



ESTUDIO DE CASO

LIDERAZGO EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE POST-PANDEMIA (COVID 19), CASO DE ESTUDIO EN UNA MICROEMPRESA DE MOCOA, PUTUMAYO

Business leadership in post-pandemic times (COVID-19), case study in a micro-enterprise in Mocoa, Putumayo

Maria Chávez Moreno^{1*}, Hector Romo Zambrano¹

¹Facultad de administración, ciencias contables y económicas. Instituto Tecnológico del Putumayo. Colombia

*mariachavez2020@itp.edu.co

Recibido: 22 de noviembre 2023. Aceptado: 16 de diciembre de 2023

Resumen

El presente artículo permitió una reflexión sobre el éxito de las empresas se radica en la gerencia, basada en la toma de decisiones acertadas en sus múltiples recursos organizacionales, en especial el talento humano, el cual se ve altamente influenciado por las figuras de autoridad dentro de la organización o dicho de mejor manera, por el tipo de liderazgo empresarial que tenga la empresa. Toda organización es dependiente de la gerencia, desde esta posición se dirige, se gestiona o administra la misma. El presente caso de estudio se desarrolló en la empresa Empaques y Repuestos Romo. La cual, no estuvo exenta de los efectos de la pandemia, todo lo contrario, reinició actividades para reactivar su economía a nivel local. Del cual se planteó principalmente, en determinar el tipo de liderazgo mediante un proceso investigativo de tipo descriptivo mediante la técnica de la encuesta y la aplicación a través del instrumento validado el test MLQ 5X, que permite obtener los resultados sobre el tipo liderazgo gerencial para su análisis respectivo. De lo anterior, se logró determinar que el tipo de liderazgo es Transformacional, asumido por el gerente en tiempos de post pandemia en la empresa, que hizo parte del caso de estudio.

Palabras clave: Liderazgo, Transformacional, Post-Pandemia, Caso de Estudio

Abstract

This article allowed a reflection on the success of many companies lies in management, based on making the right decisions in their multiple organizational resources, especially human talent, which is highly influenced by authority figures within the organization. organization or better said, by the type of business leadership that the company has. Every organization is dependent on the management, from this position it is directed, managed or administered. This case study was developed in the company Empaques y Repuestos Romo. Which was not exempt from the effects of the pandemic, on the contrary, it restarted activities to reactivate its economy at the local level. Of which it was raised mainly, in determining the type of leadership through an investigative process with a quantitative approach, of a descriptive type through the survey technique and the application through the validated instrument of the MLQ 5X test, which allows obtaining the results on the type management leadership for their respective analysis. From the above, it was possible to determine that the type of leadership is Transformational, assumed by the manager in post-pandemic times in the company that was part of the case study.

Keywords: Leadership, Transformational, Post-Pandemic, Case Study

Introducción

Existe actualmente gran competencia empresarial en todos los mercados del mundo, esta competencia se ha incrementado con el pasar de los años gracias a la globalización. Como medida de respuesta las empresas inician a fortalecerse por medio de múltiples métodos, entre ellos se destaca la contratación de líderes que sean capaces de tomar buenas decisiones, controlar a sus subordinados, motivarlos y ser referente de ejemplo comportamental y laboral, para que de esta forma impulsen a la empresa desde una jerarquía que les permita realizar las acciones mencionadas anteriormente desde una figura de liderazgo.

Por lo anterior, surge una pregunta de investigación ¿qué tipo de liderazgo se evidencio en el proceso de toma de decisiones en la empresa durante la pandemia?

Se parte de una aproximación conceptual sobre liderazgo:

“El liderazgo es la capacidad de influir sobre otros, identificando grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores” (García, 2011).

Por lo anterior, el liderazgo es una capacidad propia de una persona o en su defecto, de un cargo de alta jerarquía, donde su función es condicionar los pensamientos y el actuar de otros por medio de palabras y actos, los cuales pueden causar efectos positivos o negativos según las circunstancias (García, 2011). También, se hace necesario diferenciarlo del concepto de líder, pues mientras el primero hace referencia a la persona, el otro se refiere al rol como tal que entra a desempeñar una persona en determinado momento y ante determinadas personas, un líder es:

“Un líder, en primera instancia debe ser reconocido; debe contar con una legitimidad, la que no es otorgada, que proviene de la confiabilidad que genera. Otra condición es contar con un grupo de personas que le otorgan la legitimidad y finalmente aparece la función del líder, la capacidad para guiar y dirigir” (Sánchez y Barraza, 2015).

