

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
EN COMPAÑÍAS ASEGURADORAS. HISTORIA DE VIDA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN COMPAÑÍAS ASEGURADORAS**

ANDRÉS CORDOVEZ DÁVALOS

DIRECTOR: Ph.D. IVÁN RUEDA FIERRO

QUITO, FEBRERO - 2026

DIRECTOR Y LECTOR

Director: Ph.D Iván Rueda

Lector 1: Mgtr. Mariano Merchán

AGRADECIMIENTO

A Mariafer, mi compañera y apoyo, Pame, mi dulce ángel terrenal, Isita mi esperanza y mi aliento, mi Champ (+) por ser un champ, Andrés gran persona, Mariapau, por su amor y apoyo al Champ, y a mis jóvenes y bellos retoños Franco, Eva y Andrés Martín.

Esta familia amada, me impulsa, me sostiene y me inspira en la vida

DEDICATORIA

Consecuente con el objetivo del trabajo, agradezco a las personas que han permitido que un liderazgo diferente, más amplio y a la vez más complejo, puede ser ejercido y lo reciban y acepten con entusiasmo y alegría.

Quiero dedicar a la vida porque somos vida y debemos valorar mucho más de lo que lo hacemos al ser humano valioso y único.

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	3
DEDICATORIA.....	4
TABLA DE CONTENIDOS	5
Índice de gráficos y tablas.....	7
RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN	10
DISEÑO METODOLÓGICO.....	14
1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	15
1.1. Evolución de liderazgo: recuento desde liderazgo tradicional hasta transformacional	15
1.1.1. Teorías de liderazgo nacientes	15
1.1.2. Teorías de los rasgos	15
1.1.3. Teorías del Comportamiento	16
1.1.4. Aproximación humanista del liderazgo	16
1.1.5. Teorías Contingentes o Situacionales	17
1.1.6. Nuevos enfoques de liderazgo	17
1.2. Liderazgo transformacional: fundamentos teóricos y elementos.....	20
1.2.1. Características del líder transformacional.....	22
1.2.2. Modelo de Liderazgo de Rango Completo	24
1.2.3. Herramientas para evaluar el liderazgo transformacional	26
1.2.4. El desarrollo del liderazgo transformacional. ¿El líder nace?	27
1.3. Instituciones aseguradoras: definición, importancia y origen histórico.....	28
1.3.1. Definición y clasificación	28
1.3.2. Bagaje histórico sobre las instituciones aseguradoras	29
1.3.3. Importancia de las instituciones aseguradoras	31
1.4. Compañías aseguradoras en el Ecuador: evolución, marco legal y estructura organizacional	32

1.4.1.	Origen de las compañías aseguradoras en el Ecuador	33
1.4.2.	Recuento sobre el marco legal y normativa actual vigente.....	33
1.4.3.	Estructura organizacional.....	35
1.4.4.	Evolución de compañías aseguradoras en el Ecuador	37
2.	CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	41
2.1.	Enfoque de investigación.....	41
2.2.1.	Unidad de análisis	42
2.2.	Historia de vida como método de investigación	42
2.2.1.	Clasificación de historias de vida y técnicas para recolección de datos	44
2.2.2.	Etapas para elaboración y análisis de historias de vida	46
3.	CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	49
3.1.	Breve historia familiar y acontecimientos personales	49
3.2.	Inspiración y trayectoria profesional	51
3.3.	Dimensiones de liderazgo transformacional	55
3.3.1.	Influencia idealizada	55
3.3.2.	Motivación inspiradora	57
3.3.3.	Estimulación intelectual.....	58
3.3.4.	Consideración individualizada.....	59
3.4.	Discusión. El liderazgo transformacional en compañías aseguradoras	60
3.4.1.	El liderazgo temprano en la vida del líder	61
3.4.2.	Evolución de liderazgo y prácticas vinculadas con liderazgo transformacional en el ámbito de compañías aseguradoras.....	62
	CONCLUSIONES	66
	RECOMENDACIONES.....	68
	REFERENCIAS.....	69
	ANEXOS	74
	FRAGMENTOS RELATO DE VIDA	74

Índice de gráficos y tablas

Figura 1. Modelo de Liderazgo de Rango Completo.....	24
Figura 2 :Estructura organizacional compañías aseguradoras, líderes	36
Figura 3. Evolución de primas netas emitidas por compañías aseguradoras (dólares US\$) y participación en el PIB 2020 – 2024 (%).	38
Figura 4. Etapas para la elaboración de historias de vida	46
Tabla 1 Resumen tipos de liderazgo.....	19
Tabla 2 Factores incidentes para el ejercicio liderazgo transformacional efectivo.....	25
Tabla 3. Ramos compañías aseguradoras en el Ecuador	34
Tabla 4. Prima neta emitida de las principales compañías aseguradoras 2023 y 2024	39

RESUMEN

Las compañías aseguradoras en el Ecuador son de trascendencia en el ámbito social, económico y laboral porque otorgan plazas de empleo, promueven una cultura de ahorro y aversión al riesgo en la población y participan de manera activa en el desarrollo económico del país. No es en vano que la producción bibliográfica en el ámbito en el Ecuador es extensa, pero evaden el estudio sobre la importancia del factor talento humano para su desarrollo.

La presente investigación tiene como objetivo analizar las estrategias de liderazgo transformacional aplicadas para la gestión de talento humano en compañías aseguradoras en el Ecuador con el fin de identificar estrategias de gestión efectivas a partir de una perspectiva teórica y empírica.

Se recurre a la metodología de investigación cualitativa denominada historias de vida al permitir capturar las perspectivas, trayectorias y experiencias de un líder en el ámbito por más de cuatro décadas. Recurriendo así a fuentes primarias de información, relato de vida único del informante clave, para contrastarlas con la teoría recopilada de fuentes documentales.

Esta investigación concluye que el liderazgo transformacional ejercido por el líder se configura desde aspectos familiares, personales hasta su vasta trayectoria profesional. Estos elementos confluyen para el ejercicio del liderazgo auténtico, humano, participativo y empático.

Palabras claves: compañías aseguradoras, talento humano, historia de vida, liderazgo transformacional.

ABSTRACT

Insurance companies in Ecuador are important in social, economic, and labor terms because they provide jobs, promote a culture of saving and risk aversion among the population, and actively participate in the country's economic development. It is not surprising that there is extensive literature on this subject in Ecuador, but studies on the importance of human talent for its development are lacking.

The objective of this research is to analyze the transformational leadership strategies applied to human talent management in insurance companies in Ecuador in order to identify effective management strategies from a theoretical and empirical perspective.

The qualitative research methodology known as life histories is used to capture the perspectives, trajectories, and experiences of a leader in the field for more than four decades. Thus, primary sources of information, the unique life history of the key informant, are used to contrast them with the theory compiled from documentary sources.

The research concludes that the transformational leadership exercised by the leader is shaped by family and personal aspects as well as his vast professional career. These elements converge to create authentic, humane, participatory, and empathetic leadership.

Key words: insurance companies, human talent, life history, transformational leadership.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones aseguradoras son un pilar fundamental para la sociedad, tal es su importancia que su aparición y aportes se remontan desde la Edad Antigua con las primeras civilizaciones, estableciéndose en la Edad Moderna las primeras compañías aseguradoras para mitigar los riesgos del sector marítimo para después consolidarse y difundirse desde el siglo XVIII en varios ramos (Bravo & Fernández, 2011).

En la época republicana en el Ecuador inician operaciones las primeras compañías aseguradoras extranjeras, después se fundan en el siglo XX las compañías aseguradoras nacionales, siendo el primer marco normativo desarrollado desde 1960 con la creación de la Superintendencia de Bancos y Ley General de Seguros de 1973, el sector logra consolidarse en el siglo XXI (Espinel, 2019). Actualmente, la normativa vigente legal es el Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) y normativas anexas como la Ley General de Seguros (2023), Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (2011) que responden a modificatorias conforme los gobiernos de turno.

La evolución de las compañías aseguradoras en el Ecuador entre 2020 al 2024 ha evidenciado procesos económicos que van desde recesión a reactivación de la misma, respondiendo a realidades coyunturales propias del país. El mercado asegurador es un sector competitivo, riguroso e incierto a nivel mundial y nacional (Espinel, 2019), así desde 2015 al 2024 han desaparecido siete compañías aseguradoras, concentrándose en 2024 el 57,97 % en seguros generales (Superintendencia de Compañías, 2024). Los cambios son parte del entorno cotidiano de las empresas aseguradoras, por lo que, es importante que adopten capacidades para adecuarse a las realidades inciertas.

El sector asegurador en el país es de trascendencia en el ámbito social, económico y laboral porque mitigan los riesgos en la población, otorgan plazas de trabajo, promueven el ahorro y desarrollo económico. Asimismo, resultan importantes para mitigar eventos fortuitos que podrían marcar el progreso ordinario, como siniestros de carácter natural, crisis sanitarias, riesgos accidentales, riesgos personales y patrimoniales, entre otros.

Tal es la relevancia que la cantidad de investigaciones producidas en el Ecuador son de diversa índole, como: evolución del mercado de seguros (Rodríguez et al., 2024) y (Yacelga, 2015); seguros de vida (Mendoza, 2018); rentabilidad (León & Orbe, 2022); análisis de impacto (Aguas, 2022) ; estructura del capital (Gallardo, 2023), y análisis de riesgos (Guamán Suárez et al., 2025).

Pese a la extensa producción bibliográfica son exiguos los intentos por considerar aspectos relativos al liderazgo y gestión de talento humano desde la perspectiva narrativa de un líder con vasta trayectoria profesional en el sector, ámbito imprescindible en un entorno competitivo e inconstante, elementos que forman parte de la cotidianidad de las empresas aseguradoras.

Contreras y Barbosa (2013) mencionan que el líder se convierte en un actor indispensable para dirigir y adaptar a las empresas a las condiciones favorables o desfavorables del entorno donde se desenvuelven, ejerciendo acciones de manera catalizadora para adaptarse a su entorno y ser facilitadores del cambio. Elementos de relevancia del líder dentro de las ciencias de administración y gestión empresarial que teorías de liderazgo brindan aproximaciones sobre sus aspectos fundamentales.

Estas teorías proponen múltiples preceptos en base a cualidades y rasgos innatos del líder (Stogdill, 1948), comportamiento humanista (McGregor, 1960), situacional (Lewin, 1958 y Duncker, 1980), visionario (Bennis & Nanus, 1986), carismático (House, 1977), transaccional (Burns, 1978), transformacional (Bass, 1985), entre otros.

La presente investigación funda su marco teórico en el liderazgo transformacional de Bass (1985) al ser la teoría de liderazgo con mayor exhaustividad, dispersión y aplicabilidad en la gestión de personas en organizaciones con problemáticas contemporáneas, dado que, los seguidores no buscan netamente guiarse de una figura de líder, sino consideran necesario la motivación, desafíos y sentirse empoderados para corresponder con su lealtad y desempeño esperado (Bass y Riggio, 2006).

En este contexto, es imprescindible considerar este ámbito de análisis en las compañías aseguradoras desde la perspectiva del liderazgo transformacional como nuevo paradigma de investigación, la evidencia demuestra que los trabajos de investigación se centran en aspectos vinculados con la rentabilidad de las empresas aseguradoras, rezagando el examen desde la

perspectiva de liderazgo y talento humano, también elementos indispensables para otorgar créditos en las empresas. Como se evidenciará el líder puede marcar la diferencia en el desempeño de las compañías aseguradoras con el ejercicio de una guía adecuada en sus colaboradores y empleando determinantes propios del líder transformacional, como son: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

La presente investigación pretende aportar desde un nuevo enfoque de análisis, mediante la narración de 42 años de experiencia en contraste con lo establecido en la teoría del liderazgo transformacional sugerida por Bass (1985) y profundizada por Bass y Riggio (2006). El líder que narra en la actualidad conforma la Junta General de Accionistas de una importante empresa, siendo el órgano supremo de las compañías aseguradoras donde se protegen los derechos e intereses de accionistas (SCVS, 2024) y gran parte de su trayectoria se vinculó con Gerencia General para ejecutar estrategias institucionales y asumir su gestión a las funciones asignadas por la Junta General (Asamblea Nacional del Ecuador, 2025), este cargo lo desempeñó en dos instituciones aseguradoras privadas: multinacional y nacional.

Este estudio busca brindar herramientas y estrategias de liderazgo a gerentes o personas que se idealizan en este ámbito, éstas podrían considerarse y acompañarlos en su toma de decisiones porque gerenciar no debe limitarse a obtener ganancias en términos crematísticos, también es indispensable considerar potencializar el talento humano de sus colaboradores y siempre resaltar la parte humana en su gestión.

El líder que relata su historia de vida en las siguientes líneas también es el investigador, esta convergencia genera mayor riqueza narrativa y reflexiva, permite guardar coherencia al interpretar el relato, brinda un nuevo enfoque reflexivo y crítico, y representa un aporte epistemológico significativo.

La investigación tiene como objetivo general analizar las estrategias de liderazgo transformacional aplicadas para la gestión de talento humano en compañías aseguradoras en el Ecuador con el fin de identificar estrategias de gestión efectivas a partir de una perspectiva teórica y empírica. En tal sentido, el objetivo general se desencadena en tres objetivos específicos:

- Identificar los fundamentos teóricos del liderazgo transformacional y características de esenciales de un líder.
- Determinar las características predominantes de liderazgo transformacional aplicadas en compañías aseguradoras en el Ecuador desde la narrativa de 42 años de experiencia en el sector.
- Examinar las experiencias para la gestión de talento humano con el fin de proponer orientaciones en el marco de liderazgo transformacional y teorías de liderazgo contemporáneas complementarias.

