, 22(3). Recuperado el 19 de octubre de 2019, de <https://bi-gale-com.ezproxy.umng.edu.co/global/article/GALE%7CA362348476/559c070b3e15ec0803ad38276960d012?u=umng>

Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy, J.-P. (2011). "Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España". *Psicothema*, 23(2). Recuperado el 23 de octubre de 2019, de <http://bi.gale.com.ezproxy.umng.edu.co/global/article/GALE%7CA362348530/559c070b3e15ec0803ad38276960d012?u=umng>

Sánchez, J., Gómez, J., & Fernández, L. (2015). *El liderazgo transformacional en mipymes. Caso supermercados y tiendas minisúper de Coatzacoalcos,*

Veracruz.

Obtenido

de

http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_03_liderago_transformacional.pdf

Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. . *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227-249.

Vásquez, D. (3 de diciembre de 2013). *El liderazgo como base de nuevas estrategias en las pymes*. Recuperado el 15 de octubre de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/el-liderazgo-como-base-de-nuevas-estrategias-en-las-pymes/>

Velasco, J. (2013). *Representaciones conceptuales de los atributos del liderazgo y de inteligencia emocional en la significación de un líder ideal para el siglo XXI en un contexto organizacional*. Recuperado el 23 de septiembre de 2019, de Universidad Autónoma de Nuevo León: <https://dokumen.tips/documents/universidad-autnoma-de-nuevo-liderazgo-y-de-inteligencia-emocional-en-la-grid.html>