Una vez definidos los conceptos de liderazgo y de líder, es necesario explicar la importancia que tiene para las organizaciones tener un buen liderazgo organizacional:

“A partir del liderazgo, las organizaciones hacen frente al entorno dinámico, a través de formas efectivas para afrontar los cambios en los escenarios sociales, económicos, comerciales y tecnológicos, que no solo les implica la modificación de sus configuraciones estructurales, sino también de sus procesos” (Turbay, 2013)

Por lo anterior, se dan diferentes o diversos tipos de personas y muchos tipos de organizaciones, por lo tanto, existen varios tipos de liderazgo que se adaptan bien o mal según la empresa y su personal, de entre los tipos de liderazgo más destacados (García, 2016):

Liderazgo laissez-faire: también conocido como liderazgo delegativo, es un estilo de no intervención y falta de feedback regular. El nombre hace referencia a la palabra francesa “dejar pasar” o “dejarlo ser”. El líder laissez-faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. (García, 2016)

Liderazgo autocrático: El liderazgo autocrático permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. Es decir, en este tipo de liderazgo, el poder es algo explícito, que queda plasmado en un rol en el que se dan órdenes directas y que deben ser obedecidas en cualquier caso. (García, 2016)

Liderazgo democrático: Habitualmente llamado liderazgo participativo, este tipo de liderazgo se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior. (García, 2016)

Liderazgo transaccional: El liderazgo transaccional se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los

seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas. (García, 2016)

Liderazgo transformacional: Los líderes transformadores emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados. Apuestan por generar una visión compartida y transversal acerca de lo que debe ser la empresa en la que se trabaja. (García, 2016)

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores, también es necesario mencionar que la empresa Empaques y Repuestos Romo será el caso de estudio, ubicada en la ciudad de Mocoa, capital del departamento del Putumayo. Sus actividades comerciales en el año 2021 se han encaminado hacia la reactivación después de un año de pandemia. La gran crisis económica mundial que han afrontado todos los países del mundo a raíz de la pandemia provocada por el covid - 19 ha traído serias consecuencias a los países en vía de desarrollo, es por ello que esta crisis ha impactado tan fuerte en América latina y el caribe

“Se estima que a nivel mundial 2,7 millones de empresas podrían cerrar en el transcurso del 2021. Los gobiernos se han visto en la clara necesidad de imponer una gran cantidad de medidas de restricciones para evitar la propagación del virus.” (CEPAL, 2020)

Lo anterior, llevó a tomar medidas sanitarias por parte de las empresas, para enfrentar a tiempo la crisis económica y evitar el cierre de las mismas y como consecuencia, el incremento de la crisis económica. Es decir, las organizaciones adoptaron medidas estrictas para continuar con sus actividades administrativas y operacionales. Es aquí, en este punto, donde el liderazgo asumido en las organizaciones toma un papel determinante en los procesos internos y externos para la consecución de objetivos basado en la toma de decisiones. Es tan importante el liderazgo empresarial, que marca la diferencia frente a una crisis económica como la actual; pues, mientras algunas empresas se cierran y se dejan afectar por la crisis, otras han sabido aprovechar las nuevas oportunidades surgidas por los cambios en el panorama económico, esto conseguido solamente gracias a la sagacidad y visión de sus líderes (García, 2016).

En medio de toda esta tensión, los gerentes buscan minimizar el impacto negativo a las empresas, la complejidad de esta situación radica en que la pandemia no parece tener un final, por lo cual será importante el liderazgo que se asumen en las organizaciones, con el fin de obtener la capacidad de aprendizaje posible para afrontar el presente y el futuro, valiéndose de decisiones acertadas (García, 2016).

La empresa Empaques y Repuestos Romo es una empresa que hasta el momento ha enfrentado las dificultades actuales, donde el talento humano de nivel gerencial de la empresa cuenta con las habilidades y competencias para afrontar los nuevos retos venideros; así mismo, saber sobreponerse a los obstáculos tanto internos y externos que pueden afectar a la empresa, pues no solo, la organización Empaques y Repuesto Romos estaría buscando elevar su competitividad con el fin de

sobrevivir en el mercado en medio de una pandemia, sino que sería una reacción general de todas las empresas en todos los sectores económicos. De tal manera, que “la nueva intensidad competitiva ha desestabiliza a muchas micro, pequeñas y medianas empresas por el ambiente de turbulencias que producen cambios y en muchas ocasiones parece incontrolable por parte de las empresas” (Gómez, 2008).

Lo anterior, permite apreciar que la competencia ya era bastante agresiva de por sí, pero ahora, lo esperado es que las empresas enfoquen todos sus recursos en aumentar su competitividad, pues su existencia depende de lo que se haga en el presente (Gómez, 2008). Desde la pandemia el entorno empresarial y el mercado no son, ni serán iguales, han cambiado y seguirán cambiando con el tiempo, por ello la búsqueda de la competitividad es el nuevo norte de las empresas y en especial, de Empaques y Repuestos Romo.