En cumplimiento de los objetivos de investigación el presente trabajo de titulación comprende tres capítulos: en el primero, después de una extensa revisión bibliográfica, se exponen los conceptos y teorías de liderazgo para inmediatamente profundizar en aspectos específicos sobre liderazgo transformacional, también consolida generalidades de las compañías aseguradoras y su contexto histórico, normativo y económico en el Ecuador.

En el segundo capítulo se describe el enfoque metodológico seleccionado, generalidades y procesamiento de la información sobre la metodología seleccionada (historias de vida). En el tercer capítulo se constituye el análisis e interpretación de la historia de vida construida en base al relato de vida del informante clave y paradigmas propuestos en el Marco Teórico. Y, por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas a partir del trabajo de investigación.

DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque metodológico es cualitativo fenomenológico para capturar subjetividades e información propias del narrador. El diseño investigativo es de tipo exploratorio al existir nulidad de producción bibliográfica sobre la temática propuesta, por lo que, la metodología idónea es historias de vida para expresar de manera fidedigna los significados e interpretaciones propios del relator, sin que aspectos simbólicos sean desapercibidos.

La unidad de análisis se centra en una persona/relator con amplia trayectoria profesional en el ámbito asegurador ecuatoriano, se debe indicar que la metodología cualitativa no busca representatividad de la muestra, siguiendo a Atkinson (1998) la generalización de los hallazgos puede ser desconocida.

Así, el informante clave es el único caso de estudio que puede sugerir una hipótesis para próximas investigaciones que podrían desarrollarse en el ámbito, permitiendo producir conocimiento desde una experiencia recopilada, relato de vida (Pujadas, 2002).

En tal sentido, se recurre a la utilización de historia de vida corta y temática al focalizarse en específico en una persona y temática, narrado en tercera persona. Para la elaboración y análisis de la historia de vida se siguen cuatro etapas planteadas por Moraña (2017) y Pujadas (2002), que comprenden: etapa inicial, encuesta, registro y transcripción, y análisis de datos.

1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Evolución de liderazgo: recuento desde liderazgo tradicional hasta transformacional

Los conceptos de liderazgo constituyen las aproximaciones que guían a los fundamentos propios de cada teoría, los cuales datan previo al nacimiento de Cristo hasta la actualidad, renovándose con el contexto histórico y pensamientos propios de cada época.

El presente acápite sigue la clasificación de las teorías del liderazgo acorde a Castaño (2013) y Palomo (2013) que hacen un recuento sobre liderazgo en el tiempo y proponen la siguiente clasificación sistemática:

1.1.1. Teorías de liderazgo nacientes

Confucio (Kong Fu Zi), pensador y educador de nacionalidad china, entre 722 a 481 a.c recorrió gran parte de su país natal para disuadir a feudales sobre cómo ejercer un liderazgo eficaz en sus reinos. Su pensamiento se funda en un ambiente de luchas continuas entre señores feudales a lo largo del territorio y acoge las ideas propias de la cultura china, como: altruismo, tolerancia, respeto mutuo y recto proceder del deber (Castaño, 2013). Inspirado en este pensamiento, Sun Tzu en su libro “El arte de la Guerra” acoge sus principales aportaciones en el ámbito de liderazgo sobre las acciones que ejerce la autoridad sobre el subordinado, que son: derecho de decidir entre la vida y muerte del esclavo; supervisión, y aceptar - ejercer roles innatos (Leys, 1997).

1.1.2. Teorías de los rasgos

Se preocupa por descubrir los rasgos y características propios del líder al reincidir que el liderazgo es algo innato de las personas, un líder nace. Los líderes ejercen su rol en todos los ámbitos y grupos donde participan, corresponde a la categoría sobre liderazgo tradicional.

Este enfoque brinda las primeras aproximaciones donde se centran los estudios sobre liderazgo. Stogdill (1948) mediante una recopilación documental identifica cualidades, características y habilidades propias del líder clasificadas en términos generales de la manera que antecede:

- Capacidades: inteligencia, facilidad de palabra, juicio de valor, creatividad y criterio.
- Logros: vinculados con la academia, conocimientos e incluso deportivos.

- Responsabilidades: veracidad, perseverancia, decisión y autocontrol.
- Participación: amabilidad, cooperación, versatilidad y espontaneidad.
- Estatus: estima pública y posición socioeconómica.

No obstante, al profundizarse los estudios en la práctica se evidenció inconsistencia e inexistencia de características innatas que convierten a las personas en líderes, atribuyéndose, entre otros, a la situación que ejerce el líder en el grupo (Palomo, 2013).

1.1.3. Teorías del Comportamiento

Este enfoque surge posterior a la Segunda Guerra Mundial, esencialmente por el auge industrial y empresarial, se centra en los patrones de comportamiento del líder.

Palomo (2013) destaca los estudios de las Universidades de Ohio y Michigan, y la Malla Gerencial de Blake y Mouton. Las propuestas identifican dos dimensiones fundamentales del líder centrados en la persona y producción. La primera se enfoca en el grado de preocupación del líder en los subordinados para su bienestar y satisfacción, el líder cuida a su gente y, al mismo tiempo, obtiene buenos resultados; mientras que, la segunda dimensión considera primordial la consecución de metas para obtener buenos niveles de rendimiento, comprensión de órdenes y debida asignación de funciones.

1.1.4. Aproximación humanista del liderazgo

Propuesta por McGregor (1960), concluye que es posible armonizar los intereses propios de las organizaciones con realidades personales de los colaboradores. Identifica dos estilos de liderazgo denominados Teoría X y Teoría Y.

La Teoría X se vincula con el estilo de liderazgo autocrático, es decir, las personas deben ser obligadas y controladas para trabajar, por naturaleza son irresponsables. El líder debe encargarse de la dirección, organización y control de los subordinados acorde a las necesidades de las organizaciones (Palomo, 2013).

En contraste, la Teoría Y sugiere un estilo del liderazgo democrático – participativo, existiendo una sinergia entre intereses organizaciones e individuales. Así, el líder de este estilo considera que los colaboradores pueden autocontrolarse y dirigirse para perseguir los objetivos planteados en la

organización. En este proceso el líder debe facilitar un ambiente de desarrollo personal a sus colaboradores (McGregor, 1960).

1.1.5. Teorías Contingentes o Situacionales

La teoría de McGregor (1960) influenció a las teorías contingentes o situacionales. De manera general, estas teorías asumen la inexistencia de un modelo de liderazgo único y predominante, éste depende de las circunstancias o situaciones específicas donde el líder se desenvuelve conforme las características propias de la organización y colaboradores (Castaño, 2013).

Como efecto, surge, entre las principales, la teoría de Kurt Lewin (1958) que vincula el estilo de liderazgo ejercido por el líder acorde a las características de los colaboradores, en específico su madurez. Categorizando tres tipos de líderes: autoritario, democrático o *laissez faire*. Este último líder es inactivo e ineficaz al no ejercerse la autoridad en la organización, el líder prefiere no involucrarse de manera activa y es incapaz en tomar decisiones. Los seguidores pueden trabajar con completa libertad sin instrucciones del líder y propósito claro.

Peter Drucker (1980), conocido como principal influyente del *management* y partidario del liderazgo descentralizado, propone principios básicos a considerarse en el liderazgo, Castaño (2013) los resumen en: reconocer al negocio como variable primordial para la toma de decisiones; dirección por objetivos y autocontrol; aislar los valores económicos del ser humano - no considerarlo netamente como un recurso; y considerar responsabilidad social corporativa.

En definitiva, el liderazgo situacional considera entre los principales elementos la dirección del personal para la consecución de objetivos organizacionales, la formación humana como herramienta indispensable y el entorno donde se desarrolla el líder influye en el liderazgo.

1.1.6. Nuevos enfoques de liderazgo

Los enfoques sobre liderazgo se renuevan conforme la época, objetivos y teoría propuesta por cada autor, así consideraron los factores emocionales del líder, entorno y cambios organizacionales para transitar desde liderazgo tradicional hasta otros enfoques que consideran como eje la Inteligencia Emocional. A continuación, se detallan los principales e influyentes para la teoría sobre liderazgo transformacional.

El liderazgo visionario, acorde a Jaramillo y Fierro (2016) se enfoca en la proyección y colaboración para el cumplimiento de una meta deseada entre todos los actores, es compartida por el líder hacia colaboradores en una base sólida de confianza e incentivo para los seguidores.

Por otro lado, el liderazgo carismático es el efecto que logra el líder sobre los seguidores, su percepción. El líder carismático atrae enérgicamente a los seguidores, articula una visión potente y mejora las concepciones personales de los seguidores (Lussier & Achua, 2011).

Finalmente, el liderazgo transaccional fue introducido por James Burns (1978), tiene un enfoque individualista al implementar sistemas de recompensas, obviando la motivación para alcanzar metas organizacionales. Los líderes transaccionales lideran mediante el intercambio de beneficios, requisitos y condiciones para la obtención de recompensas que son discutidas preliminarmente entre el líder y seguidor. Acorde a Bass y Riggio (2006) el liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente y reconoce dos tipos:

- Recompensa Contingente (RC): el líder consensua con los seguidores sobre recompensas materiales a cambio de la realización satisfactoria de cierta tarea.
- Gestión por Excepción: se considera una transacción de carácter correctivo y con resultados ineficientes en comparación con la recompensa contingente. La Gestión por Excepción puede ser activa o pasiva, en la Gestión Activa por Excepción (MBE-A) el líder supervisa los errores de los seguidores en las tareas para tomar medidas correctivas; en cuanto a la Gestión Pasiva por Excepción (MBE-E) el líder no se encuentra vigilante hasta que se evidencian errores notorios (quejas) para ejercer correctivos sobre el seguidor.

Dentro de las nuevas teorías sobre el liderazgo también se categoriza el liderazgo transformacional propuesto por Bernard Bass (1985) e influenciada por el liderazgo carismático de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978) quien introdujo el concepto de liderazgo transformador. La producción bibliográfica de este liderazgo es extensa y comprobada por diversos estudios en el ámbito militar, empresarial, gubernamental, y educativo, en el siguiente acápite se desarrollará a profundidad.

La clasificación y evolución de las teorías de liderazgo expuesta en este capítulo se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1 Resumen tipos de liderazgo

Tipo de liderazgo	Características principales
Teorías de liderazgo nacientes	- Toma de decisiones unilaterales - Autoridad y control - Aceptar roles innatos
Teorías de rasgos	- Liderazgo explicado por rasgos innatos, el líder nace. - Se enfoca en cualidades del líder, vinculadas con capacidades, logros, responsabilidades, participación y estatus.
Teorías de comportamiento	- Se centra en patrones de comportamiento del líder. - El liderazgo puede centrar en el desarrollo de la persona o producción.
Aproximación humanista del liderazgo	- Armonización de intereses organizacionales y personales de colaboradores. - Es viable el liderazgo autocrático y participativo, acorde las realidades de colaboradores.
Teorías Contingentes o situacionales	- Inexistencia estilo de liderazgo único. - Identifica la viabilidad de tres tipos de liderazgo: autoritario, democrático o <i>laissez faire</i>.
Liderazgo visionario	- Enfoque en proyección y colaboración para cumplir una meta.
Liderazgo carismático	- El líder atrae y mejora concepciones personales de los seguidores y articula visión potente.
Liderazgo transaccional	- Sistema de recompensas para alcanzar metas organizacionales.
Liderazgo transformacional	- Líder motivador e inspiracional. - Fomento del desarrollo personal del equipo.

Fuente: Adaptado acorde a Castaño (2013), Palomo (2013), Lussier y Achua (2011), Jaramillo y Fierro (2016)

El liderazgo ha evolucionado conforme las necesidades y descubrimientos propios cada época, estas teorías han permitido aportar al surgimiento del liderazgo transformacional con sus consideraciones. Por ejemplo, la teoría de rasgos aportó con la idea de la estrecha relación entre liderazgos y cualidad innatas del líder, por su parte la teoría de comportamiento demostró que el liderazgo se desarrolla por las conductas observables. La aproximación humanista se centra en la empatía y adaptabilidad del líder, el liderazgo situacional otorga tres perspectivas: autoritaria, democrática o *laissez faire* del líder. Por otro lado, el liderazgo transaccional otorga claridad sobre el vínculo entre recompensas y trascendencia en las metas organizacionales. Todas estas teorías convergen para desencadenar en el liderazgo transformacional que integra aspectos relacionados con la motivación, moral, desarrollo humano e inspiración.

1.2. Liderazgo transformacional: fundamentos teóricos y elementos

La propuesta de liderazgo transformacional de Bass (1985) amplía los indicios propuestos por Burns (1978), añadiendo cuatro componentes del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

A continuación, la teoría fue profundizada por Bass y Avolio (1990) y (1994) proporcionaron las métricas y métodos de validación de la teoría con la propuesta del Modelo de Rango Completo de Liderazgo y el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) propuesto por Bass y Avolio (Bass & Avolio, 2000). Finalmente, Bass y Riggio (2006) después de casi cuatro décadas de evidencia empírica, la consolidan y validan las relaciones propias del liderazgo transformacional.

Desde sus inicios, el liderazgo transformacional ha evolucionado considerando teorías sobre liderazgo tradicional, *laissez faire*, carismático y transaccional. Su profundización y exhaustividad se debe a la rápida dispersión y aplicación de investigaciones, convirtiéndose en la herramienta idónea para gestionar los grupos de trabajos en organizaciones contemporáneas. Los seguidores no solo buscan la guía del líder, sino, también motivación, desafíos y sentirse empoderados para corresponder con su lealtad y desempeño esperado (Bass & Riggio, 2006)

A pesar de la extensa producción bibliográfica, existe consenso para la definición de liderazgo transformacional, se parte de lo propuesto por Burns (1978) quien se enfoca en la visión y desempeño del líder, el cual influye en las personas para motivarlas y promover la visión organizacional. El liderazgo transformacional pretende cambiar el *statu quo* de las cosas, articulando entre el líder y seguidores los problemas actuales para crear una visión atractiva de la organización (Lussier & Achua, 2011).

El liderazgo transformacional tiene efectos significativos en el compromiso del líder, la organización, el grupo y la actitud del seguidor. Este compromiso es indispensable para lograr metas extraordinarias en la organización, establecer un vínculo fuerte con los valores morales propios del líder, convertir las metas en motivación y mejorar las conductas de los empleados. El compromiso puede adoptar diferentes formas en la organización, como compromiso moral – afectivo y compromiso calculador-cambiario. El compromiso moral está estrechamente relacionado con el liderazgo transformacional al vincular los principios éticos y bienestar colectivo

para orientar las decisiones del líder hacia el desarrollo organizacional y colectivo (Bass y Riggio, 2006).

El liderazgo transformacional es la interacción dinámica de tres elementos estructurales indispensables e interrelacionados que evidencian en toda su teoría, conforme Bass y Avolio (1990, 1994 y 2000), y Bass y Riggio (2006):

- Líder: se considera el eje central de la teoría. El líder no se limita a dirigir o supervisar, éste también inspira, motiva, empodera, estimula intelectualmente, brinda apoyo y coaching para la consecución de una meta compartida.
- Seguidor o colaborador: se identifica con el líder, no es un agente pasivo sino activo del cambio. El colaborador asume las responsabilidades impuestas por el líder mientras es estimulado intelectualmente y desarrolla el sentido de pertenencia con la organización y comparte sus valores personales con la visión organizacional – colectivos.
- Organización o situación: corresponde al espacio donde el liderazgo transformacional se materializa y construye una visión, favoreciendo al cambio e innovación.

El líder transformacional inspira a los seguidores para lograr resultados extraordinarios en la organización, empoderarlos para el desarrollo de su capacidad propia de liderazgo y responder a sus necesidades individuales alineándose también a las metas de la organización para garantizar el compromiso de los colaboradores (Bass & Riggio, 2006). En definitiva, se preocupa por los deseos y necesidades de sus seguidores y desarrollo individual, las personas son fines no solo medios.

Acorde Bass y Riggio (2006), este tipo de líder puede ser directivo o participativo, para el primer enfoque los líderes presentan tintes elitistas y antidemocráticos al ser directivos y desafiantes en los métodos planteados para alcanzar los objetivos individuales o colectivos. En el enfoque participativo los líderes construyen de manera cooperativa las visiones e ideas a ejercer y fomentan la participación de los seguidores. El ejercicio del liderazgo participativo es propio de líderes inspiradores.

Existen concepciones erróneas sobre el líder transformacional, Bass y Riggio (2006) lo califican como líder “pseudotransformacional” aquel que ejerce un liderazgo personalizado en beneficio

propio -autoritario, egocéntrico y egoísta- en detrimento de socializado -igualitario, colectivo y cooperativo-.

El liderazgo transformacional contribuye a la actuación rápida en ámbitos volátiles e inciertos, propios de los desafíos globales, porque permite transformar a individuos y organizaciones para proyectarse hacia el futuro sin despreocupar las acciones presentes. Además, puede modificar desde el clima hasta la cultura organizacional al ejercer una influencia intensa y significativa en el aprendizaje organizaciones, ejerciendo un efecto directo sobre la innovación de la empresa (Lussier & Achua, 2011).

1.2.1. Características del líder transformacional

Acorde a Bass y Riggio (2006), Lussier y Achua (2011) y Palomo (2013) la evolución y conductas comunes descritas en la literatura sobre el liderazgo transformacional ha desencadenado en las siguientes componentes propias del líder transformacional, denominado las “cuatro I’s”:

- **Influencia idealizada (II):** vincula el comportamiento de líder y atributos otorgados por los seguidores. Los líderes poseen cualidades que desarrollan la admiración por los seguidores, asumen los riesgos no imprudentes y consecuencias. De tal manera, los colaboradores buscan imitar al líder por sus capacidades y elevados estándares de ética y moral. El líder utiliza su poder simbólico para influir en los seguidores y apego emocional para generar compromiso sobre la organización, conforme Yukl (2013) el carisma es notable cuando la misión/visión concuerdan con la identidad y valores de los seguidores. El comportamiento carismático del líder se refleja en la identificación personal del colaborador dentro de la organización y otorga autoeficacia individual y colectiva (Vega & Zavala, 2004).

En cualquier situación los líderes transformacionales deben ser éticos desde las estrategias para la consecución de objetivos hasta la toma de decisiones, esencialmente cuando tiene implicaciones en las personas. Además, acorde a Bass (1985) los líderes carismáticos transformacionales tienen alta autoestima, expresión oral comprometida y confiable, sentido de responsabilidad colectiva y estructuran los problemas para comprensión de colaboradores.

- Motivación inspiradora (MI): los líderes de manera implícita motivan, inspiran, desafían y otorgan significados a sus seguidores que aceptan las iniciativas planteadas. Los líderes articulan una visión convincente sobre el futuro para grandes cometidos, expresan con facilidad sus expectativas y demuestran compromiso con los objetivos y visión compartida. El líder inspirador crea altas expectativas en los seguidores (efecto Pígmaleón) y mantiene una imagen coherente y deseada (Vega & Zavala, 2004).
- Estimulación intelectual (EI): mediante el cuestionamiento, replanteamiento y recapitulación de situaciones anteriores el líder fomenta la innovación y creatividad en sus colaboradores. Ante errores el líder no reprende públicamente a los seguidores, procura animarlos a intentar nuevos enfoques e ideas.

El líder debe conocer el *empowerment* para liberar de controles estrictos a la organización para fomentar la libertad y desarrollo pleno de los seguidores mediante la ejecución de sus ideas y adopción de responsabilidades en la organización. El líder transformacional estimula intelectualmente a los colaboradores mediante la ruta central del procesamiento de información, brindarles motivación para analizar, interpretar e internalizar el mensaje del líder así asumen su propósito y comprometen de manera genuina (Bass, 1985).

Vega y Zavala (2004) mencionan cuatro tipos de estimulación intelectual desde el líder hacia los colaboradores con orientaciones: racional (metas); emocional (interacción colaboradores); empírica (respaldo en información); idealista (internalización e intuición).

- Consideración individualizada (CI): los líderes transformacionales actúan como mentores al considerar detenidamente las necesidades de logro y crecimiento de los seguidores. De tal forma, el líder considera de manera personalizada las expectativas de sus colaboradores y crea oportunidades enfocadas en el aprendizaje y apoyo continuo, mediante la asignación y monitoreo de tareas específicas para evaluar su progreso. En esta línea, también el líder debe adaptarse a todos los estratos sociales de la organización para mantener una participación abierta y comunicativa con sus seguidores y conocer sus necesidades.

Las conductas del líder en este ámbito son la utilización de comunicación informal individual (preocupación por colaborador); informa periódicamente a su equipo sobre la organización; conoce las expectativas y aconseja a sus colaboradores en el ámbito profesional y laboral; y evalúa el potencial de sus seguidores para orientarlos al desarrollo (Vega & Zavala, 2004).

Nelson Mandela y Martin Luther King personificaron las características del líder transformacional, al examinar el legado del último se concluye que sus atributos son propios del líder transformador, principalmente, por construir confianza en sus seguidores, desafiar el sistema vigente, desarrollar las necesidades de los seguidores y sostener valores morales (Lussier & Achua, 2011).

1.2.2. Modelo de Liderazgo de Rango Completo

El modelo de Liderazgo de Rango Completo (FRLM) fue propuesto por Bass y Avolio (1994), permite evidenciar los niveles del liderazgo mediante la adopción de elementos inherentes propios de tres tipos de liderazgo: *laissez faire*, transaccional y transformacional. Es decir, permite obtener una visión integral del liderazgo al considerar que los líderes pueden aplicar distintos comportamientos en la organización.

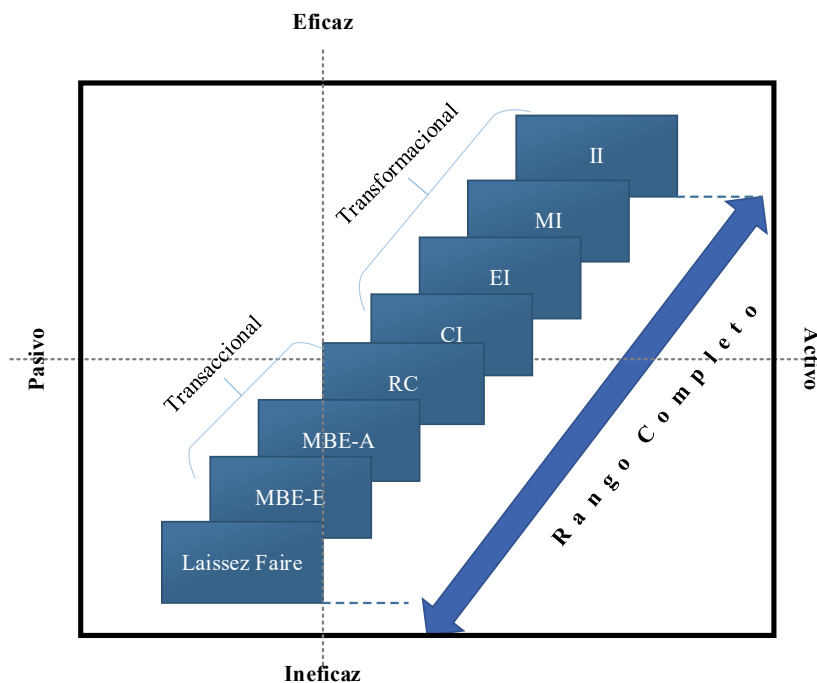


Figura 1. Modelo de Liderazgo de Rango Completo

Fuente: Adaptado acorde a Bass y Avolio (1994) y Bass y Riggio (2006).

Se evidencia que el liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo más efectivo y activo al aplicar las cuatro I's descritas *supra*. Este tipo de liderazgo aumenta la productividad y logra seguidores con mayor motivación, compromiso, confianza, cohesión y lealtad. Por otro lado, la

recompensa contingente, gestión activa y pasiva por excepción, y liderazgo *laissez faire* pueden ser ineficaces (Bass & Riggio, 2006).

Los líderes más eficaces no deben limitarse a un estilo único de liderazgo al existir circunstancias y necesidades situacionales propias de cada coyuntura influenciada por factores internos o externos de la organización. El líder transformacional tiene la capacidad de seleccionar y adoptar un estilo de liderazgo apropiado, incluso es el único líder que despliega todas conductas de liderazgo al comprender la situación y nivel de desarrollo organizacional que permite realizarlo, lo importante es distinguir el contexto específico para ejecutar el estilo de liderazgo apropiado (Vega & Zavala, 2004)

Bass (1985) identifica factores que inciden en la efectividad del liderazgo transformacional ejercido, vinculados con el ambiente externo y organizacional, y personalidad y valores propios del líder:

Tabla 2 Factores incidentes para el ejercicio liderazgo transformacional efectivo

Ambiente	Medio	Factores receptivos para desarrollo efectivo del liderazgo transformacional
Externo	Histórico y Social	Momentos de conmoción social, económica y rápida innovación tecnológica.
	Económico	Crisis económicas cíclicas e incertidumbre alta.
Organizacional	Factores Contextuales Internos de la Organización	Orientación hacia la adaptabilidad, organizaciones vinculadas de manera estrecha con ambientes externos, organizaciones con estructura simple y adhocráticas, modo de dirección organizacional tipo clan (socialización organizacional).
	Tecnología	Innovación y creatividad constante
	Equipo organizacional	Decisiones en equipo, tareas sin estructura específica y no repetitivas.
	Política organizacional	Políticas basadas en la Teoría Z de Ouchi (sentido de pertenencia, decisión

		consensuada y responsabilidad individual)
	Subordinados y superiores	Subordinados con autonomía, ambición profesional y empoderamiento en la tarea.
	Característica de la tarea	Tareas ambiguas
Características de personalidad y valores del líder transformacional		Personalidad del líder activa, proactiva, audacia social, creatividad, integridad y madurez.

Fuente: Adaptado acorde Bass (1985) y Vega y Zavala (2004).

1.2.3. Herramientas para evaluar el liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional cuenta con instrumentos para medirlo como el Cuestionario de Liderazgo Transformacional (MLQ, por sus siglas en inglés) que evalúa el FRLM que involucra elementos del liderazgo *laissez faire*, transaccional y transformacional.

Los componentes que conforman el MLQ surgen de la definición planteada por Burns (1978), modelo de Rango Completo de Liderazgo y análisis factoriales realizados en base a respuesta de altos ejecutivos y oficiales militares estadounidenses. El MLQ acoge la estructura multidimensional del liderazgo transformacional, se compone por un cuestionario de autoevaluación del líder y un formulario donde los seguidores evalúan al líder, ambas perspectivas utilizan una calificación de 5 puntos. Las últimas versiones del formulario MLQ contienen entre 36 a 63 ítems estandarizados con correlación consistente entre componentes o independencia (Bass & Riggio, 2006).

Adicional al MLQ, existen otros métodos para evaluar el liderazgo transformacional, como: diarios o registros, entrevistas, observaciones sistemáticas u objetivas de terceros, Inventario de Comportamiento de Liderazgo Transformacional, Escala Global de Liderazgo Transformacional, Inventario de Prácticas de Liderazgo, Cuestionario de Comportamiento de Liderazgo, entre otros (Bass & Riggio, 2006). En definitiva, las herramientas creadas para evaluar el liderazgo transformacional pueden complementar o incluso ampliar las perspectivas del liderazgo ejercido para evaluar este constructo.

Para el caso de la metodología vinculada con diarios, se destaca el estudio ejecutado a los cadetes de la Academia Militar de Virginia que registraron de manera no estructurada en registros o diarios comportamientos observados durante días, estos fueron posteriormente evaluados en función de los componentes del modelo FRLM (Atwater et al., 1991). En línea del estudio aplicaron otra metodología de investigación destacable y alterna como son las entrevistas a los jefes donde identificaron características que permitieron construir el MLQ para relacionarlo con los preceptos propios del liderazgo transformacional.

1.2.4. El desarrollo del liderazgo transformacional. ¿El líder nace?

El líder transformacional también acoge elementos del liderazgo tradicional, el líder nace. De esta manera, los antecedentes personales y experiencias marcan en los líderes transformacionales la personalidad y características. Desde la crianza de los padres y peculiaridades del hogar, al respecto Bass y Riggio (2006) concluyen que los altos ejecutivos con hogares sólidos son calificados por sus subordinados como altamente transformadores, consideran el error como parte del aprendizaje y en transcurso de su vida ejercieron roles de líder; siendo así su liderazgo un acto innato de su personalidad y habilidad desarrollada en el largo plazo.

Avolio y Bass (1994) mediante la aplicación de cuestionario de historia de vida a 182 líderes comunitarios, investigaron sobre los estándares morales y severidad de sus padres. En base a la aplicación de historias de vida se destaca que el excelente desempeño en la escuela y deportes, guía activa e interés de los padres en su diario vivir tienen correlación positiva, demostrándose con las puntuaciones obtenidas en el MLQ.

Los líderes transformacionales no son mera casualidad, casos reales de líderes que basaron su ejercicio de liderazgo en su pasado como Pierre Cardin fue testigo de injusticias sociales durante su juventud y contó con el apoyo de su madre en su vida; también como Henry Ford quien carecía de figuras paternas y era adverso a escuchar opiniones de terceros (Bass & Riggio, 2006).

También, el líder transformacional se forma con la educación, esta incluye la orientación y asesoramiento para fomentar la comprensión y valoración de las características propias del liderazgo transformacional. En esta línea, Conger y Kanungo (1988) y Conger y Benjamín (1999) sugirieron que el líder debe desarrollarse con el aprendizaje de las siguientes competencias: evaluación crítica para la resolución de problemas; visualización para diseñar estrategias y afrontar

posibles escenarios; habilidad comunicativa; gestión de la impresión y conocimientos para empoderar a sus seguidores.

En definitiva, el líder desarrolla cualidades y habilidades innatas propias de su trayectoria de vida y aprendizajes. Deben coexistir compromiso y dedicación por parte del líder para catapultar su propia capacidad de liderazgo y ejercerlo de manera efectiva en cualquier ámbito donde se vincule.

1.3. Instituciones aseguradoras: definición, importancia y origen histórico

Las instituciones aseguradoras constituyen un pilar fundamental en los sistemas financieros de los países, responden a la necesidad histórica humana de mitigar los riesgos propios de la incertidumbre futura. En el siguiente apartado se presentan generalidades propias de las instituciones aseguradoras con la finalidad de conocer y entender sus peculiaridades, se desarrollan conceptos claves, clasificación, estructura y origen histórico.

1.3.1. Definición y clasificación

Las instituciones aseguradoras proveen servicios denominados seguros, los cuales otorgan cobertura ante riesgos y se transfieren al asegurador para garantizar su compensación ante eventos fortuitos. Los seguros protegen a los individuos, miembros de una sociedad, con aversión al riesgo que recurren a su contratación involuntaria o voluntaria.

La Junta Política Monetaria define al riesgo como un evento futuro e incierto cuyo suceso puede ocasionar daños al asegurado, haciéndose exigible la obligación del asegurador (Junta Política Monetaria, 2025). La literatura atañe el término riesgo para referirse al objeto asegurado y posible ocurrencia de un evento que produzca la necesidad económica garantizada en la póliza (Albarrán, 2000). Dentro de la categorización de riesgos se distinguen dos tipos: riesgo especulativo (relacionado con los beneficios de la empresa), y riesgo puro (concerniente con la ocurrencia del evento).

Las operaciones de seguros se componen de elementos personales, asegurado y asegurador; formales (relacionado con el contrato); póliza o prima; y reales (riesgo, vinculado con la operación) (Albarrán, 2000).

Las instituciones aseguradoras se clasifican por el tipo de gestión o administración que gobierna en éstas, público, privado o mixto. Las instituciones públicas, por ejemplo, Seguridad Social, son

de propiedad y administración estatal, dirigido de manera obligatoria a todos los ciudadanos de la nación. Las prestaciones se derivan para la atención de eventos de carácter sanitario, económico o social. La cuota de aportaciones de los beneficiarios es de manera diferenciada (Albarrán, 2000).

En el ámbito de seguros privados, son de libre elección conforme los servicios ofertados e intereses individuales. La cuota es aportada exclusivamente por el asegurado. Albarrán (2000) distingue varias formas jurídicas para su operación: Sociedades Anónimas, Sociedades Mutualistas, Sucursales de Compañías Extranjeras y Compañías Reaseguradoras. Finalmente, en las instituciones mixtas coexiste una participación del capital público o privado, compartiendo también su propiedad y administración.

1.3.2. Bagaje histórico sobre las instituciones aseguradoras

Se considera el recuento histórico realizado por Bravo y Fernández (2011) y Albarrán (2000) quienes reconstruyen la historia de los seguros por etapas principales, considerando aspectos sobre las primeras civilizaciones asentadas en el mundo hasta la edad contemporánea donde las actividades aseguradoras se expanden.

En la época de la prehistoria el hombre explora la naturaleza exponiéndose a riesgos constantes en su hábitat, así surge la necesidad de protección para la supervivencia. Necesidades básicas como la alimentación estuvieron marcadas por eventuales riesgo, el hombre cavernícola debía cazar sus alimentos, así surgió la necesidad de organizarse en tribus o clanes para diversificar su exposición al riesgo y beneficios.

En la edad antigua se desarrollan las primeras civilizaciones y conformación de organizaciones formales de trabajadores, permitiendo referenciar el concepto primitivo de los seguros que brindaron sus aportes al sector, el detalle siguiendo a Bravo y Fernández (2011):

- China: asociaciones de mercaderes distribuían el riesgo en varias embarcaciones para enviar mercancías vía marítima y evitar pérdidas abismales.
- Babilonia: en el Código Hammurabi se mencionan indicios sobre la conceptualización de seguro que abarcaba la indemnización por accidentes y mutualidad, ambos para protegerse de riesgos vinculados con robos en el traslado vía marítima o terrestre.
- Grecia: la civilización hizo grandes aportes conceptuales enmarcadas en aspectos mercantiles, en la época comercial los prestamistas facilitaban dinero a los mercaderes a

cambio de mercancías o barcos, y por una tasa de interés elevada en el caso de incidente quedaba saldada la deuda.

- Roma: los *collegia* romanos indemnizaban en caso de muerte de sus asociados y los *fidejussio indemnitis* eran una aproximación a los seguros de crédito.
- India: el Código Manú relataba disposiciones sobre préstamos marítimos y alquiler de navieras.
- Egipto: sistemas de ayuda mutua para ritos funerarios de los asociados.

Las prácticas e indicios presentados constituyen los inicios del sistema actual de seguros, de manera preliminar implicaba ciertos sectores de la sociedad como mercaderes y asociados que erogaban voluntariamente capital para determinado fin.

La Edad Media en la época de la revolución de comercio en Europa, entre los siglos XI – XII, marca formalmente el inicio de los negocios de seguros con la concepción de la transferencia de riesgo mediante el pago de una prima. Entre los aportes fundamentales: indemnización en caso de siniestros, prima, asociaciones sin ánimo de lucro (guildas), lineamientos y desarrollo para contratos de seguros (Bravo & Fernández, 2011).

Acorde a Bravo y Fernández (2011) en la Edad Moderna entre el siglo XV y XVII como efecto del auge en el desarrollo de la banca y cámaras aseguradoras en los puestos europeos surgen indicios de contratos de seguros marítimos, contratos contra incendios (1667), y regulaciones para actividades aseguradoras. En consecuencia, se establecen la primera compañía aseguradora en Estados Unidos (1759) llamada “*The Friendly Society for Mutual Insuring of Houses Against Fire*”, en América Latina su origen fue en México (1789) con la primera compañía de seguros marítimos y Argentina en 1784 cuando establece una agencia extranjera española (La Real Compañía de Seguros Terrestres y Marítimos).

Desde el siglo XVIII, Edad Contemporánea, las compañías aseguradoras continuaron creciendo como efecto de la industrialización el nivel de vida se elevó y las personas evidenciaron peligros inexistentes en años pasados, las aseguradoras se consolidan como grandes instituciones financieras que creaban productos novedosos acordes a las necesidades de la época. Albarrán (2000) también destaca que la abolición de protecciones y desamparo de los individuos obligaron a asociarse, aquí inician los seguros personales gracias a los estudios sobre la mortalidad de Halley y Bernoulli con la Ley de los grandes números.

En Ecuador el sector asegurador se origina en el siglo XIX con el comercio marítimo, para el siglo XX el Ecuador consolida las primeras compañías nacionales de seguros para la protección patrimonial y personal. En cuanto, al desarrollo del marco normativo se dio en 1960 con la creación de la Superintendencia de Bancos y posterior promulgación de Ley General de Seguros en 1973. En la década de 1980 y 1990 el mercado asegurador se expande y diversifica, así para el siglo XXI el sector se consolida como componente clave del sistema financiero ecuatoriano y crea en 2012 la SCVS (Espinel, 2019).

1.3.3. Importancia de las instituciones aseguradoras

De manera general, las instituciones aseguradoras tienen funciones sociológicas, económicas y laborales en la sociedad. En el ámbito laboral otorga empleos directos e indirectos, acorde al Instituto Nacional de Estadísticas del Ecuador (INEC) el sector vinculado con seguros contribuye en 2024 con alrededor del 10% de empleo, cerca de 125 mil personas en el sector.

Las instituciones aseguradoras son de importancia para el desarrollo de las economías y bienestar de la población al brindar certeza sobre ocurrencias del futuro, no es en vano que al transcurrir los años su presencia se intensifica y renueva conforme las demandas propias del mercado. Los seguros abarcan diversidad de ramos para eventualmente aminorar el riesgo e incertidumbre de los agentes económicos, ejerciendo efectos estabilizadores.

Como primera aproximación benefactora económica que otorga Guerrero et al. (2019) a las aseguradoras es promoción del ahorro porque permiten planificar a largo plazo las finanzas al acumular recursos monetarios, siembran una cultura de ahorro en la población para actuar ante eventos futuros y diversifican el riesgo en una sociedad adversa para asumirlo.

Por su parte, generan tranquilidad en los agentes económicos al tener la percepción de inversión y transferencia de riesgos al depositar sus recursos en instituciones aseguradoras al estar sus actividades, patrimonio y capital protegidas ante cualquier riesgo que podrían acaecer, sobre todo si son altamente influenciados a la incertidumbre (Guerrero et al., 2019). Y, también, permite dinamización de las captaciones (primas) las instituciones pueden invertir a largo plazo en instrumentos financieros del Estado, depósitos a plazo, acciones, proyectos o infraestructuras e inversiones internacionales.

A pesar de ello, los efectos económicos son desiguales al considerar el nivel de desarrollo en los países, por ejemplo, en naciones donde predomina la población con ingresos bajos e intermedios su inserción voluntaria a los seguros es insignificante al existir altas tasas de pobreza que generan vulnerabilidades ante adversidades y priorización de gastos en la población (Espinel, 2019).

En cuanto a los efectos sociales, se debe destacar su rol en la inclusión financiera y reducción de brechas de sectores tradicionalmente excluidos al ampliarse su acceso, y contribución al recaudo tributario los fondos se designarían, idealmente, al desarrollo de programas de índole social. Además, Albarrán (2000) identifica que contribuyen a la protección de individuos ante eventos adversos, promueven la responsabilidad frente a terceros, atenúan los efectos del envejecimiento demográfico acelerado y contribuye a la estabilidad social.

Finalmente, el sector asegurador impulsa a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (2015), de manera particular con el ODS 1 (fin de la pobreza), ODS 3 (salud y bienestar) y ODS 8 (crecimiento económico y trabajo decente), en todos los casos por intermedio de la promoción de seguros, como seguros inclusivos, accidentes laborales, salud ocupacional, microseguros y médicos.

La influencia de las compañías aseguradoras se proyecta en los ejes económicos, sociales y laborales para el impulso de sociedades equitativas y preventivas ante riesgos, estabilidad económica, formalización de empleo y productividad. Considerándose, así como agentes fundamentales para el desarrollo económico, esto permite contextualizar y analizar el sector considerando las realidades propias del Ecuador.

1.4. Compañías aseguradoras en el Ecuador: evolución, marco legal y estructura organizacional

Las compañías aseguradoras en el Ecuador, al igual que en el mundo han sufrido procesos de metamorfosis propios de cada coyuntura política, económica y social acontecida en la época. La historia del sector asegurador ecuatoriano data desde la época republicana caracterizado por el auge del comercio exterior y actividades portuarias. Las realidades han provocado que los ramos de las compañías se diversifiquen, inauguren empresas nacionales aseguradoras, renueven el marco legal y experimenten cambios en su comportamiento. El presente apartado expone aspectos históricos, legales y estadísticos para obtener una perspectiva general del sector.

1.4.1. Origen de las compañías aseguradoras en el Ecuador

En Ecuador los seguros se originaron de manera rudimentaria en la época republicana (siglo XIX), surgiendo como necesidad social y comercial para proteger el valor de los bienes y generar beneficios económicos en un ambiente donde el comercio exterior y actividad portuaria estaban en auge (Guerrero et al., 2019). Fue rudimentaria e independiente del Estado ecuatoriano porque las atribuciones eran asumieron mensajeros que representaban a compañías extranjeras, únicos participantes, en un entorno donde los riesgos propios de transporte marítimo e incendio afectaban de manera periódica.

Para finales del siglo XIX, en el Ecuador se establecen compañías extranjeras que ofrecían pólizas de seguros de servicios para transporte e incendio. En el siglo XX, empiezan a operar compañías de seguro nacionales, para 1905 se funda la primera aseguradora nombrada como “La Previsora S.A Compañías de Seguros y Reaseguros” con un primer enfoque de seguros marítimos e incendios, sentando los cimientos para la evolución del sector asegurador en el Ecuador y apertura en otros ramos del sector en el país, acorde a Guerrero et al. (2019) son: automotores (1946), accidentes personales y robos (1947), mortalidad de ganado y accidentes de trabajo (1950), garantías y cumplimientos de contratos (1953), vida individual (1956), exequias (2006), seguros odontológicos (2007) y Pymes (2008).

1.4.2. Recuento sobre el marco legal y normativa actual vigente

El sustento jurídico del sector asegurador en el país tiene origen en 1906 con el Código Civil promulgado por Eloy Alfaro, después en 1909 fue renovado por el Decreto Ejecutivo Nro. 1105 en el gobierno de Leonidas Plaza Gutiérrez (Espinel, 2019).

Posteriormente, con la Ley General de Bancos en 1933 la Superintendencia de Bancos, actual SCVS, otorga la función de ente de control y emisión de normas sobre las actividades relacionadas con seguros, a partir de esta normativa continúan desarrollándose legislaciones en el ámbito, entre las que se destacan: Ley de Compañías en 1964, Ley General de Seguros en 1965, y Código Orgánico Monetario y Financiero en 2014, normativa principal vigente. Cada una de las normativas aludidas fueron objeto de reformas conforme la visión de gobierno de turno y necesidades descubiertas en la implementación. El sector asegurador de manera particular enfrenta constantes cambios normativos que pueden ocasionar implicaciones y sensibilidades para su posicionamiento en el país.

Acorde a Espinel (2019) la expedición del Código Orgánico Monetario y Financiero tiene marcas negativas en el sector para las empresas aseguradoras al exigirse mayor retención de riesgos, mayor capitalización, apalancamiento externo y disminución de patrimonio por pérdidas.

La promulgación del Código Orgánico Monetario y Financiero designó a dos entes reguladores el funcionamiento de empresas aseguradoras bajo los artículos 13 y 78, respectivamente, se designa a la Junta Política y Regulación Monetaria y Financiera; y SCVS. En el ámbito de seguros la Junta es responsable de la formulación de la política y regulación (COMF, 2014, art.13) en tanto, la SCVS ejerce la vigilancia, auditoría, control y supervisión del régimen de seguros (COMF, 2014, art.78).

Acorde a la Ley General de Seguros, los participantes que integran el sector asegurador son las compañías e intermediarios de reaseguros, peritos de seguros, asesores productores de seguros; y, entidades de servicios tecnológicos de seguros (COMF Libro III, 2023, art.2).

En particular, las compañías de seguros son instituciones de sociedad anónima y cooperativas constituidas en el territorio nacional y las sucursales de empresas extranjeras residentes en el país que asumen riesgos por el pago de una prima (COMF Libro III, 2023 y Papić, 2017). La SBVS es la entidad que clasifica a los ramos en dos grandes categorías: seguros generales que aseguran los riesgos por afectaciones en salud, bienes, patrimonio o garantías; y, seguros de vida que resguardan los riesgos de las personas. La Tabla 3 expone por ramos de los seguros generales y de vida conforme la SCVS, siendo un total de 38 ramos.

Tabla 3. Ramos compañías aseguradoras en el Ecuador

Seguros de Vida	
1. Vida Individual	2. Vida Colectiva
3. Asistencia médica	4. Accidentes Personales
Seguros Generales	
5. Incendio y líneas aliadas	6. Lucro cesante a consecuencia de incendio y líneas aliadas
7. Vehículos	8. Transporte
9. Marítimo	10. Aviación
11. Robo	12. Dinero y valores
13. Agropecuario	14. Todo riesgo para contratistas
15. Montaje para maquinaria	16. Rotura de maquinaria
17. Pérdida de beneficio por rotura de maquinaria	18. Equipo y maquinaria de contratistas
19. Obras civiles terminadas	20. Equipo electrónico
21. Responsabilidad civil	22. Fidelidad

23. Seriedad de oferta	24. Bancos e instituciones financieras
25. Riesgos especiales	26. Cumplimiento de contrato
27. Buen uso de anticipo	28. Ejecución de obra de buena calidad de materiales
29. Garantías aduaneras	30. Otras garantías
31. Crédito interno	32. Crédito de exportaciones
33. Todo riesgo petrolero	34. Otros riesgos técnicos
35. Multirriesgo hogar, industrial, comercial	36. Riesgos catastróficos
37. Lucro cesante a consecuencia de riesgos catastróficos	38. SOAT

Fuente: Adaptado acorde a la Presentación de Estructuras de Administración de Balances (SCVS, 2023)

La categorización de los ramos de las compañías aseguradoras permite conocer la naturaleza de riesgo del seguro ofertado al comprender frecuencias y profundidad de pérdidas disímiles, así cada uno requiere de manera diferencial la evaluación reserva técnicas, administración de riesgos, patrimonio técnico, inversiones obligatorias y cálculo de primas (COMF Libro III, 2023, art.22).

1.4.3. Estructura organizacional

Las compañías aseguradoras cuentan con una estructura organizativa similar a cualquier tipo de empresas, se encuentra normado por el Código Orgánico Monetario y Financiero (2025), Ley General de Compañías (2025) y Normas emitidas por la SCVS, en específico la Resolución Nro. SCVS-INC-DNCDN-2020-0013 de octubre de 2024.

Los representantes de las empresas que ejercen liderazgo, toman decisiones estratégicas y supervisan la gestión son la Junta General o Asamblea de Accionistas, Directorio, Gerencia General y Directivos de unidades administrativas. De manera provisional la estructura organizacional estaría compuesta de la siguiente manera (Figura 2):

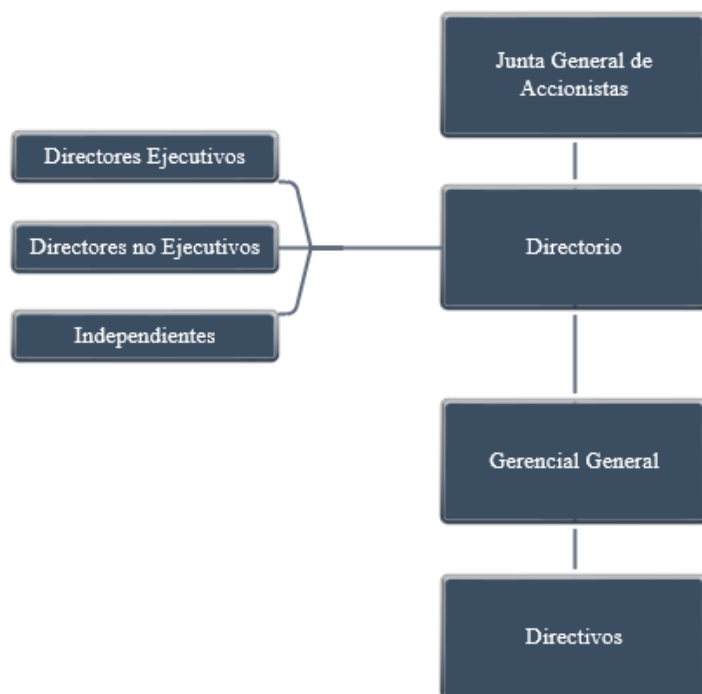


Figura 2 :Estructura organizacional compañías aseguradoras, líderes

Fuente: Adaptado acorde la Resolución No. SCVS-IRCVSQ-DRASD-2024-0015 (SCVS, 2024)

La Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la compañía, ejerce control y decisión para proteger los derechos e intereses de los accionistas, es decir ejerce vigilancia de la delegación efectuada por los accionistas a los miembros del Directorio y Gerencia (SCVS, 2024).

La Junta General está conformada por socios legalmente convocados, entre las atribuciones se destacan: aprobar por mayoría absoluta resoluciones; designar o remover administradores y gerentes; resolver cuestiones financieras; disolver de manera anticipada las compañías y excluir socios (Asamblea Nacional del Ecuador, 2025, art. 116,117 y 118).

Por su parte, el Directorio es elegido por la Junta General de Accionistas y corresponde al órgano colegiado encargado del proceso de decisión en la compañía para su direccionamiento estratégico, es decir debe ser profesional para determinar el rumbo del negocio sin obviar los intereses de las partes interesadas y sustentabilidad del negocio. En su composición el Directorio debe guardar equilibrio e integrarse de Directores Ejecutivos (cumplen función de alta dirección en la compañía), No Ejecutivos (accionistas), e Independientes (desvinculados con la gestión de la compañías y accionistas (SCVS, 2024).

El Directorio se estructura de cuatro componentes fundamentales: presidente, secretario, consejos consultivos y comités especializados. En cuanto a las funciones principales del Directorio se condensan en: guiar la estrategia de la compañía; ejercer control en la administración para evaluar los riesgos operacionales de la compañía; ser vínculo entre accionistas; establecer de manera clara los valores en la compañía; y procesar de manera oportuna las obligaciones de la compañía y accionistas (SCVS, 2024).

Por su parte, la Gerencia General sujeta su gestión a las funciones asignadas por la Junta General, entre las que encuentra la representación legal de la compañía; presentar aspectos contables y financieros; y, ejecutar la estrategia institucional de manera coherente con la gestión técnica, financiera y comercial de la institución (Asamblea Nacional del Ecuador, 2025, art. 123 – 127).

En cuanto a cargos directivos pertenecen a los gerentes y subgerentes de área, vicepresidentes, directores, subdirectores, jefes de área, coordinadores, entre otros similares, conforme las necesidades y estructura de cada compañía (SCVS, 2024). El personal directivo tiene como responsabilidad la administración y organización de la empresa, por tanto, deben contar con conocimientos y experticia para ejercer de manera óptima las funciones asignadas.

También son parte de las compañías aseguradoras el personal administrativo, técnico, comercial, financiero, operativo, entre otros colaboradores en el ámbito de liderazgo transformacional pero indispensables para efectuar las tareas cotidianas, su labor es de apoyo, operativo y manual conforme las actividades asignadas por sus líderes.

1.4.4. Evolución de compañías aseguradoras en el Ecuador

Acorde datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2024) en promedio entre 2020 y 2024 las primas netas emitidas por compañías aseguradoras fueron 1.950 millones de US\$, considerando el efecto pandemia en 2020 la cifra de las primas se contrae como consecuencia de la recesión económica y disminución del gasto de los consumidores y empresas.

Para el 2022, el sector se recupera el 25 % respecto al 2021 (401 millones de US\$), impulsado por la reactivación mundial económica post pandemia y aumento de primas, principalmente en los ramos de seguros de vida. Posteriormente, en 2023 y 2024 el mercado asegurador continúa en auge donde las primas netas denotaron incrementos de 195 y 38 millones de US\$.

A pesar de que el monto de las primas emitidas aumentó progresivamente desde 2022, la participación del sector en el Producto Interno Bruto (PIB) se mantuvo en el rango de participación entre 1,50 % a 1,82 % (Figura 3).

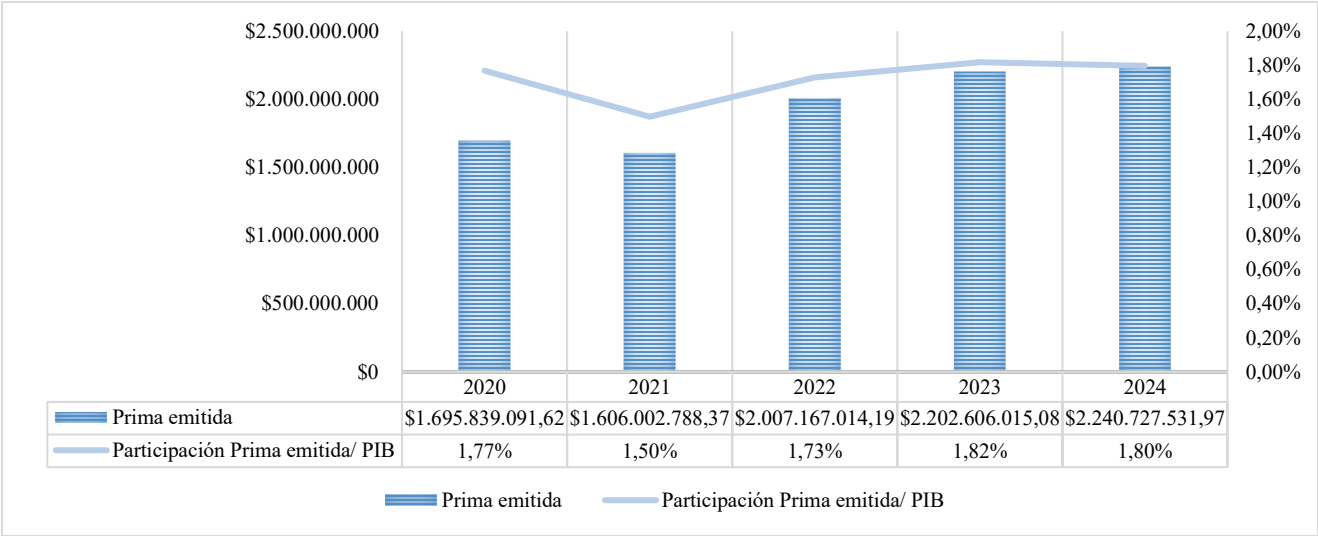


Figura 3. Evolución de primas netas emitidas por compañías aseguradoras (dólares US\$) y participación en el PIB 2020 – 2024 (%).
Fuente: Adaptado acorde datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2024)

En cinco años el sector asegurador atravesó tres ciclos económicos: recesión, recuperación y consolidación económica que lo afectaron de manera directa, estos resultados dan indicios de la capacidad de adaptabilidad del sector ante eventos exógenos propios de la economía del país y delimita una correlación positiva entre el mercado asegurador y coyuntura macroeconómica nacional.

Al analizar por ramos en 2024, el 57,97 % se concentran en seguros generales, no obstante, las primas netas emitidas relacionadas con seguros de vida tienen mejor posicionamiento al acumular las primas netas de vida colectiva, asistencia médica y accidentes personales el 30,93%, 6,45% y 3,75, respectivamente. En tanto, los principales ramos de seguros generales de vehículos, incendio y líneas aliadas, y responsabilidad civil representan en conjunto el 31,66% de las primas emitidas.

El mercado asegurador ha experimentado absorciones y fusiones ocasionadas por las reformas normativas, esencialmente por la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (2011) que prohibía a las instituciones bancarias y financieras mantener inversiones no relacionadas con su actividad económica (Papić, 2017).

Adicional, el Ecuador ha sido objeto de variaciones constantes en la legislación vinculada con seguros teniendo impactos directos en su desarrollo y posicionamiento, se debe considerar que a nivel mundial el mercado asegurador es competitivo y riguroso, un hecho no aislado en la realidad nacional (Espinel, 2019).

En 2015 se contaba con 35 compañías de seguros activas, donde el 46 % de las primas emitidas se concentraban en cinco compañías aseguradoras: Sucre, Equinoccial, QBE Colonial, ACE y Pichincha (Papić, 2017). Tras casi una década transcurrida el escenario cambia en el 2024 operan en el país 28 compañías aseguradoras, siendo las principales Pichincha, Chubb, Equinoccial, Latina e Hispana, acumulan en 2024 el 44,72 % del total de primas netas emitidas. Conservaron su posicionamiento de relevancia en el país Seguros Pichincha y Equinoccial, incluso tienen un mejor posicionamiento para el 2024 (Tabla 4).

Tabla 4. Prima neta emitida de las principales compañías aseguradoras 2023 y 2024

Compañía	Ranking	Prima neta emitida 2024	Prima neta emitida 2023	Variación interanual
PICHINCHA	1	\$254.686.031,44	\$234.868.855,07	8,44 %
CHUBB	2	\$220.006.457,08	\$213.551.209,42	3,02 %
EQUINOCCIAL	3	\$216.287.299,31	\$214.982.626,66	0,61 %
LATINA	4	\$158.375.009,11	\$125.359.809,99	26,34 %
HISPANA	5	\$152.755.263,06	\$158.038.652,07	-3,34 %
AIG	6	\$147.141.800,24	\$135.602.406,05	8,51 %
A. SUR	7	\$140.869.976,17	\$139.138.469,77	1,24 %
ECUASUIZA	8	\$109.664.351,56	\$101.680.215,45	7,85 %
ZURICH	9	\$107.511.375,95	\$120.549.119,73	-10,82 %
SWEADEN	10	\$93.285.235,36	\$72.344.614,13	28,95 %
ALIANZA	11	\$84.031.437,43	\$71.235.799,84	17,96 %
MAPFRE EC.	12	\$79.606.455,78	\$83.108.546,55	-4,21 %
BMI	13	\$72.853.000,32	\$64.920.525,92	12,22 %
UNIDOS	14	\$72.304.475,87	\$72.633.592,35	-0,45 %
BUPA	15	\$59.364.857,28	\$59.392.486,06	-0,05 %
PALIG ECUADOR	16	\$44.312.163,62	\$43.848.443,87	1,06 %
GENERALI	17	\$41.893.433,31	\$40.165.850,58	4,30 %
CONFIANZA	18	\$37.293.604,29	\$38.919.883,42	-4,18 %
HDI	19	\$35.859.924,43	\$30.697.290,85	16,82 %
INTEROCEANICA	20	\$34.155.122,55	\$26.434.324,30	29,21 %
Otras		\$78.470.257,81	\$148.176.754,43	88,83 %

Fuente: Adaptado acorde datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2024)

De las 20 compañías aseguradoras presentadas en la Tabla 4 se observa que 14 crecen al tener variaciones interanuales de las primas netas emitidas entre 2023 respecto al 2024 desde 0,61 % al 26;34 %. Y, tan solo 6 empresas presentan rendimientos negativos alcanzando el punto mínimo de -10,82 %.

El mercado asegurador no se encuentra consolidado al existir empresas con capitales variados, las grandes empresas acaparan la mayoría de clientes teniendo una mejor adaptabilidad a todos los escenarios desencadenado en el país desde reformas normativas hasta crisis sanitarias y económicas. Guerrero et al. (2019) califica al sector asegurador como un mercado débil al conformarse por empresas con autonomía exigua e incapacidad para asumir riesgos directos, el riesgo de las pólizas es administrado y distribuido a las por reaseguradoras.

2. CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Enfoque de investigación

El enfoque metodológico de la investigación es cualitativo fenomenológico, es decir, busca estudiar los fenómenos sociales desde la percepción y experimentación de las personas sobre el mundo, en base a sus subjetividades e información narrada (Taylor & Bogdan, 1984).

Acorde a Bryman (2012) es propio de la investigación cualitativa las siguientes características: explorar las interpretaciones de los actores; participar de manera activa por parte del investigador; definir de manera emergente de teorías o conceptos; estructurar no sistemáticamente la investigación; construir la realidad social del actor; y conservar la naturaleza de datos para un relato profundo sobre la problemática y fijación en detalles abstractos propios de esta metodología.

Este enfoque es pertinente al capturar subjetividades y matices propios del relator porque cuenta con la libertad de profundizar percepciones, experiencias y vivencias de 42 años de trayectoria profesional y personal en el ámbito de compañías aseguradoras. Así, la recolección de datos de carácter cualitativo se realiza por la técnica de investigación denominada historias de vida para comprender cómo las experiencias desembocan en el estilo predilecto de liderazgo transformacional.

Además, el enfoque que guía permite la utilización de fuentes de información secundarias para recopilar los conceptos que guían la investigación, así como, es viable la generación primaria de datos mediante técnicas de investigación provenientes de la etnografía, como es historias de vida.

El diseño de la investigación es de tipo exploratorio al corresponder una temática que tiene nulidad en su estudio desde la perspectiva de liderazgo transformacional en el ámbito asegurador ecuatoriano con metodología de historias de vida. Se logrará comprender en términos narrativos propios del relator que influyeron en la consolidación del liderazgo de transformacional durante una trayectoria de más de cuatro décadas.

La categoría analítica central es el liderazgo transformacional y se guía fundamentalmente en los paradigmas propuestos en los trabajos de Bass (1985), Bass y Avolio (2000), Bass y Riggio (2006), Lussier y Achua (2011) y Palomo (2013), al pertenecer los trabajos que fundamentan y guían al liderazgo transformacional.

2.2.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis se centra en una persona al contar con amplia trayectoria profesional, más de cuatro décadas en el sector asegurador del Ecuador, esto permite profundizar aprendizajes, trayectorias, decisiones y comportamientos que marcaron el liderazgo transformacional ejercido dentro de la industria. Además, permite reflexionar y crear conocimientos que posibilitan identificar experiencias, puntos de inflexión y condiciones organizacionales

Es preciso recordar que, la metodología cualitativa no busca abarcar la representatividad en la muestra, el investigador además de adquirir datos de personas también recopila actividades, tiempos y lugares para nutrirse de descripciones vividas y detalladas. El investigador cualitativo con frecuencia se centra en un estudio de caso cuya representatividad es incognoscible, por lo que la generalización de los hallazgos puede ser desconocida (Atkinson, 1998).

Al centrarse la investigación en un informante clave como caso de estudio único puede sugerir hipótesis para próximos estudios que se desarrollen en el ámbito, así como sumergirse en profundidad en el análisis para recopilar información significativa al integrar múltiples dimensiones en el relato de vida para desarrollar conocimiento sistemático sobre la experiencia subjetiva (Pujadas, 2002).

Se debe indicar que el narrador también es investigador, así la definición del problema de investigación, recolección de datos y análisis de resultados permiten expresar los pensamientos propios del líder transformacional tras 42 años de experiencia en el ámbito de compañías aseguradoras. La adopción de este método de investigación narrativo es emancipador al permitir conservar la identidad del narrador y atestiguar desde una posición *in situ* las vivencias sociales, históricas y reconstrucciones de historias.

2.2. Historia de vida como método de investigación

El origen de las historias de vida se remonta desde las comunidades tradicionales, donde el ser humano contaba con la capacidad de comunicarse para transmitir valores, costumbres y experiencias de generación en generación. Las historias de vida narran una serie de eventos y circunstancias provenientes de un nicho de experiencias arquetípicas que pueden ser similares con otros seres humanos, permitiendo aprender incluso algo sobre nosotros mismos (Atkinson, 1998).

Como metodología tiene sus indicios en las ciencias antropológicas, principios del siglo XX con el estudio de las culturas, así como, posterior difusión y desarrollo metodológico por la Escuela de Chicago para comprender los procesos sociales con mayor detalle y minuciosidad (Moriña, 2017). Estas aproximaciones permitieron fundar las historias de vida como metodología y medio donde las personas mediante sus narrativas convierten lo explícito en implícito, permitiendo profundizar sus subjetividades, percepciones y sentimientos, convirtiéndose los narradores en intérpretes de sus propias historias.

El método de historias de vida está estrechamente relacionado con el relato de vida, este último permite a las personas contar sobre su vida desde sus vivencias, narrativa en primera persona de la manera más honesta que se recuerda y considera debe conocer sobre ello, generalmente se ejecuta con una entrevista guiada por preguntas detonantes, como resultado se obtiene un texto narrativo (Atkinson, 1998).

De tal manera, la historia de vida decanta en el análisis de un texto narrativo, relato de vida, donde se realiza una interpretación hermenéutica de las subjetividades del narrador, cada palabra suscitada adquiere un significado y el resultado final se convierte en un todo completo al someterlo a un tratamiento metodológico adecuado por parte del investigador (Moriña, 2017)

Las historias de vida contemplan subjetividades propias del narrador quien también tiene un rol activo en la investigación para expresar de manera fidedigna los significados e interpretaciones propios de su vida, así no son desapercibidos en la investigación. Acorde a Moriña (2017) esta metodología puede abarcarse desde la perspectiva ideográfica o nomotética, la primera es la más acertada con el propósito propio del método de historia de vida y persigue el objeto de investigación al centrarse en la perspectiva subjetiva y propia de la persona. La historia de vida no debe tomar aseveraciones que surgen de las generalidades o representatividades de la población porque pretende buscar significados auténticos del narrador, su historia y su vida.

Las interpretaciones del investigador pueden contrastarse con documentos complementarios otorgados por el narrador para reconstruir los hechos del relato autobiográfico y realizar un análisis inter textual e inter contextual (Moriña, 2017).

El uso de la historia de vida es interdisciplinario su aplicación se deriva en amplia gama de ciencias como la psicología, antropología, gerontología, educación, historia, filosofía, administración de

empresas, entre otras. En las ciencias administrativas las historias de vida pueden emplearse para el estudio de aspectos propios de la organización como género, identidad, culturas y subculturas organizacionales, desarrollo organizacional, aprendizaje, educación, persuasión, liderazgo, entre otros (Alegre & Kwan, 2022).

En definitiva, resulta de utilidad para investigaciones que requieren obtener características propias del comportamiento de las personas en la organización y abarcar aspectos cualitativos, pero su uso ha sido limitado para la producción de investigación. Acorde Alegre y Kwan (2022), esta metodología tuvo aceptación en contextos más amplios, por ejemplo, en Reino Unido es una herramienta utilizada por las empresas en aspectos sobre productividad organizacional, mediante el análisis de las historias personales de los trabajadores para conocer cómo las experiencias laborales anteriores influyen en su conducta laboral, trabajo en equipo y relaciones con los clientes.

Resulta una herramienta que tiene validez y utilidad en el campo de las ciencias administrativas al permitir evaluar e interpretar al individuo en sus relaciones sociales y organizacionales, considerando situaciones del pasado y presente. A pesar de ello, existen vacíos en la producción de investigaciones con esta metodología en América Latina.

2.2.1. Clasificación de historias de vida y técnicas para recolección de datos

Siguiendo la clasificación sugerida por Moriña (2017) y Pujadas (2002) que consideran la profundidad e intensidad en la recolección de datos, alcance y tipo de relator, se identifican seis tipos: relato único, relato múltiple, historia de vida completa, historia de vida corta, historia completa y temática:

- Relato único y múltiples: el primero captura la perspectiva de una historia vida a partir de la autobiografía; mientras que, los relatos múltiples – cruzados o paralelos - estudian varios casos que comparten una realidad o tema de interés, construcción de estructura polifónica (Pujadas 2002).
- Historia de vida completa: abarca un periodo extenso de tiempo, da énfasis al constructo subjetivo narrado por el relator y utiliza múltiples instrumentos complementarios como observación participante, diarios, entrevistas a terceros, cartas, fotografías, entre otros.

