

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UN EQUIPO DE TRABAJO ENFOCADO A SERVICIO AL CLIENTE

IMPORTANCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN A WORK TEAM FOCUSED ON CUSTOMER SERVICE

Deilys Carinne Gamboa Sierra
Administradora En Informatica, Gestor de servicios
Universidad Los Andes
Bogota, Colombia.
U6502240@unimilitar.edu.co

Artículo de reflexión

Directora
Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia
Esp. (c) en estadística aplicada – Universidad Los Libertadores
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia

Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
2019**

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UN EQUIPO DE TRABAJO ENFOCADO A SERVICIO AL CLIENTE

IMPORTANCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN A WORK TEAM FOCUSED ON CUSTOMER SERVICE

Deilys Carinne Gamboa Sierra
Administración En Informática, Gestor de servicios
Universidad Los Andes
Bogota, Colombia.
U6502240@unimilitar.edu.co

RESUMEN

El liderazgo transformacional se destaca como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para orientar las empresas en pro del cambio y la innovación, pues excluye toda mala práctica contra el empleado usando la motivación intrínseca para mejorar la efectividad en el grupo de trabajo e implementar las buenas prácticas con cada miembro del equipo. Con base en esto, el objetivo de este artículo es establecer las posibles técnicas mediante las cuales se puede mejorar el ambiente laboral al interior de los equipos de trabajo que se enfocan a servicio al cliente, así mismo, se quiere definir si hay o no un tipo de liderazgo determinado que se pueda utilizar para liderar equipos de trabajo que se enfoquen a servicio al cliente. Para esto, se empleó una revisión sistemática de 20 artículos de la base de Scielo para el análisis del contenido moldeado usando como palabras claves para su búsqueda y selección las siguientes: Liderazgo transformacional, Efectividad, Innovación, Motivación, Satisfacción, Influencia, Estimulación, Liderazgo transaccional, Motivación intrínseca, Motivación extrínseca. Finalmente se concluyó que la mejor técnica a aplicar es empoderar al empleado para que cuente con un campo de acción, reacción y poder de toma de decisión hasta donde el líder del equipo considere pertinente. Adicional a ello, el líder debe ganar la confianza de su colaborador, ya que de esta manera el colaborador estará dispuesto a asumir riesgos y metas lo cual ayudará a su crecimiento profesional y en consecuencia el crecimiento del equipo de trabajo en general. Así mismo, se debe potencializar la motivación intrínseca del empleado, conocer con quién se está trabajando, cuáles son sus necesidades y a partir de ello para estimular a su grupo a ser innovadores, resolutivos, creativos, empoderados de su rol y llevarlos por el camino de la mejora constante por medio del apoyo y conocimiento.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Efectividad, Innovación, Motivación, Satisfacción, Influencia, Estimulación, Liderazgo transaccional, Motivación intrínseca, Motivación extrínseca.

ABSTRACT

Transformational leadership stands out as one of the most appropriate types of leadership to guide companies for change and innovation, since it excludes all bad practices against the employee using intrinsic motivation to improve effectiveness in the work group and implement the Good practices with each team member. Based on this, the objective of this article is to establish the possible techniques by which the work environment can be improved within the work teams that focus on customer service, likewise, we want to define if there is or | not a certain type of leadership that can be used to lead work teams that focus on customer service. For this, a systematic review of 20 articles from the base of Scielo was used for the analysis of the molded content using as keywords for its search and selection the following: Transformational leadership, Effectiveness, Innovation, Motivation, Satisfaction, Influence, Stimulation, Leadership Transactional, Intrinsic motivation, Stringent motivation. Finally, it was concluded that the best technique to be applied is to empower the employee to have a field of action, reaction and decision-making power as far as the team leader considers relevant. In addition to this, the leader must gain the trust of his collaborator, since in this way the collaborator will be willing to assume risks and goals which will help his professional growth and consequently the growth of the work team in general. Likewise, the intrinsic motivation of the employee must be strengthened, know who they are working with, what their needs are and from that point to stimulate their group to be innovative, decisive, creative, empowered in their role and lead them along the path of constant improvement through support and knowledge.

Keywords: Transformational leadership, Effectiveness, Innovation, Motivation, Satisfaction, Influence, Stimulation, Transactional leadership, Intrinsic motivation, Strinus motivation.

INTRODUCCIÓN

En la mayoría de las organizaciones que no son familiarmente responsables se evidencia poca preocupación por el bienestar de los colaboradores, los líderes no se inquietan por conocer a sus empleados, saber y entender qué es lo que realmente los motiva; hoy por hoy lo más importante en una compañía son los empleados sin interesar su cargo. Todos son significativos, después de la información de los clientes, la información financiera, es eso lo que más se debe cuidar y conservar, los colaboradores.

Por lo anterior, algunas organizaciones principiaron proporcionando la importancia que el tema requiere y han iniciado el proceso con sus líderes de equipo, invirtiendo grandes cantidades de dinero para poder incluir a sus líderes en capacitaciones donde potencialicen las habilidades de liderazgo transformacional. Esto, teniendo en cuenta que el liderazgo transformacional “se destaca como uno de los tipos de liderazgo más adecuado para orientar las organizaciones y sus equipos de trabajo hacia el cambio y la innovación” (Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez, 2016, p.135). De esta manera cada organización podrá combinar o ajustar el estilo de liderazgo según la necesidad del negocio y sector en que se desempeñan; apuntando a mejorar e implementar las buenas prácticas con cada miembro del equipo y que las mismas se noten reflejadas en la atención brindada al cliente interno y externo. Ello teniendo presente que “El liderazgo transformacional (LT), se destaca en su formulación teórica, por su influencia sobre la motivación” (Godoy y Bresó, 2013, p.59). Es así, como se contribuirá a la exaltación de los subordinados, generando en cada uno de ellos un mayor compromiso y confianza, dando como resultado final, mejor nivel de efectividad y empoderamiento en la toma de decisiones, lo cual predecirá la motivación a trabajar extra mediante una mayor satisfacción, en la que el empleado mantendrá su enfoque y aportará la milla adicional que es requerida en el momento adecuado, lo anterior; excluyendo la presión y demás malas prácticas por las cuales un empleado renuncia a un

líder más no a una empresa. En consecuencia, se debe tener presente que del buen desempeño y tipo de liderazgo que un líder practique con su equipo de trabajo, depende en gran parte los resultados; es de acotar, que “el liderazgo transformacional, es un enfoque contemporáneo que resalta las bases morales del liderazgo y ha sido valorado en diversas culturas, asociándose con la efectividad del liderazgo y resultados en los trabajadores tales como satisfacción y desempeño” (Paez, Rincón Astudillo y Bohórquez, 2019, p.43). En este artículo, los autores invitan al lector a analizar y practicar el liderazgo transformacional, ya que muestran la importancia de tener presente las bases morales que identifican este tipo de liderazgo, pues se evidencia que desde la motivación intrínseca es posible que el líder logre resultados efectivos y eficientes aún mayores que si pusiera en práctica la motivación extrínseca.

Es aquí, donde se podría crear una comparación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, pues “el liderazgo transformacional se define como una relación entre el líder y sus seguidores que se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones. El liderazgo transaccional opera con base en autoridad burocrática y legitimidad dentro de la organización” (Durán y Castañeda, 2015, p.137). Por ende, cuando el ambiente laboral no es favorable con referencia a la satisfacción del equipo, el uso de recompensas por parte del líder se convierte en un elemento poderoso que ayudará a subsanar dichas negaciones. Se debe tener presente que el líder transformacional tiene un rol fundamental casi que decisivo dentro de su equipo de trabajo, ya que debe ganar la confianza de dicho equipo y entrar a mediar utilizando su conocimiento cada vez que sea requerido, “algunas investigaciones han analizado y confirmado el rol mediador de la confianza solamente usando indicadores de bienestar afectivo como la satisfacción laboral” (Perilla y Gómez, 2017, p.97). Por lo anterior, es válido indicar que el liderazgo transformacional aporta de manera positiva al bienestar de los empleados, la reducción

de estrés laboral, satisfacción, motivación intrínseca, entre otros aspectos que llegan a ser trascendentales a futuro para el equipo de trabajo y sus resultados propios como área.

Un punto importante a tener presente en el tipo de liderazgo que se está analizando, es la personalidad del líder transformacional, pues de ella depende en gran parte la inclinación del líder por practicar o no este tipo de liderazgo, “existe un debate histórico sobre la delimitación de los rasgos de la personalidad, partiendo desde Aristóteles quien clasificó los temperamentos de los individuos en varias categorías generales” (Avecillas, Lozano, Pino y Cevallos, 2019, p.238). Las complejidades de cada líder son diferentes y dependen de su país de origen, su cultura, la cultura organizacional y en ocasiones hasta del sector en que se desempeña la compañía para la cual labora el líder.

Según James MacGregor Burns (1978), padre del liderazgo transformacional, este modelo consiste en un proceso a través del cual los líderes y los seguidores trabajan entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Este estilo de liderazgo surge como contraposición al liderazgo transaccional. Así, en este último, los directivos se apoyan en la entrega de premios o reconocimientos, apelando a la motivación extrínseca de los trabajadores, para lograr que se cumplan los objetivos. En cambio, en el liderazgo transformacional, es idóneo a la hora de inspirar y estimular a los empleados, haciéndolos participantes directos del propósito puntual de la compañía y compartiendo con ellos la visión y misión de la organización al punto de hacerles tatuar la camiseta en el corazón a cada uno de sus empleados.

Los componentes del liderazgo transformacional son cuatro: Influencia, Motivación, Estimulación y Satisfacción, de ellos se desprende la formulación de la teoría del mismo. En la influencia el líder se hace admirable ante sus colaboradores y demuestra convicciones que hacen que los seguidores se identifiquen con él, quien tiene un claro conjunto de valores y se comporta como un modelo para sus seguidores. Por otra parte, tenemos la motivación que es el grado en el

cual el líder emite una visión que inspira a sus seguidores con optimismo, los conquista llevándolos a cumplir los objetivos y metas a futuro de manera grupal ó individual; así mismo, el liderazgo transformacional apela a la estimulación, en donde el líder desafía las hipótesis, estimula y alienta la creatividad e innovación de sus colaboradores y como componente final se tiene la satisfacción, en donde el líder asiste a cada seguidor de manera individual, se toma el tiempo de conocerlos, saber que es lo que realmente los motiva y tiene presente sus necesidades, actuando como un mentor, apreciando la contribución que hace cada individuo al equipo.

Es así como el liderazgo se ha vuelto una virtud ideal en cualquier aspirante a mandos medios y superiores; las organizaciones incluyen este plus como ingrediente fundamental a la hora de seleccionar un colaborador. “En la actualidad, el liderazgo está incluido en los perfiles de competencias buscados en todos los mandos medios y superiores y, en algunos casos, inclusive los profesionales de primera línea son evaluados en relación a esta competencia” (Silva, Olsen, Pezzi y Sanjurjo, 2016, p.148). En consecuencia, se puede concluir, que ser líder hoy día más que una virtud es una necesidad en el mercado laboral, no interesa la edad, raza ni el sexo; simplemente es una competencia que hoy día se requiere y se evalúa a la hora de seleccionar un aspirante, con ello, la organización estará garantizando soluciones efectivas y eficientes en tiempo real; puede ser apelando a la influencia, motivación, estimulación ó satisfacción, se considera que es una decisión únicamente del líder y su forma de gerenciar su grupo de trabajo.

Sobre las bases mencionadas, es de esclarecer que el objetivo del presente artículo se centraliza en contemplar la posibilidad de liderar equipos de trabajo desde la pasión por el servicio, desde el liderazgo transformacional, con prácticas sanas y efectivas que presenta el tipo de liderazgo mencionado; esto ayudará a mantener un excelente ambiente laboral desde el buen trato, pues todos los seres humanos tienen capacidades y habilidades diferentes, que les dan fortalezas en algunos aspectos y en otros no tanto. De tal manera, se pretende demostrar, por una parte, que el

liderazgo transaccional afecta de forma directa el ambiente laboral del equipo y que la motivación extrínseca es menos eficiente que la motivación intrínseca. Por otra parte, que dicho clima laboral ejerce una influencia directa en tal proceso decisorio a través de su influencia entre los miembros del equipo.

Este artículo realiza aportes importantes en diversos ámbitos. Con respecto al campo laboral, se contribuirá demostrando que en la actualidad es posible liderar equipos de trabajo bajo el liderazgo transformacional, así como al profundizar en el análisis los componentes fundamentales de este tipo de liderazgo, tales como Influencia, Motivación, Estimulación y Satisfacción.

Para dar cumplimiento al objetivo del artículo, en el próximo apartado se exponen los fundamentos teóricos que sustentan la relación de un líder transformacional con su equipo de trabajo comparando al líder transaccional. Adicionalmente, este documento se estructura presentando, además de esta introducción, la metodología, los resultados, la discusión y las conclusiones del artículo.

MATERIALES Y MÉTODOS

Estrategia de búsqueda

Se realizó una revisión sistemática de literatura científica y de literatura gris, con el objetivo de establecer las posibles técnicas mediante las cuales se puede mejorar el ambiente laboral al interior de los equipos de trabajo que se enfocan a servicio al cliente, así mismo, se quiere definir si hay o no un tipo de liderazgo determinado que se pueda utilizar para liderar equipos de trabajo que se enfoquen a servicio al cliente.

Proceso de recolección de información

Para el proceso de recolección de información, lo primero que se realizó fue una búsqueda en bases de datos reconocidas tales como Proquest y Scielo, mediante las cuales se consultaron artículos referentes a liderazgo transformacional y demás tipos de liderazgo. Durante el proceso de búsqueda se eligieron 20 artículos de la base de Scielo para el análisis del contenido moldeado y que correspondiera a las variables del análisis del tema del texto. Así mismo, se considera perentorio indicar que dichos artículos fueron electos en idioma español, de fecha últimos cinco (5) años, los cuales fueron seleccionados por medio de palabras claves tales como liderazgo transformacional, Efectividad, Innovación, Motivación, Satisfacción, Influencia, Estimulación, Liderazgo transaccional, Motivación intrínseca, Motivación extrínseca. Posterior a ello, se definieron las siguientes categorías de análisis:

1. Técnicas para mejorar el ambiente laboral.
- 2.Cuál es el tipo de liderazgo a utilizar en los equipos de trabajo que se enfocan laborando de cara al servicio al cliente tanto interno como externo.

Proceso de depuración de los artículos

Se realiza el proceso de depuración de los artículos que se examinaron en la base de datos Scielo, el cual se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1. Número de artículos identificados, seleccionados, revisados e incluidos en la base de datos Scielo.

| BASE | ARTICULOS IDENTIFICADOS | ARTICULOS SELECCIONADOS | ARTICULOS REVISADOS | ARTICULOS INCLUIDOS |
|---------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Scielo | 1564 | 91 | 52 | 20 |

Fuente: Elaboración Propia

Criterios de inclusión o exclusión

Se realizó una búsqueda por medio de la base de datos Scielo, dando como resultado algunas exclusiones para llegar a los artículos de las referencias, entre las misma se tuvieron en cuenta que los artículos analizados fueran únicamente en idioma español, ello con el objetivo de facilitar la lectura y comprensión de los mismos; no se tuvo presente artículos basados en noticias, periódicos, blogs, revistas de carácter general. Los filtros que se utilizaron fueron, artículos ó documentos mediante los cuales se evidenciara resultados de los diferentes tipos de liderazgo.

Para concluir esta parte de materiales y métodos, es de aclarar que el presente artículo es de reflexión y está basado principalmente en el liderazgo transformacional, así, como en los cuatro elementos que componen este tipo de liderazgo. Además se tiene presente los demás tipos de liderazgo que existen, sus características, ventajas y desventajas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con referencia al liderazgo transformacional se puede decir que se destaca como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para orientar las empresas en pro del cambio y la innovación, pues es lo que busca hoy en día en cada organización; este tipo de liderazgo excluye toda mala práctica contra el empleado, por el contrario, busca influencia sobre los colaboradores con base en la motivación intrínseca, queriendo mejorar de esta manera, la efectividad en el grupo de trabajo e implementar las buenas prácticas con cada miembro del equipo y que las mismas se noten reflejadas en la atención brindada al cliente interno y externo.

Según Godoy y Bresó (2013) en la actualidad el liderazgo transformacional se destaca en su formulación teórica, por su influencia sobre la motivación. Es así, como se contribuirá a la exaltación de los subordinados, generando en cada uno de ellos un mayor compromiso y confianza, dando como resultado final, mejor nivel de efectividad y empoderamiento en la toma de decisiones, lo cual predecirá la motivación a trabajar extra mediante una mayor satisfacción, en la que el empleado mantendrá su enfoque y aportará la milla adicional que es requerida en el momento adecuado, lo anterior; excluyendo la presión y demás malas prácticas por las cuales un empleado renuncia a un líder más no a una empresa. Es de aclarar, que los colaboradores son el recurso más importante que tiene una organización, el conocimiento que les ha dado los años de experiencia dentro de la organización en ocasiones es invaluable, pues solo la experiencia y el oficio del día a día va formando al empleado en sus diferentes roles y responsabilidades a cumplir; por ende, son ellos los que finalmente tienen un conocimiento profundo de la labor que desarrollan o el cargo que desempeñan.