Metodología

La metodología de investigación que se utilizó para el presente estudio de caso fue de tipo descriptivo (Revelo y Otros, 2016) que permite el análisis de “las características de una población o fenómeno sin entrar a conocer las relaciones entre ellas.” (Rus, 2021), orientada al análisis detallado de los factores predominantes y no predominantes en el estilo de liderazgo en la empresa Empaques y Repuestos Romo. Para lograr el propósito general, se utilizó el test MLQ 5X, la cual se aplicó al gerente y a sus colaboradores de la organización. El Multifactor Leadership Questionnaire, es reconocido por sus siglas MLQ (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), de esta manera se puede cuantificar algunas variables del Modelo de Liderazgo. (Vega, C. y Zavala, G., 2004., p.138).

Resultados y discusión

Los resultados obtenidos del test MLQ 5X aplicado al gerente y al personal de Empaques y Repuestos Romo arrojaron varios datos. Las respuestas brindadas por los colaboradores permitieron definir que en la empresa actualmente existe un tipo de liderazgo transformacional, puesto que el gerente brinda diferentes estímulos a sus empleados para promover la motivación y que de esta forma esta impacte de manera positiva en la productividad de la organización. Además de esto, las respuestas permitieron saber que el líder cuenta con carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual para con el personal bajo su cargo. La comunicación del talento humano de la empresa es amplia y abierta, característica propia de una organización donde existe un liderazgo transformacional, brindando mayor flexibilidad al funcionamiento de la organización. Gracias a la estructuración de las preguntas y a las respuestas brindadas, fue posible constatar que el tipo de liderazgo predominante en la

empresa Empaques y Repuestos Romo es de tipo transformacional, pues este reúne todas las características propias de este estilo de liderazgo empresarial.

La organización gracias al liderazgo transformacional cuenta con múltiples ventajas, como:

- Personal comprometido y empoderado de la empresa: gracias a que el líder identifica aquellos factores motivantes de cada uno de los empleados bajo su cargo, puede utilizarlos para motivarlos.
- Identidad y compromiso corporativo: El personal es escuchado, lo que desarrolla una fuerte identidad de grupo o corporativa.
- Mejora de la capacitación del personal: El líder sabe identificar las fortalezas y debilidades del personal, lo que ayuda a que este mismo contribuya a potenciar el desarrollo de sus subordinados.
- Mayor autonomía: El personal al estar preparado es mucho más eficiente a la hora de realizar sus distintas tareas.
- Impulso de la innovación: El personal al sentirse preparado y al estar motivado hace que quieran asumir nuevos retos.
- Menor tasa de rotación del personal: Los trabajadores se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo, esto hace que los índices de renuncias bajen drásticamente.
- Incremento de la rentabilidad: El personal es eficiente en sus tareas, lo que impacta directamente en la productividad, haciendo mucho más rentable a la empresa.

La empresa Empaques y Repuestos Romo si persiste con su tipo de liderazgo transformacional lograra seguir sobrellevando la crisis económica de la mejor manera, valiéndose de su buena gerencia y el impacto que esta tiene en su personal, haciendo a la empresa mucho más productiva y competitiva en el mercado. En cuanto a su competencia, la empresa sigue manteniéndose como una de las empresas líderes del mercado gracias a las mismas herramientas que la habían posicionado en ese lugar.

Para las empresas es de vital importancia contar con un buen liderazgo que sepa responder ante las eventualidades, pues de esto depende su existencia en el mercado, Empaques y Repuestos Romo entendió esta anterior premisa a la perfección desde hace tiempo, cosa que le valió para afrontar la crisis económica más grande de la época moderna de la humanidad.

Tabla 1.

Resultados Consolidados del MLQ 5X aplicado a la Empresa Caso de Estudio

Variable de Primer Orden	Sub variable	Escalas de Variable	Resultados por variable	Resultados por Variable
Liderazgo Transformacional	1.Carisma/Inspiracional	1.Carisma:	A menudo	108
	2.Estimación Intelectual	1.1. Influencia Idealizada atribuida.	A menudo	108
		1.2. Influencia idealizada conductual	A menudo	126
		2.Motivación Inspiracional	A menudo	108
Liderazgo Desarrollo/Transaccional	3.Consideración Individualizada	4. Consideración Individualizada	A menudo	96
	4. Recompensa contingente	5.Recompensa contingente	A menudo	126
Liderazgo Correctivo/Evitador	5.Dirección por excepción activa	6.Dirección por excepción activa	A menudo	76
	6. Liderazgo pasivo/evitador	7. Dirección por excepción pasiva	A veces	62
		8.Laissez -Faire	A veces	60