- Historia de vida corta: comparte rasgos de historias de vida completa, pero se focaliza en temáticas y periodos particulares, es guiado por cuestionarios y se basa en documentos que respaldan la autobiografía narrada (Plummer, 2001).
- Historia de vida editada completa y temática: la historia completa muestra de manera fidedigna la voz del relator (narrado en primera persona); por su parte, la historia temática es contada por el investigador acorde el enfoque de investigación (narrado en tercera persona).

En el marco de la presente investigación es idóneo emplear diversas modalidades de historias de vida porque las dinámicas por explorar abarcan dimensiones individuales y contextuales. Así, fue pertinente combinar el relato único, historia de vida corta y temática que permiten reconstruir una trayectoria de vida amplia en el ámbito de liderazgo transformacional y compañías de seguros.

En cuanto al proceso de recolección de datos, el investigador debe previamente informarse a profundidad sobre el tema para abarcar información de manera minuciosa, profunda e informada. Moriña (2017) identifica varias formas para la recolección de datos, categorizándolas en: entrevista biográfica (diálogo abierto con pautas precisas); entrevista a otros informantes (perspectivas polifónicas), autoinforme; un día en la vida del relator (observación participante); línea de vida (significados cronológicos); y fotografía.

En tal sentido, para la recolección de datos se utilizará auto informe porque se narrará en primera persona aspectos significativos sobre el tema de investigación para la auto reflexión, se plantearán preguntas guía para proporcionar respuestas completas y cronológicamente precisas. Pujadas (2002) sugiere la grabación en solitario al ser exitoso en estudios aplicados a mitad del siglo XX en sociología y antropología, y permite precisar con mayor detalle para validarlo de manera objetiva con otras fuentes de información.

Además, se complementará con representaciones cronológicas mediante la aplicación de líneas de vida con gradación, esto permitirá capturar significados del pasado y presente conforme el nivel de impacto y relevancia para la investigación. Esta perspectiva permite capturar los hechos estilizados y hallazgos sugeridos por Bass (1985), Conger y Kanungo (1988), Conger y Benjamín (1999), Avolio y Bass (1994), Bass y Avolio (2000) y Bass y Riggio, (2006).

Finalmente, se utilizarán métodos visuales que complementarán el relato de vida como documentos en general que se considere de relevancia para la construcción del relato percibido *insider* de la problemática.

2.2.2. Etapas para elaboración y análisis de historias de vida

Moriña (2017) y Pujadas (2002) identifican cuatro etapas indispensables para la elaboración de una historia de vida, en la Figura 4 se presenta el resumen:

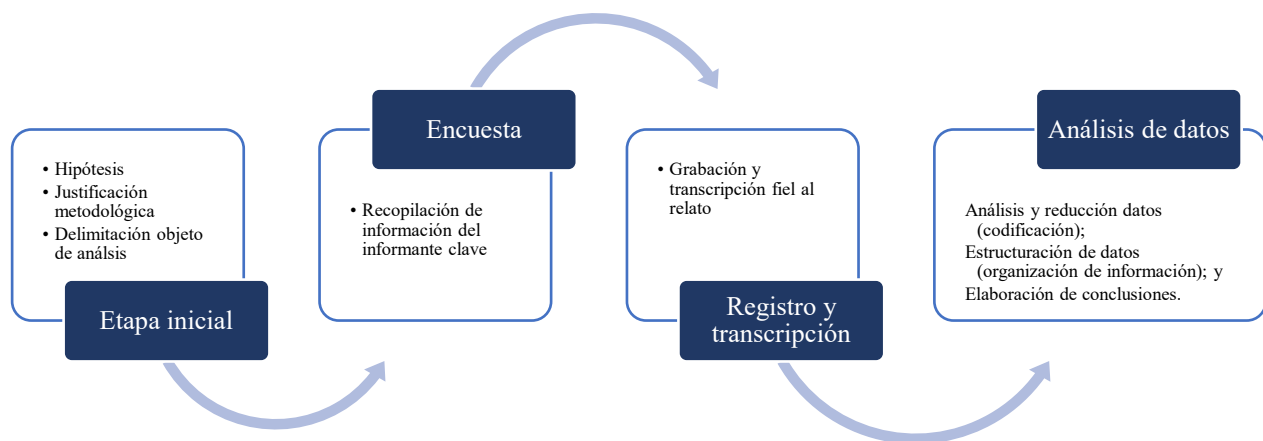


Figura 4. Etapas para la elaboración de historias de vida

Fuente: Adaptado acorde Moriña (2017) y Pujadas (2002)

La etapa inicial implica el diseño de la investigación considerando la fiabilidad y validez que debe guardar. En esta etapa se plantea la hipótesis, justificación metodológica del método cualitativo seleccionado, delimita la unidad de análisis y criterios de selección del informante (Moriña, 2017). La etapa inicial para la presente investigación se desarrolla a la parte introductoria y Capítulo II.

En la segunda etapa, la guía de entrevista se vincula con la recopilación de información del relator, por lo que es importante elegir a un buen informante, inmerso en el ámbito de estudio que cuente con veracidad, transparencia, auto criticidad y capacidad de análisis sobre su trayectoria Pujadas (2002). En esta fase para continuar narrando de manera coherente el relato de vida es recomendable leer la transcripción de los relatos recopilados en sesiones anteriores con la finalidad de situarse en el contexto.

La guía de entrevista es un instrumento que brinda cualidades flexibles y dinámicas para abordar temáticas estandarizadas y obtener información específica, al tener una naturaleza flexible la guía de entrevista no fue respetada al momento de realizar el relato de vida, en su lugar se adecuó este instrumento para contemplar todas las categorías que debían abordarse. La misma se basó en preguntas de carácter descriptivo y explicativo que permitieran identificar las estrategias de liderazgo transformacional aplicadas para la gestión de talento humano en compañías aseguradoras ecuatorianas.

En la etapa de registro y transcripción es indispensable se utilice herramientas para grabar, así se logra transcribir y considera todo tipo de expresiones orales del relator. Para esta investigación se consideran dos criterios sugeridos por Pujadas (2002) en esta etapa, al ser historia de vida de única, como transcripción literal del relato y registro cronológico conforme las etapas sucesivas del individuo para tener referencias secuenciales.

Para el análisis de datos de historias de vida se sigue a Pujadas (2002) quien reconoce el enfoque paradigmático que implica otorgar taxonomías o categorías al relato del informante con la finalidad de reflejar generalidades obtenidas, por tanto, existe un procesamiento y control de lo narrado. En este ámbito las historias de vida deben ser analizadas considerando tres subprocesos estrechamente vinculados: análisis y reducción de datos (codificación); estructuración de datos (organización de información); y elaboración de conclusiones.

De manera complementaria, se toma como referencia a Moríña (2017) quien sugiere el análisis el método narrativo de datos o perspectiva *emic*, un análisis que surge desde el interior del relato y organizan los datos para construir la historia de vida de manera coherente y tornen en conjunto un significado.

Es conveniente la combinación de varios tipos de análisis para lograr un análisis que capture las experiencias y relato del informante Atkinson (1998). Para la presente investigación se combina el análisis estructural (Pujadas, 2002) y narrativo (Moríña, 2017) de manera simultánea.

Se debe indicar que en el proceso de reducción de datos es imprescindible la transcripción de las narrativas, para transformar el lenguaje oral en uno escrito y manejable. Con la transcripción se puede proceder a una codificación para destacar segmentos particulares y analizarlos, esto implica crear un sistema de códigos de forma inductiva (espontaneidad), deductiva (esquema fijado) o

mixta (Pujadas, 2002). En el Anexo I se presentan fragmentos de la transcripción del relato de vida utilizando las normas propuestas por Gail Jefferson (2004), así como, categorías analíticas y códigos con su respectivo fragmento de relato a las que pertenecen. Entre las categorías analíticas se identifica: contexto personal, inspiración profesional, trayectoria profesional y liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada).

Para la presente investigación se categoriza utilizando un sistema de códigos contruidos de manera mixta, es decir se estableció preliminarmente un guion general sin especificar el contenido para después codificar de manera inductiva.

Por último, se realizan consideraciones éticas de confidencialidad para personas e instituciones involucradas para esto se utilizan seudónimos para mantener la privacidad. El anonimato garantiza imparcialidad por parte del lector y protege al investigador de cualquier juicio injusto o injustificable al momento de publicar el trabajo (Pujadas, 2002).

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el Capítulo 3 se construirá la historia de vida en base a la narración del informante clave que cuenta con vasta experiencia en el ámbito asegurador, desde la perspectiva de líder, considerando los relatos propios de la fuente primaria de información que son estructurados en función a los paradigmas propuestos en el Marco Teórico y después contrastados en el apartado de discusión. Esto permite incorporar fragmentos discursivos propios del relator que permiten capturar percepciones, experiencias y vivencias que resultan abstracciones propias del informante a lo extenso de su vida laboral y personal. Adicional, se considera evidencia documental de entrevistas que permiten complementar el relato de vida para la construcción *insider* de la problemática.

El acápite a continuación se subdivide en cinco esferas: contexto personal que permite capturar el entorno familiar y acontecimientos personales y laborales; inspiración profesional que captura la influencia y anhelo laboral; trayectoria profesional donde se detalla los inicios y gerencias ejercidas en el ámbito de seguros; liderazgo transformacional; y discusión de resultados.

A pesar que, el relator e investigador son la misma persona es de preferencia escribir en tercera persona para mantener neutralidad con el lector y asumir una posición imparcial al momento analizar la información.

3.1. Breve historia familiar y acontecimientos personales

Los antecedentes y experiencias personales del líder transformacional marcan la manera de ejercer su liderazgo en ámbitos donde se desenvuelve, así se puede aseverar que el líder nace y se hace. En el relato de vida se abarcaron aspectos sucintos referentes al contexto familiar y acontecimientos personales.

El informante proviene de una familia tradicional, compuesto por una figura materna y paterna, siendo el décimo hijo de once descendientes. Siempre tuvo una participación familiar importante y solían viajar juntos por el Ecuador vinculándose, esencialmente con actividades en la naturaleza.

Considera que su madre y padre son complementarios, su figura materna es aversa al riesgo y su padre es un líder indiscutible - figura política activa por más de 50 años en el Ecuador que respaldaba sus decisiones en su esposa. Sin duda, su madre tuvo influencia en su percepción en el riesgo que cambió conforme transcurrieron los años del relator:

Mi madre era una persona muy nerviosa, vivía con el “cuidado” en la punta de la lengua, tal vez por tener tantos hijos.

Tal vez, eso hizo que yo tenga un poco de aversión al riesgo, pero conforme uno crece esto cambia y se apega al riesgo porque entiende que no correr riesgos también es un riesgo. Al momento de tomar riesgos soy cauto y reflexivo, siempre lo valoro, trabajo en un negocio de riesgos hace 42 años (Cordovez, 2025).

Además, reconoce que su esposa marcó su vida al estar juntos desde los 16 años hasta la actualidad, el camino fue de desarrollo personal, complementariedad como pareja y continuo aprendizaje. Incluso comparten *hobbies* como el ciclismo, han recorrido el Ecuador al menos 5 veces y viajado en bicicleta más de 14 veces a la playa. Al evaluar la figura de su esposa el relator concluye que “El ser humano debe tener un equilibrio completo entre vida y trabajo, sin inclinarse a ninguno específico. No es posible inclinarse solo al trabajo y tampoco solo al ser humano que somos” (Cordovez, 2025).

El deporte también juega un rol importante en su vida, tanto que ser deportista profesional era una opción en su adolescencia, practicó varios deportes: atletismo, motociclismo, fútbol y ciclismo. Destacándose y representando a su colegio, provincia y país. En el deporte predomina en su consciencia la figura de su instructor de atletismo, teniendo muy presente la figura y palabras de su entrenador “(...) él me decía que debo aprender a ganar. Me decía que la derrota es posible superarla, pero cuando uno gana debe aprender a ser más amigo de todos siempre conservando su legitimidad y autenticidad”(Cordovez, 2025).

Esto le permitió llevarse consigo para toda la vida una lección de oro sobre el aprendizaje de perder desde muy joven, y también esperar para ganar (Ekos Negocios, 2021).

En el ámbito laboral trabajó desde los 14 años en múltiples oficios como auxiliar de perchas, asistente de pizzería y actor en publicidad, destacando su agrado por ser activo y trabajador.

Finalmente, reconoce su enrolamiento activo en el ámbito social, especialmente posterior al atentado sobre la vida de su sobrina, hace 20 años atrás. En conjunto con su padre organizaron y congregaron a 200.000 personas en Quito para marchar de manera simbólica en Quito por su sobrina e inseguridad en la denominada “Marcha Blanca”. La Marcha tuvo una extensión de 25 cuadras alrededor del parque el Arbolito, donde también participaron miembros del Cabildo de Quito, los asistentes requerían reformas legales para delincuentes y violadores para evitar la impunidad (My Plan Inview, 2002). Esta fue la primera de este tipo en el Ecuador y desembocó en

resultados visibles como la creación de una Fundación y acciones municipales para luchar en contra la delincuencia (brigadas barriales e implementación de cuota).

En esta línea a nivel local y nacional impulsó proyectos para promover la seguridad con la finalidad de crear sinergia entre las acciones del municipio y policía nacional, no obtuvo los resultados deseables, la última obedece a consignas políticas, por lo que creó una comisión interinstitucional para reestructurarla (Pontón, 2006).