A continuación, se muestra una tabla mediante la cual se evidencia la característica principal de cada tipo de liderazgo:

Tabla 2. Tipos de liderazgo y sus características.

| Autor | Tipo de liderazgo | Característica |
|------------------------------|---------------------------------------|--|
| Peter Ferdinand Drucker | Liderazgo natural | Son líderes que se les facilitan el convertirse en los dirigentes de cualquier grupo en el que se encuentren de forma espontánea. |
| Maximilian Karl Emil Webe | Liderazgo autoritario – autocrático | Este tipo de liderazgo se caracteriza por el control individual del líder sobre todas las decisiones y la poca aportación de los miembros del grupo. |
| Robert Edwin House | Liderazgo carismático | Este tipo de liderazgo se identifica por ser casi genético e intransferible, el carisma es intrínseco en la persona. |
| Edwin A. Locke | Liderazgo participativo – democrático | Es aquel que fomenta la participación del equipo de trabajo, permitiendo que los practicantes decidan más sobre sus ocupaciones, responsabilidades y cuenten con las suficientes competencias para tomar decisiones. |
| Maximilian Karl Emil Webe | Liderazgo liberal | El líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". |
| James MacGregor Burns | Liderazgo transformacional | Es aquel que enfoca sus esfuerzos en conseguir que todos los miembros del equipo naveguen en la misma dirección, aumentando la motivación, el ánimo y el rendimiento de los trabajadores; ganando la confianza de los mismos, estimulándolos por medios de sus emociones y finalmente generando efectos positivos para el equipo de trabajo y para la empresa. |
| Daniel Goleman | Liderazgo burocrático | En este caso, los líderes se aseguran de que las personas sigan las reglas y lleven a cabo las tareas de la forma establecida. |
| Paul Hersey | Liderazgo orientado a la tarea | Es el tipo de liderazgo que antepone el trabajo a realizar, las tareas, a las personas. |

Fuente: Elaboración Propia

Después de analizar los tipos de liderazgo más utilizados en la actualidad se evidencia que cuando se trata de liderar equipos de trabajo enfocados a servicio al cliente, la mejor opción es ejercer el liderazgo transformacional, mediante este tipo de liderazgo se excluyen las malas prácticas en contra del empleado, se busca lograr los objetivos tanto grupales como individuales, por medio de la influencia sobre los colaboradores con base en la motivación intrínseca; se busca mejorar de esta manera, la efectividad en el grupo de trabajo, así como los resultados del mismo, adicionalmente; busca implementar las buenas prácticas con cada miembro del equipo y que las mismas se noten reflejadas en la atención brindada al cliente interno, pueden ser sus mismos compañeros ó personal de otras áreas con las cuales tengan contacto permanente y con el cliente externo, en otras palabras con los clientes. Por lo anterior, se debe medir de manera continua el grado de satisfacción del empleado teniendo en cuenta que “el grado de satisfacción laboral se ha convertido en uno de los fenómenos más analizados en los últimos años” (Omar, 2011, p.2). Es de entender que el grado de satisfacción laboral ayuda a que el líder comprenda el estado emocional de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo ya que dicho grado muestra la conformidad del empleado respecto a su entorno laboral y condiciones en que trabaja. Debido a las acciones mencionadas, es indispensable tener presente que el buen desempeño de una organización no solo depende de los empleados si no también de un gran líder y la cultura que envuelve dicha organización “el desempeño de la organización se ve influenciado por la cultura organizativa y que, a su vez, el tipo de cultura es influenciada por el estilo de liderazgo” (Contreras, Vesaga y Barbosa, 2016, p.40).

Por otro lado, tenemos el tipo de relación y liderazgo que se puede observar cuando se trata de liderar equipos de trabajo que laboran en un call center “el liderazgo enfocado a call center comienza como un intercambio transaccional y evoluciona hacia un intercambio transformacional debido al alto nivel de rotación” (León et al., 2017, p. 25). En consecuencia, al iniciar la relación

con este tipo de empleos se negocia bajo el liderazgo transaccional pero según explica el autor, con el pasar del tiempo se debe poner en práctica el liderazgo transformacional y es con este último que saca adelante la operación y se trabaja con mayor facilidad y efectividad en tema de toma de decisiones, ambiente laboral y cultura organizacional, siendo esta última fundamental, ya que de ella depende de una u otra manera que sea posible poner en práctica el liderazgo transformacional.

Un importante ejemplo con referencia a cual es el tipo de liderazgo ideal a practicar en una empresa, se puede observar mediante el siguiente artículo, donde presentan el estudio de caso de una empresa, mediante la cual colaboran directivos de dos culturas: México e India. “Las diferencias culturales y organizacionales en las empresas tienen diferentes perspectivas y manifestaciones en cada comunidad, empresa o región; éstas son más marcadas cuando hablamos de un país a otro” (Madrigal, Luna y Vargas, 2016, p. 125). Aquí los autores quieren demostrar que no hay tipo de liderazgo ideal para una cultura o empresa específica, tal vez se pueda aproximar por alguna circunstancia, pero no será igual, pues los valores, las actitudes, las habilidades, etc. son diferentes, por ende, son diversas y diferentes las variables que invitan a esgrimir un tipo de liderazgo específico.

En la actualidad, las empresas se preocupan no solo por contar con grandes líderes, si no también, por poder perdurar en el tiempo, por ello, en el siguiente artículo indican que “Con los constantes cambios en los escenarios económicos del mundo ocasionados por la globalización, las organizaciones tienden a preocuparse cada vez más por el futuro del mercado en el cual están incluidas, necesitando ser ágiles y eficientes en la toma de decisiones” (De Souza y Gadotti, 2014, pp. 730 – 748). Esto explica que un punto fundamental en una empresa es contar con un

líder eficiente, pero no se trata solo de ello, también se requiere colaboradores que laboren de manera ágil y eficientemente en la toma de decisiones. De igual manera, se considera importante recordar la teoría de rasgos de liderazgo, en donde explican que la misma establece que la personalidad de cada líder está formada por una serie de características o rasgos estables, las cuales determinan de una u otra manera y ayudan hasta cierto punto a predecir el comportamiento y temperamento de cada ser humano ó líder. Por esta razón Escandon y Hurtado (2016) dicen que “la teoría de rasgos (Stogdill, 1948; Ghiselli, 1970) plantea que los líderes nacen y no se hacen; cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, que les permiten enfrentar temas de urgencia, y la pronta y adecuada gestión de procesos e imprevistos” (p 138).

Por otra parte, al hablar de liderazgo eficaz y eficiente en equipos de trabajo que se enfocan en trabajar con servicio al cliente tanto interno como externo también se debe tener en cuenta que la tecnología juega un papel muy importante, así, como la evolución de sus colaboradores, en consecuencia, debemos analizar que “mientras la literatura acerca del liderazgo abunda, existe poca literatura acerca de los colaboradores” (Thornborrow,1994; Brown y Thornborrow, 1996; Bennis, 2008). “En esta era de alta tecnología donde los colaboradores están cambiando, los líderes y gerentes tienen que cambiar también, la tecnología hace difuso el poder y por lo tanto los líderes deben cambiar conociendo como son y como están cambiando sus colaboradores”. (Zarate y Acosta, 2019 p. 98). Dicha teoría apoya el cambio del colaborador, las necesidades que son latentes pero que aún no están documentadas, pues es un punto a tener presente e ir mejorando a futuro. Así mismo, “el liderazgo transformacional tiene un claro enfoque en la consideración sobre las personas” (Rojero, Gómez y Quintero, 2019, p. 182). Estos autores indican que es determinante considerar la situación del colaborador, mencionan que el líder debe conocer a fondo a su colaborador, lo cual ayudará a fortalecer su relación y mejorar los resultados

tanto grupales como personales. “En la era actual del conocimiento y la innovación las organizaciones cumplen un papel fundamental, pero más aún las personas que las integran, pues son éstas quienes al interior de las empresas dinamizan los procesos de aprendizaje, la generación de conocimiento y los cambios necesarios para lograr mayor competitividad y sostenibilidad organizacional” (Beatriz Eugenia Agudelo-Orrego, 2019, pp. 116-137).

Los colaboradores que integran una organización son un recurso fundamental para la misma, son ellos quienes se apersonan de su rol y tienen el conocimiento real de cómo mejorar procesos según las situaciones que se presentan en su día a día “Un liderazgo efectivo, que concluya con éxito, solo se producirá cuando se verifique el ajuste entre las características de la persona que lidera el proceso, las tareas a realizar, los objetivos a alcanzar y el equipo humano, con el contexto o el entorno en el que se realiza el proceso” (Handy, 1985, p. 96, como se citó en Dávila, Mora, Pérez y Vila, 2015).

Lo anterior es una invitación al conocimiento del equipo con el cual se trabaja, a analizar cuando es un tipo de liderazgo efectivo y cuando no; muestra que dependiendo de la características de personalidad del líder, las tareas a realizar, los objetivos a alcanzar y el equipo humano se debe analizar que tipo de liderazgo es el adecuado a aplicar. “El líder tiene un papel fundamental en un equipo u organización ya que es quien influye para que los miembros de dicho equipo o de la organización lleven a cabo las tareas requeridas para conseguir los objetivos propuestos”. (Bernasconi y Rodríguez, 2018, p. 186). Una vez más se muestra la importancia y relevancia que tiene un buen líder dentro de un equipo de trabajo, pues es él quién lleva a su equipo de trabajo a ser eficiente y efectivo en sus funciones, los motiva a ser mejores y a potenciar las habilidades que ya poseen pues como señalan Beramendi, Muratori y Zubieta (2014) “dentro de las teorías de contingencia se encuentra la teoría de liderazgo situacional, esta teoría asume relevancia de los elementos de la situación, y plantea que la efectividad del liderazgo depende de la capacidad del

líder para diagnosticar las condiciones de la situación” (pp. 105-118). La teoría de contingencia ó de liderazgo situacional hace referencia a aquellos líderes que adoptan distintos estilos de liderazgo en función de la situación, pues se debe validar y valorar en qué estado se están presentando las circunstancias, las posibles soluciones y cómo hacer para mejorar las mismas. De igual manera, se debe tener presente el nivel de desarrollo de los miembros del equipo, sus capacidades y tipos de perfil, de esta manera, se podrá optimizar sus conocimientos y habilidades de la manera adecuada.

Impacto en el empleo

Se realizó un análisis específicamente entre el liderazgo transformacional y los demás tipos de liderazgo mencionados en líneas anteriores, enfocándolo a equipos de trabajo que laboran atendiendo servicio al cliente tanto interno como externo; mediante dicho análisis, se determinó que no hay un tipo de liderazgo específico a poner en práctica en determinado sector o equipo de trabajo de la compañía; pues, se debe tener presente que toda compañía tiene políticas, cultura, valores y pertenece a sectores diferentes; lo cual hace que el tipo de liderazgo se incline teniendo presente las características mencionadas. Sin embargo, a través de los años se ha demostrado que el liderazgo transformacional “se destaca como uno de los tipos de liderazgo más adecuado para orientar las organizaciones y sus equipos de trabajo hacia el cambio y la innovación” (Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez, 2016, p.135).

Este es un paso muy importante para cualquier organización, pues, cada organización podrá combinar o ajustar el estilo de liderazgo según la necesidad del negocio y sector en que se desempeñan; apuntando a mejorar e implementar las buenas prácticas con cada miembro del equipo y que las mismas se noten reflejadas en la atención brindada al cliente interno y externo. Ello teniendo presente que “El liderazgo transformacional (LT), se destaca en su formulación

teórica, por su influencia sobre la motivación” (Godoy y Bresó, 2013, p.59). Es así, como se contribuirá a la exaltación de los subordinados, generando en cada uno de ellos un mayor compromiso y confianza, dando como resultado final, mejor nivel de efectividad y empoderamiento en la toma de decisiones, lo cual predecirá la motivación a trabajar extra mediante una mayor satisfacción, en la que el empleado mantendrá su enfoque y aportará la milla adicional que es requerida en el momento adecuado, lo anterior; excluyendo la presión y demás malas prácticas por las cuales un empleado renuncia a un líder más no a una empresa.

En consecuencia, se debe tener presente que del buen desempeño y tipo de liderazgo que un líder practique con su equipo de trabajo, depende en gran parte los resultados; es de acotar, que “el liderazgo transformacional, es un enfoque contemporáneo que resalta las bases morales del liderazgo y ha sido valorado en diversas culturas, asociándose con la efectividad del liderazgo y resultados en los trabajadores tales como satisfacción y desempeño” (Paez, Rincón Astudillo y Bohórquez, 2019, p.43). Estos autores invitan al lector a analizar y practicar el liderazgo transformacional, ya que muestran la importancia de tener presente las bases morales que identifican este tipo de liderazgo pues se evidencia que desde la motivación intrínseca es posible que el líder logre resultados efectivos y eficientes aún mayores que si pusiera en práctica la motivación extrínseca.

Fianalmente, se considera necesario mencionar que en la actualidad los cambios internos de una empresa más que convenientes son necesarios y perentorios; pues, así como la economía, el mundo en general está cambiando a pasos agigantados y se debe estar a la par del entorno, de lo contrario las empresas no podrán perdurar en el tiempo.