Fuente: Elaboración propia

Además de los resultados obtenidos en relación al tipo de liderazgo predominante en la empresa Empaques y Repuesto Romos, el test MLQ 5X permitió saber que el gerente y líder de la organización cuenta con características propias de otros tipos de liderazgo, lo que indicaría que este ha ido cambiando su forma de liderar, demostrando un continuo crecimiento respecto a su actuar dentro de la empresa, otra base que sustenta lo anteriormente dicho, es que los resultados obtenidos si

bien indican que su estilo de liderazgo predominante es el transformacional, los puntajes obtenidos no son completos, lo que significa que su estilo de liderazgo transformacional no está completo, es decir, sigue en crecimiento.

El término liderazgo debe diferenciarse del término líder, puesto que mientras el primero hace referencia al concepto general de la persona, el segundo se refiere al rol como tal ejercido por una persona dentro de una organización. El mejor tipo de liderazgo para las empresas que deseen salir adelante en el presente entorno económico, es el liderazgo de tipo transformacional, el cual está orientado a mantener una mentalidad de cambio constante y de equipo compacto de trabajo. Una de las mejores formas de determinar el tipo de liderazgo de una organización se consigue mediante la aplicación del test MLQ 5X, permite obtener gracias a la estructuración de sus preguntas establecer de manera precisa el tipo de liderazgo presente en una empresa. El nuevo entorno empresarial de pandemia que ha ocasionado cierre de fronteras y disminución del consumo en general, muchas empresas tuvieron que cerrar. Sin embargo, este no fue el caso de Empaques y Repuestos Romo, que gracias a poseer un fuerte liderazgo transformacional fue capaz de adaptarse y sobresalir ante las adversidades que se presentaron producto de la pandemia originada por el Covid-19 (CEPAL, 2020).

De esta manera se evidencia que la empresa Empaques y Repuestos Romos demostró no ser una organización anticuada, por el contrario, fruto de su liderazgo Transformacional (Terrazas, 2015), la empresa siempre estaría innovando internamente y buscando siempre crecer corporativamente. Se entiende, ahora la clave del éxito de la empresa, puesto que su personal está estimulado, atento, motivado e imitando un excelente modelo a seguir, de esta manera, se potencializa la atención al cliente, la resolución de conflictos, la eficiencia en todos los procesos internos y externos; de continuar este modelo de liderazgo, la empresa supera este obstáculo de la pandemia de la manera más rápida posible y los que devengan en el futuro. La investigación permitió apreciar los efectos de una pandemia ante una organización con un liderazgo transformacional (Cepal, 2020). Los impactos de la pandemia han permitido a la empresa evolucionar ante la crisis económica actual. Sin embargo, la pandemia aún no termina, se hace necesario analizar los resultados con datos más concretos sobre el estado de la empresa, cuando la pandemia haya terminado. Una particularidad evidenciada y comprobada gracias a la presente investigación, es como un líder puede evolucionar y adaptarse a las circunstancias. Lo anterior, no pudo haber sido evidenciada sino después de un ejercicio investigativo para determinar los atributos del gerente de la empresa, orientado bajo el liderazgo transformacional, demostrando que es posible a nivel gerencial con cargo de autoridad moldear sus actitudes hasta transformarlas en torno a la consecución de los objetivos de la organización en la que trabaja.

Referencias

1. CEPAL. (2020). Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcaran a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>
2. García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/NaranjoAgudelo-JorgeAndres-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. García, J. (2016). Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales. Psicología y mente. <https://psicologiymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>
4. Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Scielo. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007&lng=en&tlng=es
5. Rus, E. (2021). Investigación descriptiva. Economiapedia. <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>
6. Sánchez y Barraza. (2015). El liderazgo: deseos y realidades. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>
7. Terrazas, R. (2015). Liderazgo Tridimensional. Scielo. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332015000100002&script=sci_arttext
8. Turbay, M. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21328600001.pdf>
9. Revelo Tovar., L.C., Ayala Guatusmal, L. & Montenegro, J. A. (2016). Sciteeweb, sistematización del cuestionario como instrumento de la técnica de la encuesta para los procesos investigativos en la Institución Universitaria CESMAG. Pasto, Colombia: Editorial Institución Universitaria CESMAG. Doi:10.15658/CESMAG16.010205
10. Vega, C. y Zavala, G. (2004). Adaptación Del Cuestionario Multifactorial De Liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) De B. Bass Y B. Avolio Al Contexto Organizacional Chileno. Universidad de Chile. http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf