



**Ciencia Latina**  
Internacional

---

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2024,  
Volumen 8, Número 5.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i5](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5)

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL  
COMO IMPULSOR DE LA ESTRATEGIA  
COMPETITIVA EN PYMES FLORERÍAS DE PILAR,  
PARAGUAY, AÑO 2024**

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A DRIVER OF  
COMPETITIVE STRATEGY IN SMES FLORERÍAS DE  
PILAR, PARAGUAY, YEAR 2024**

**Nancy Evelyn Valdez González**  
Universidad Nacional de Pilar, Paraguay

**Miguela Ninfa Bordón López**  
Universidad Nacional de Pilar, Paraguay

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i5.14236](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14236)

## El Liderazgo Transformacional como Impulsor de la Estrategia Competitiva en Pymes Florerías de Pilar, Paraguay, Año 2024

Nancy Evelyn Valdez González<sup>1</sup>

[evelynvaldezg@outlook.es](mailto:evelynvaldezg@outlook.es)

Facultad de Ciencias Contables

Administrativas y Económicas

Universidad Nacional de Pilar

Pilar, Paraguay

Miguela Ninfa Bordón López

[ninfa\\_bordon@hotmail.com](mailto:ninfa_bordon@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-5777-3990>

Facultad de Ciencias Contables

Administrativas y Económicas

Universidad Nacional de Pilar

Pilar, Paraguay

### RESUMEN

El estudio se enfocó en analizar el estado actual de las floristerías en Pilar, Paraguay, para identificar oportunidades de mejora en liderazgo y estrategias competitivas. Ante la creciente competencia y cambios del mercado, es crucial que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) adopten prácticas de gestión efectivas para su sostenibilidad. Se realizó un estudio de caso múltiple, incluyendo entrevistas con propietarios y encuestas a empleados de floristerías. Los datos fueron analizados cualitativa y cuantitativamente. El estudio evidenció una percepción con áreas de mejora del liderazgo en la floristería refleja la falta de visión y motivación, lo que podría afectar el crecimiento y la innovación. Es crucial mejorar la comunicación, el reconocimiento de los empleados y fomentar un ambiente dinámico e innovador para asegurar el éxito a largo plazo y la competitividad.

**Palabras clave:** competitiva, estrategias, liderazgo, pymes

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [evelynvaldezg@outlook.es](mailto:evelynvaldezg@outlook.es)

# **Transformational Leadership as a Driver of Competitive Strategy in SMEs Florerías de Pilar, Paraguay, Year 2024**

## **ABSTRACT**

The study focused on analyzing the current state of florists in Pilar, Paraguay, to identify opportunities for improvement in leadership and competitive strategies. In the face of increasing competition and market changes, it is crucial that small and medium-sized businesses (SMEs) adopt effective management practices for their sustainability. A multiple case study was conducted, including interviews with owners and surveys of florist employees. The data were analyzed qualitatively and quantitatively. The study showed a perception with areas of improvement of leadership in the floristry reflecting a lack of vision and motivation, which could affect growth and innovation. It is crucial to improve communication, employee recognition and foster a dynamic and innovative environment to ensure long-term success and competitiveness.

**Keywords:** competitive, strategies, leadership, PyMEs

*Artículo recibido 10 septiembre 2024*

*Aceptado para publicación: 15 octubre 2024*



## INTRODUCCIÓN

En el dinámico y competitivo panorama empresarial de hoy, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) enfrentan desafíos constantes para mantenerse relevantes y competitivas en sus respectivos mercados. En particular, las floristerías, como parte integral de la industria de servicios en Pilar, Paraguay, están inmersas en un entorno altamente competitivo donde la diferenciación y la excelencia operativa son imperativas para el éxito a largo plazo. En este contexto, el papel del liderazgo se vuelve fundamental para guiar a estas empresas hacia la consecución de una estrategia competitiva efectiva.

En particular, el liderazgo transformacional ha demostrado ser un enfoque particularmente efectivo para las pymes (Yukl, 1989). Este enfoque se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a los empleados a alcanzar objetivos ambiciosos, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, y crear un ambiente de trabajo positivo y desafiante.

El liderazgo transformacional ha surgido como un enfoque especialmente relevante en el ámbito empresarial contemporáneo. Con su énfasis en la inspiración, la motivación y el fomento del cambio y la innovación, este estilo de liderazgo se ha reconocido ampliamente como un impulsor clave del rendimiento organizacional y la competitividad (Bass y Riggio, 2019). En este sentido, se plantea la pregunta: ¿cómo puede el liderazgo transformacional influir en la capacidad de las Pymes floristerías de Pilar, Paraguay, para desarrollar y ejecutar estrategias competitivas efectivas.

Esta investigación tiene como objetivo explorar y analizar el impacto del liderazgo transformacional en la formulación y ejecución de estrategias competitivas en las floristerías de Pilar. Al centrarse en este contexto específico, se busca comprender cómo los líderes de estas Pymes pueden utilizar el liderazgo transformacional para diferenciar sus servicios, adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y mantener una ventaja competitiva sostenible.

Para abordar esta cuestión, se llevará a cabo un estudio empírico que examinará la relación entre el liderazgo transformacional y la estrategia competitiva en un conjunto representativo de floristerías en Pilar, Paraguay. A través de métodos de investigación cualitativos y cuantitativos, se analizarán las percepciones de los líderes y empleados sobre el estilo de liderazgo predominante en sus organizaciones, así como su impacto en la formulación y ejecución de estrategias competitivas.

Este estudio no solo contribuirá a la comprensión teórica del papel del liderazgo en el contexto de las Pymes floristerías, sino que también proporcionará información práctica y orientación para los líderes empresariales y los responsables de la toma de decisiones en estas organizaciones. Al reconocer la importancia del liderazgo transformacional como impulsor de la estrategia competitiva, se podrán identificar oportunidades para mejorar el desempeño y la competitividad de las floristerías en Pilar, Paraguay, y, potencialmente, en otros sectores similares a nivel local y global.

En el caso de las pymes florerías de Pilar, el liderazgo transformacional puede ser crucial para:

- **Desarrollar productos y servicios innovadores:** Un líder transformacional puede fomentar la creatividad y la búsqueda de nuevas ideas entre los empleados, lo que puede conducir al desarrollo de productos y servicios que se diferencien de la competencia.
- **Mejorar la calidad del servicio al cliente:** Un líder transformacional puede inspirar a los empleados a brindar un servicio al cliente excepcional, lo que puede generar lealtad entre los clientes y aumentar las ventas.
- **Adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado:** Un líder transformacional puede ayudar a la empresa a ser más flexible y adaptable a los cambios en las tendencias del mercado, las preferencias de los consumidores y las condiciones económicas.

El presente estudio tiene como objetivo analizar el papel del liderazgo transformacional como impulsor de la estrategia competitiva en las pymes florerías de Pilar, Paraguay. Para ello, se realizó un estudio de casos en profundidad de las pymes del rubro florería de la ciudad, con el fin de identificar las prácticas de liderazgo transformacional que se implementan, su impacto en la estrategia competitiva de la empresa y los resultados obtenidos.

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente reconocido como un factor crucial en la mejora del rendimiento organizacional y en la consecución de ventajas competitivas sostenibles (Avolio y Yammarino, 2018). Este enfoque de liderazgo se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores a alcanzar niveles más altos de desempeño mediante la articulación de una visión convincente y el fomento de la innovación y el cambio (Bass & Riggio, 2019).

En el contexto específico de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), el liderazgo transformacional adquiere una importancia aún mayor. Las Pymes, como las floristerías en Pilar, Paraguay, a menudo

operan en entornos altamente competitivos y dinámicos, donde la capacidad de adaptación y la innovación son fundamentales para sobrevivir y crecer (Gupta & Batra, 2020). En este sentido, el liderazgo transformacional puede desempeñar un papel fundamental al fomentar una cultura organizacional que valore la creatividad, la flexibilidad y la orientación al cliente (Hassan y otros, 2021).

Algunos estudios han demostrado que el liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la capacidad de las organizaciones para desarrollar y ejecutar estrategias competitivas efectivas (Judge y Piccolo, 2019). Al inspirar a los empleados a comprometerse con los objetivos y valores de la empresa, los líderes transformacionales pueden alinear los esfuerzos individuales con la visión estratégica de la organización (Sosik y Jung, 2018). Además, este estilo de liderazgo puede fomentar un clima organizacional propicio para la experimentación y el aprendizaje, lo que facilita la adaptación a los cambios del mercado y la identificación de nuevas oportunidades de negocio (Wang y otros, 2022).

En el contexto específico de las floristerías de Pilar, Paraguay, donde la competencia puede ser intensa y los márgenes de beneficio ajustados, el liderazgo transformacional podría ser un catalizador crucial para la diferenciación y el éxito competitivo. Al alentar la innovación en la selección de productos, el diseño de arreglos florales y la atención al cliente, los líderes transformacionales pueden ayudar a estas Pymes a destacarse en un mercado saturado (Zhu y otros, 2018).

Teniendo como referencia lo expuesto, se deduce que el liderazgo transformacional emerge como un impulsor clave de la estrategia competitiva en las Pymes floristerías de Pilar, Paraguay. Al inspirar a los empleados, fomentar la innovación y promover una cultura organizacional orientada al cambio, los líderes transformacionales pueden ayudar a estas empresas a adaptarse a un entorno empresarial dinámico y alcanzar un rendimiento superior en el mercado local.

## **METODOLOGÍA**

Para llevar a cabo este estudio, en primer lugar, se realizó una revisión de literatura científica escrita por diferentes autores relacionada con el tema de interés. Los recursos empleados para acceder a estos materiales incluyeron Google Académico y el portal CICCOC de Conacyt Paraguay. La búsqueda se realizó utilizando palabras clave como "Liderazgo, Liderazgo directivo, Gestión administrativa y Competitividad" e inicialmente, se exploraron bibliografías publicadas en el período comprendido entre

2019 y 2023. Luego, se llevó a cabo un análisis detallado de los textos con el fin de seleccionar aquellos que fueran pertinentes para esta investigación, tomando en consideración las fuentes y las referencias siguiendo las pautas de estilo establecidas por las Normas APA.

Los criterios de selección utilizados para la elección de los artículos se enfocaron en la consecución de los objetivos de esta investigación. Esto se debe a la gran cantidad de información disponible y a las diversas perspectivas de los autores. Se dieron preferencia a los artículos científicos publicados en revistas indexadas y a algunos trabajos de grado que cumplieran con los estándares de calidad y rigor académico necesarios.

En cuanto al nivel de la investigación se propuso descriptivo y trasversal con un enfoque mixto (cualitativo, cuantitativo).

La población de estudio estuvo compuesta por 8 (ocho) Pymes comerciales del rubro Florería de la ciudad de Pilar. En cuanto a la muestra, se considerará el 100 % de la población atendiendo que se realizó un censo en el cual se identificaron las Pymes mencionadas con 12 (doce) empleados en total como se aprecia a continuación:

**Tabla 1.** Pymes comerciales del rubro Florería de la ciudad de Pilar

<b>Florería</b>	<b>Barrio</b>	<b>Propietarios</b>	<b>Empleados</b>
Florería San José	San Antonio	1	1
Florería Pilar	San Miguel	1	2
Vivero Santa Rita	Loma Clavel	1	2
Paradise	Crucesita	1	1
Vivero Tía Mica	San Francisco	1	1
Dulces Pétalo	Loma Clavel	1	1
Gardenia	Loma Clavel	1	2
Almacén y Flores	Loma Clavel	1	2
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>12</b>

Fuente: Elaboración propia. Identificación por medio de censo.

## RESULTADOS

**Tabla 2.** Capacidad de liderazgo de los gerentes

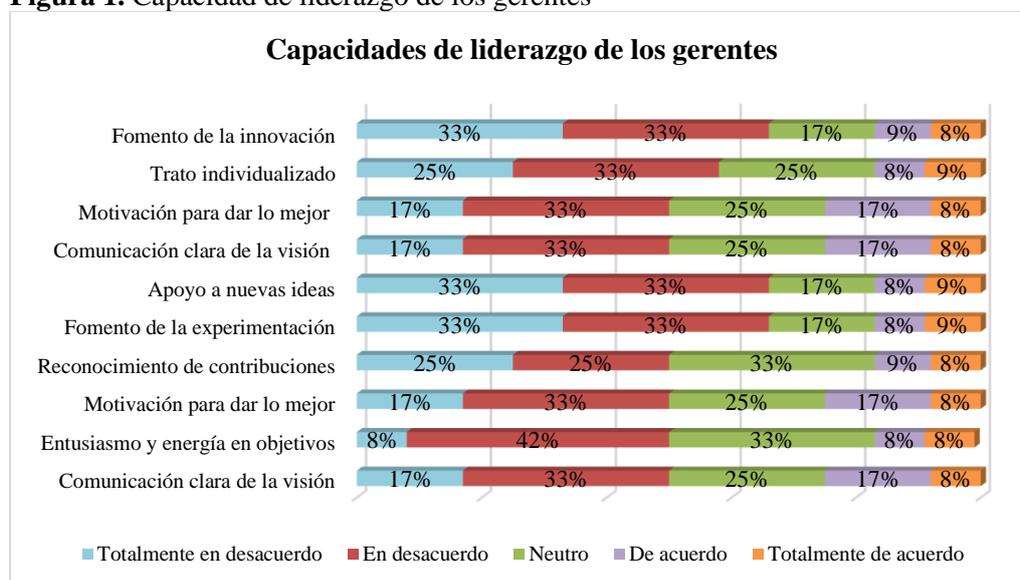
Capacidad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	%	%	%	%	%
1. Comunicación clara de la visión	17%	33%	25%	17%	8%
2. Entusiasmo y energía en objetivos	8%	43%	33%	8%	8%
3. Motivación para dar lo mejor	17%	33%	25%	17%	8%
4. Reconocimiento de contribuciones	25%	25%	33%	9%	8%
5. Fomento de la experimentación	33%	33%	17%	8%	9%
6. Apoyo a nuevas ideas	33%	33%	17%	8%	9%
7. Comunicación clara de la visión	17%	33%	25%	17%	8%
8. Motivación para dar lo mejor	17%	33%	25%	17%	8%
9. Trato individualizado	25%	33%	25%	8%	9%
10. Fomento de la innovación	33%	33%	17%	9%	8%

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados fueron obtenidos por medio de la aplicación de encuestas a los empleados, y reflejan datos en porcentaje (%) y en datos de cantidad (Cant).

Los indicadores presentados son herramientas clave para evaluar la efectividad del liderazgo dentro de una organización, específicamente en áreas críticas como la comunicación, la motivación, el reconocimiento, y el fomento de la innovación. Cada indicador refleja la percepción de los empleados sobre aspectos específicos del liderazgo, lo que permite identificar fortalezas y áreas de mejora.

**Figura 1.** Capacidad de liderazgo de los gerentes



Los resultados muestran una tendencia hacia una percepción mayormente negativa o neutral sobre el liderazgo y la innovación dentro de la floristería. La mayoría de las respuestas se concentran en las categorías de "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo" y "Neutro". Pocas personas indicaron estar "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" con las afirmaciones positivas sobre el liderazgo y la innovación.

Estos datos estadísticos indican una tendencia hacia la insatisfacción en diversas áreas clave de liderazgo. La mayoría de los encuestados se muestra en desacuerdo o neutro con afirmaciones relacionadas con la comunicación clara de la visión, el entusiasmo, la motivación, el reconocimiento de contribuciones, el apoyo a nuevas ideas, y el fomento de la innovación. Solo un pequeño porcentaje está de acuerdo o totalmente de acuerdo con estos aspectos, lo que sugiere una percepción general de debilidad en la capacidad de liderazgo para inspirar y motivar eficazmente a los empleados en estas dimensiones.

A continuación, se presentan los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los propietarios/gerentes de las floristerías:

– **Capacidad del líder**

- **Estilo de liderazgo:** La mayoría define su estilo como participativo y orientado a las personas, enfocado en la colaboración y la delegación de responsabilidades.
- **Inspiración para alcanzar metas:** Los gerentes comparten que establecieron metas claras y, ofreciendo apoyo constante y que inspirar a sus empleados.
- **Estrategias de motivación:** Utilizan incentivos, reconocimiento público, y la creación de un ambiente de trabajo positivo para mantener altos niveles de compromiso y entusiasmo.
- **Fomento de la creatividad:** Promueven la creatividad permitiendo la experimentación para mejorar servicios.
- **Aprendizaje continuo:** No han implementado programas de capacitación regular, tampoco proporcionan acceso a recursos educativos para el desarrollo profesional de sus empleados.
- **Comunicación de la visión:** Comentan que comunican la visión y los objetivos mediante reuniones regulares, discusiones abiertas.

- **Manejo de desafíos:** Los gerentes abordan obstáculos con flexibilidad, manteniendo una comunicación abierta y adaptando estrategias según sea necesario.
  - **Valoración y apoyo a empleados:** Se aseguran de que los empleados se sientan valorados mediante el reconocimiento frecuente, apoyo en su desarrollo profesional y ofreciendo oportunidades de crecimiento.
  - **Reacción ante ideas de empleados:** Escuchan activamente las ideas y sugerencias de los empleados, implementando aquellas que consideran viables, y fomentan una cultura de participación.
  - **Promoción de un ambiente positivo:** Los gerentes destacan la importancia del liderazgo en la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, fomentando la confianza y el respeto mutuo.
- **Estrategia Competitiva**
- **Visión estratégica y diferenciación:** La visión estratégica se centra en la calidad del servicio y la personalización, diferenciándose de la competencia mediante una atención al cliente excepcional y ofertas únicas.
  - **Estrategias competitivas:** Escasamente han implementado estrategias como la diversificación de productos, alianzas locales, y campañas de marketing dirigidas para mantenerse competitivos.
  - **Segmentación de mercado y marketing:** No realizan segmentación de mercado.
  - **Adaptación a las tendencias del mercado:** Es nula la vigilancia sobre las tendencias del mercado.
- **Rendimiento Empresarial**
- **Evaluación del rendimiento:** No tienen definido evaluaciones de rendimiento.
  - **Indicadores de rendimiento:** No tienen indicadores de rendimiento.
  - **Desafíos recientes:** Han enfrentado desafíos como la disminución de la demanda y la competencia creciente, respondiendo con ajustes en precios, servicios y productos mejorados ocasionalmente.
  - **Mejoras en el rendimiento empresarial:** Carecen de estrategias para mejorar el rendimiento.

## – Reflexiones

- **Reflexiones adicionales:** Algunos gerentes destacan la importancia de la innovación y la adaptación a las necesidades del mercado para mantener la competitividad y el éxito a largo plazo en la industria de las floristerías.

## DISCUSIÓN

Los resultados de la encuesta sobre la percepción de los empleados en la floristería indican que el liderazgo actual podría beneficiarse de una mayor agilidad y capacidad de adaptación. Desde 2019, estudios como los de Rigby, Sutherland, y Takeuchi (2020) han enfatizado la relevancia del liderazgo ágil, especialmente en sectores que requieren una rápida adaptación a los cambios del mercado. La capacidad de un líder para responder con flexibilidad y rapidez es crucial en entornos volátiles, como el de la floristería, donde las tendencias y demandas de los clientes pueden cambiar rápidamente. Implementar prácticas de liderazgo ágil podría mejorar la personalización de los productos y la eficiencia operativa, alineando mejor a la floristería con las expectativas del mercado actual.

La comunicación sigue siendo un área crítica de mejora. Los estudios recientes, como los de Men y Bowen (2017), han continuado resaltando la importancia de la transparencia en la comunicación organizacional. La falta de claridad en la transmisión de la visión de la empresa no solo afecta la moral de los empleados, sino que también puede disminuir su compromiso con los objetivos organizacionales. Una comunicación abierta y honesta es esencial para construir y mantener la confianza dentro del equipo, lo cual es fundamental para el éxito a largo plazo de la floristería. En este contexto, aplicar principios de inteligencia emocional, como los discutidos por Cherniss y Goleman (2020), podría ayudar a los líderes a mejorar la interacción con su equipo.

La motivación intrínseca continúa siendo un factor clave en el desempeño laboral. La investigación más reciente, incluida la de Deci y Ryan (2020), ha reafirmado la importancia de un entorno laboral que favorezca el desarrollo personal, la autonomía y un sentido de propósito. En la floristería, conectar el trabajo diario de los empleados con un propósito más elevado como mejorar la experiencia del cliente o contribuir a la sostenibilidad puede aumentar significativamente su motivación y satisfacción laboral. Desde 2019, la literatura ha seguido enfatizando la importancia de la innovación y el aprendizaje continuo para la sostenibilidad organizacional. Estudios como los de Garvin y Edmondson (2021)

destacan que las organizaciones que fomentan una cultura de aprendizaje continuo no solo son más innovadoras, sino también más resilientes ante los cambios.

Específicamente, para las floristerías, significa crear un entorno donde se valore la creatividad y se aliente a los empleados a proponer y probar nuevas ideas sin temor al fracaso. Fomentar una cultura de aprendizaje puede ayudar a las floristerías a mantenerse competitivas y a satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes.

## **CONCLUSIONES**

La percepción del liderazgo en las floristerías es mayormente negativa o neutral, lo que genera que la mayoría de los empleados no sientan que existe una visión clara ni una motivación suficiente por parte de sus gerentes. Esta falta de claridad y de inspiración puede convertirse en un obstáculo significativo para el crecimiento y la innovación dentro de la empresa. Por lo tanto, es fundamental que el líder tome medidas para mejorar en estas áreas clave.

Existen varias áreas de mejora. En primer lugar, es necesario que el liderazgo se enfoque en comunicar de manera más efectiva la visión de la empresa, asegurando que todos los empleados comprendan y se alineen con los objetivos estratégicos. Además, es crucial incrementar el reconocimiento de las contribuciones de los empleados, lo que podría mejorar su sentido de valoración y motivación. De igual manera, es importante fomentar un ambiente más dinámico e innovador, donde se promueva la experimentación y el desarrollo de nuevas ideas.

La falta de motivación y de reconocimiento identificada en los resultados podría estar afectando negativamente tanto la satisfacción laboral como el desempeño general de los empleados. Esta situación podría tener implicaciones serias para la retención y la productividad del personal, ya que empleados desmotivados o que no se sienten valorados son más propensos a ser menos productivos y a buscar oportunidades en otros lugares. Por lo tanto, abordar estos problemas es esencial para mejorar el ambiente de trabajo y asegurar el éxito a largo plazo.

Aunque los gerentes de la floristería demuestran un compromiso con un liderazgo participativo y orientado a las personas, hay áreas críticas que necesitan atención para fortalecer la competitividad y el rendimiento empresarial. Es fundamental que se implementen programas de desarrollo profesional, se mejoren las estrategias de comunicación interna, y se adopten enfoques más proactivos en la adaptación

a las tendencias del mercado. Además, las floristerías se beneficiarían de la introducción de evaluaciones de rendimiento y la definición de indicadores claros que permitan un seguimiento continuo y la mejora del desempeño. La innovación y la adaptación constante son esenciales para mantener la ventaja competitiva y asegurar el éxito a largo plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2018). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Publishing Limited.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational Leadership* (3rd ed. ed.). Editorial Routledge.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2020). *The Emotionally Intelligent Leader: The Importance of Emotional Intelligence in Leadership*. Harvard Business Review Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Garvin, D. A., & Edmondson, A. C. (2021). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business School Press.
- Gupta, V., & Batra, S. (2020). *Strategic Leadership: An Integrated Approach*. SAGE Publications.
- Hassan, S. S., Khan, S. U., & Qureshi, T. M. (2021). *Leadership Styles and Business Excellence*. Springer Edit.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2019). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.
- Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2020). *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*. Harvard Business Review Press.
- Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2018). *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit, and Planet*. Routledge Edit.
- Wang, X., Shyu, Y., & Hsu, P. (2022). *Leadership and Innovation: Bridging the Gap*. Edit. Springer.
- Yukl, G. (1989). *Managerial leadership: An integrated approach*. Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall.



Zhu, W., Riggio, R. E., Avolio, B. J., & Sosik, J. J. (2018). Transformational leadership and organizational effectiveness: The mediating role of leader-member exchange. *Group & Organization Management*, 28(2), 223-246.