CONCLUSIONES

Después de realizar una revisión sistemática de literatura científica y de literatura gris, con el objetivo de establecer las posibles técnicas mediante las cuales se puede mejorar el ambiente laboral al interior de los equipos de trabajo que se enfocan a servicio al cliente, se concluyó que cuando se trata de equipos de trabajo que por su rol diario están inmersos en presión laboral y en algunas ocasiones a mal trato por parte del cliente externo, la mejor técnica a aplicar es empoderar al empleado para que cuente con un campo de acción, reacción y poder de toma de decisión hasta donde el líder del equipo considere pertinente. Adicional a ello, el líder debe ganar la confianza de su colaborador, ya que de esta manera el colaborador estará dispuesto a asumir riesgos y metas lo cual ayudará a su crecimiento profesional y en consecuencia el crecimiento del equipo de trabajo en general. Así mismo, se debe potencializar la motivación intrínseca del empleado, conocer con quién se está trabajando, cuáles son sus necesidades y a partir de ello para estimular a su grupo a ser innovadores, resolutivos, creativos, empoderados de su rol y llevarlos por el camino de la mejora constante por medio del apoyo y conocimiento.

Otro objetivo planteado era definir si hay o no un tipo de liderazgo determinado que se pueda utilizar para liderar equipos de trabajo que se enfoquen a servicio al cliente. Al respecto se puede decir que no existe un tipo de liderazgo específico para la actividad laboral mencionada; no obstante, se recomienda aplicar el liderazgo transformacional, porque está basado en el logro de metas bajo la inferencia de las buenas prácticas laborales, lo cual ayudará a la empresa a ser sostenible en el tiempo y evitar la rotación de personal, así como conservar el recurso más importante que tiene una organización después de la información de sus clientes y el músculo financiero; esto es sus empleados o colaboradores con años de experiencia y conocimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia, *Entramado*, 15 (1), 116-137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Arévalo-Avecillas, D., Padilla-Lozano, C., Pino, Ricardo, & Cevallos, H. (2019). Personality Domains and their relationship with the Transformational Leadership Styles. *Información tecnológica*, 30(3), 237-248. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300237>
- Beramendi, M.R., Muratori, M. y Zubieta, E.M. (2015). Análisis del liderazgo a partir de ejercicios de maniobra militar. *Pensamiento Psicológico*, 13 (1), 105-118. <http://dx.doi.org/10.11144/Javerianacali.PPSI13-1.alem>
- Bernasconi, A. y Rodríguez, E. (2018). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado. *Formación universitaria*, 11(3), 29-40. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000300029>
- Contreras, O., Vesaga, A. y Barbosa, A.. (2016). Marcos de liderazgo en las empresas: caso Bucaramanga y su Área Metropolitana. *Dimensión Empresarial*, 14 (1), 39 – 55 <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i1.461>
- Dávila, C., Mora, J., Pérez, P. y Vila, L. (2015). ¿Es posible potenciar la capacidad de liderazgo en la universidad?. *Innovar*, 25 (56), 129-140. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n56.48995>
- De Souza, J. y Gadotti, S. (2014). La gestión de la excelencia en la hotelería brasileña. Estudios y perspectivas en turismo, 23 (4), 730-748.
- Durán, M.G. y Castañeda, D.I. (2015). Relación Entre Liderazgo Transformacional y Transaccional con la Conducta de Compartir Conocimiento en dos Empresas de Servicios.

Acta Colombiana de psicología, 18 (1): 135-147.

<http://www.dx.doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>.

Escandon, D. y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>

Godoy, R. y Bresó, E.. (2013). Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (2),

59-64. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a9>.

Hermosilla, D. Amutio, A. Da Costa, S. y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135–143.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>.

León, F., Morales, O., Ramos, J., Goyenechea, A., Rojas, P., Meza, J. Burga-León, A.. (2017). Liderazgo orientado a la gente en call centers. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 22 (43), 154-167.

Madrigal, B. Luna, R. y Vargas, J. (2016). Liderazgo Multicultural: Estudio Comparativo India-México. *Rev.fac.cienc.econ*, 25 (2), 123-137 <https://doi.org/10.18359/rfce.2147>

Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor, *LIBERABIT*, 17(2), 129-137.

Paez, I., Rincón, A., Astudillo, M. y Bohórquez, S. (2019). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela De Administración De Negocios*,

76, 22-43.

<https://doi.org/10.21158/01208160.n76.2014.796>

- Perilla, L.E. y Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33 (2), 95–108. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. G., & Quintero-Robles, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. <https://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Silva, Y., Olsen, C., Pezzi, L. y Sanjurjo, N.. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 15(3), 145-156. Doi: 10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue3-fulltext-769.