Como se indicó desde esta iniciativa crea una Fundación con aportes de la empresa privada, estos no podían exceder de 1.000 US\$ al mes para evitar concentrar el poder y dependencia. La Fundación creada permitió rescatar a 110 niños en situación de vulnerabilidad, al vivir en las cárceles de Quito junto con sus madres. Generalmente, los niños rescatados se trasladaban al cuidado de su abuela o familiar cercano a quienes mensualmente se donaba un “costal” con comida y una vez al año uniformes e insumos escolares. La iniciativa tuvo una permanencia de año y medio, por disposición presidencial estas atribuciones las atendió de manera directa el Gobierno ecuatoriano.

3.2. Inspiración y trayectoria profesional

La trayectoria e inspiración profesional permiten comprender hitos críticos, procesos de cambio y motivaciones intrínsecas que influyeron en su rol de líder y prácticas concretas para la gestión de talento humano dentro de las organizaciones de seguros donde desempeñó su gestión.

El relator reconoce que no logra obtener una referencia absoluta en su trayectoria profesional, esta se basa en fragmentos de varias personas o diálogos sostenidos. No obstante, si considera que tiene referentes externos en el ámbito de negocios y esfera axiológica como lo son Warren Buffett e Iván Vallejo, respectivamente.

La referencia de Iván Vallejo es profunda porque se identifica con él, reconociéndolo como motivación, incluso para hallar su propósito en la vida vinculado con el servicio en todos los aspectos de su vida hasta en el ámbito laboral.

Otro líder que me motiva, incluso para hallar mi propósito, es Iván Vallejo, considero que refleja más la vida de un ser humano común, con ganas de hacer las cosas, vive igual que yo, tiene las mismas dolencias, no es millonario. Este sí la lucha y le crees más y yo le creo más. Él no te quiere vender nada, él te quiere transmitir su esencia, con autenticidad.

Con las charlas de Iván Vallejo descubrí que mi propósito en la vida es “servir”, yo no ayudo, yo sirvo en la vida. Para mí ayudar se puede entender como superioridad. Esto trato de replicarlo en las empresas de seguros donde trabajo, nosotros no ayudamos, nosotros servimos y nos pagan por el servicio, no por ayudar (Cordovez, 2025).

Cuando era niño tenía la ilusión de ser bombero o policía porque los veía pasar cerca de su casa, después en la adolescencia soñó con ser ingeniero civil, consideraba que era fascinante la conexión entre dos ciudades o desafiar la naturaleza mediante la construcción de carreteras. Posteriormente, a los 19 años decidió estudiar la carrera de Administración de Empresas bajo modalidad nocturna por su anhelo de iniciar con sus estudios superiores y continuar progresando, indica:

“(…) Buscaba una carrera que me dé alegría y genere ingresos, trabajar en seguros también me permitió hacerlo.

Eso me sirvió muchísimo porque llegué a entender a la empresa desde un todo, la parte comercial, técnica, números, finanzas. Yo tengo la capacidad de discutir de varios aspectos de la empresa con especialistas, razonablemente, utilizo mucha lógica” (Cordovez, 2025).

En cuanto a la trayectoria profesional en el ámbito de seguros se identifica tres momentos: inicios, gerencia en compañía inglesa y gerencia en compañía nacional. En la narración de la historia de vida no se menciona el nombre de las organizaciones con la finalidad de conservar el anonimato.

Respecto a sus inicios en el ámbito de seguros refiere que fue en el sector público, pero no se sintió realizado, buscó otras oportunidades “(…) La forma de trabajar era opuesta a mis deseos de hacerlo. No podía cambiar la forma así que mejor era retirarme” (Cordovez, 2025).

En la compañía de seguros inglesa obtuvo múltiples ascensos desde inspector de reclamo de vehículos, inspector de transporte hasta cargos gerenciales. En la ciudad costera ocupó el cargo Gerencial a sus 24 años donde en un lapso de cinco años logró incrementar el 45 % de la producción nacional, en este lapso de tiempo tuvo comentarios de su jefe, en particular trastocó en su ser uno referente a su desempeño, por lo que, decidió enfrentarlo y otorgó autoconfianza para lidiar escenarios similares a lo largo de su carrera.

A sus 29 años regresa a su ciudad natal donde asume el cargo de Subgerente General por cuatro meses para después posicionarse como Gerente General por tres años.

Regresé a mi ciudad natal como Subgerente General de la compañía por 4 meses y después me nombraron Gerente General a mis 29 años. Entonces, pedí tiempo para hablar con mi anterior jefe le propuse que se quedara por un tema de lealtad y honestidad, me dijo que tomé el cargo. Estuve por 3 años (Cordovez, 2025).

El fin de su gestión en la compañía de seguros inglesa se vincula con la venta de sus operaciones a un grupo económico, por tanto, cambia de manera integral la visión y operaciones de la compañía. El líder siente que no logra los desempeños deseables como profesional, espera un año del traspaso de operaciones para finalmente asumir la Gerencia General en una compañía nacional donde laborará desde los 34 hasta los 59 años de edad.

Al iniciar su gestión en la empresa nacional tiene la visión de otorgar estándares similares a una compañía de seguros multinacional extranjera. Desde sus inicios supo que debía las reglas del juego claras para obtenerlo, aquí contaba con cuatro años de experiencia vinculados con gerenciar, decide introducir el concepto de trabajo en equipo.

Iniciamos con un levantamiento de la situación de la empresa, nos enfocamos en enfrentar las acciones necesarias para lograr el cambio propuesto. Mucha confianza en la gente, que practiquen la transparencia, la integridad, la humildad, entre el equipo y en general. Se establecieron parámetros claros de control, atención al cliente, de calidad. En fin, formar las condiciones de una empresa profesional (Cordovez, 2025).

A pesar que, al inicio de su gestión fue complejo, por ejemplo, en 2012 múltiples cambios normativos provocaron inestabilidad jurídica e incluso la salida de varias compañías de seguros del mercado ecuatoriano, esto no se replicó para la empresa aseguradora nacional del líder por su adaptabilidad a los cambios regulatorios para continuar con sus operaciones y servir al cliente (Aranzazú, 2018).

Después de un arduo trabajo consiguió posicionar a la empresa de seguros nacionales, a pesar que los dos años primeros fueron difíciles, incluso evidenció pérdidas. En el tercer año obtuvo utilidades y empezaron a destacar en el sector privado, principalmente armando estrategias potentes para la empresa vinculadas con el sector tecnológico (Ekos Negocios, 2021).

Hace 8 años logré introducir la Inteligencia Artificial en temas puntuales, como el auto pago de reclamo para bróker (...). Establecimos el teletrabajo en el año 2012. Desarrollamos proyectos tecnológicos únicos en Sudamérica, como el AutoConectado. Creamos un proceso de generación de ideas a través de un concurso interno muy exitoso (Cordovez, 2025).

El líder cuando ejerció su gerencia en la compañía nacional siempre mantuvo sus objetivos y metas claros, siendo el enfoque principal transformación digital que empieza por la cultura organizacional para conocer y replantearse las necesidades de los clientes para cambiar el modelo de negocio y cadena de valor (Que Onda GYE, 2020).

Esto le ha permitido implementar desde 2019 varios procesos de digitalización para productos ofertados por la compañía en el ámbito de canales de venta y atención digital, como son: Equipayment, AutoConectado, PetSafe, Torre de Control y HogarZen (ITA Hora, 2021).

Estas acciones fueron reconocidas con nominaciones y premiaciones internacionales, el líder en 2017 estuvo entre los finalistas del Premio Four Stars (O'Donnell, 2017), posteriormente en 2020, año de adversidades en el mundo por el contexto de la pandemia, fue galardonado como el Ejecutivo más innovador en la industria de seguros de la Región Andina, título reconocido por CELENT y Latin Insurance Summit.

Además, en el año 2020, cuando varias empresas aseguradoras colapsaron, la compañía nacional donde ejerció gran parte de su vida gerencial recibe la calificación AAA por cumplir obligaciones con sus asegurados e implementar proyectos tecnológicos para digitalizar al 100% servicios digitales con miras a la reducción de Gases de Efecto Invernadero esto permitió recibir la certificación Carbono cero (Primicias, 2020).

Cuando culminó sus funciones gerenciales en la compañía nacional se vinculó a un equipo corporativo, empleo del líder hasta la fecha, donde evalúa los negocios del portafolio del corporativo en seguros y vela porque los principios y valores de las empresas se alineen a los principios del Grupo.

En toda su trayectoria profesional reflexiona que tuvo la fortuna de ser asignado a funciones con responsabilidades de alto nivel para asumir cada reto:

He crecido sin apoyarme en amistades, ni mi papá, ni nadie que me hayan otorgado los cargos. Los he buscado con tiempo, dedicación y esfuerzo, asumiendo los retos. Eso considero que es bueno. No es que fui gerente de la compañía de mi papá, ni un hermano accionista, sino que tuve esta fortuna en la vida de que me dieron esas responsabilidades y las asumí, las enfrenté y diría que las superé (Cordovez, 2025).

3.3. Dimensiones de liderazgo transformacional

En el siguiente apartado se presenta la historia de vida identificando las dimensiones del liderazgo transformacional con el objetivo de analizar de manera sistemática y estructurada cada dimensión: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. De tal manera, se logra obtener una perspectiva práctica de estas dimensiones aplicados al talento humano y compañías aseguradoras.

3.3.1. Influencia idealizada

El carácter del líder transformacional fue moldeándose con el paso de los años, reconoce que al día de hoy es apaciguado en relación a su autoconcepto de 40 años atrás. Las experiencias y metas han permitido esta calma. Pese a eso, sus principios son firmes y auténticos sin importar cada circunstancia:

La vida es como una montaña rusa pero mi carácter es el mismo: firme y claro. No cambio mis principios por accidentado que sea el camino. La deshonestidad no la acepto, pero no soy intransigente, prefiero no tratar a esa persona (Cordovez, 2025).

Este pensamiento se ha replicado para la gestión de talento humano, el líder es receptivo para confrontar opiniones divergentes a sus ideas, pero no tolera la falta de integridad y maltrato al personal. Razón por la que ha prescindido de funciones de colaboradores que ocuparon cargos directivos después de varias advertencias para su concientización y cambio respectivo.

En su diario vivir considera indispensable mantener el equilibrio entre el desempeño en el trabajo para ser exitoso y vida personal, así como, ser frontal con todas las personas sin importar la posición de autoridad, esto le ha permitido luchar por justicia y defender a sus colaboradores independiente su cargo, guardar ecuanimidad.

Siempre traté de ser auténtico y humano, muy amigo de mis colaboradores y en defensa de la gente menos pudiente, más necesitada. Siempre fui más rebelde y más duro con la gente poderosa (...) porque de la gente poderosa dependo yo, pero la gente menos pudiente, depende de mí (Cordovez, 2025).

De manera autorreflexiva y autocritica el líder otorga valor extraordinario a su palabra, si se falta a esto considera que la persona pierde su prestigio. Además, discurre que sus valores personales se reflejan a diario en todo ámbito, ha sido evidenciado por sus colaboradores:

Mis valores personales se reflejan como líder día a día porque simplemente no puedes andar pregonando tus valores. Tu trayectoria profesional debe mostrar que fuiste honesto y respetas a la gente. Algunas personas donde trabajo ahora, a pesar de que llevo poco tiempo, lo han evidenciado y se acercan para conversar conmigo, siento que cree una empatía y muestro mis valores como la lealtad, ética y confianza (Cordovez, 2025).

Este mensaje ha sido replicado incluso en entrevistas al mencionar la necesidad de honrar la palabra “honestidad” porque permite amar lo que se hace, mejorar y respetar al cliente (Ekos Negocios, 2021).

Así, considera que el líder actual debe destacarse por su autenticidad mostrando sus fortalezas, sin temer exponer sus debilidades porque éstas se respaldan en las fortalezas del equipo.

Esta manera de pensar se ha replicado de manera fidedigna en varios aspectos de su trayectoria laboral, por ejemplo, en circunstancias vinculadas con clientes y liderazgo en contexto de la pandemia del COVID-19. En el primer ámbito el reconocimiento de riesgos vehiculares incluso cuando se encuentra paralizado, también en la defensa legal con un extorsionador que pretendía obtener réditos por estafa.

Para el segundo caso, el líder menciona que se enfrentó con el Directorio y accionistas en defensa del personal ya que se pretendía un recorte, dadas las circunstancias que desencadenó la pandemia del COVID – 19:

En la pandemia del COVID – 19 quisieron reducir el ingreso al personal, pero no lo permití, conservamos el personal y sus ingresos, aunque me dijeron que lo arriesgaba todo y que llevaría a la quiebra a la compañía. Por supuesto, estaban claros los objetivos que debíamos perseguir para no tener que afectar el ingreso, el cual estaba contemplado como última alternativa (Cordovez, 2025).

Una circunstancia donde el líder actuó de manera ética y sutil fue en cuando rendía cuentas a un Directorio al que pertenecía, se percató que todos los asistentes estaban en su celular sin prestarle atención, menciona:

(...) sin cambiar mi tono de voz empecé a narrar un partido de fútbol hasta que alguien se dio cuenta y cuestionó. En ese momento, los miembros del Directorio se dieron cuenta, me pidieron disculpas y pidieron que prosiga con mi exposición (Cordovez, 2025).

De manera general, auto percibe su personalidad lineal con el paso del tiempo y auténtica altruista, mientras que su desarrollo profesional y liderazgo considera que es el resultado de un trabajo arduo

y aprendizaje continuo a pesar de ser designado como Gerente General desde muy joven, pero siempre respondió con trabajo y arriesgándose al aprender de los errores, la persona fracasa cuando no lo intenta. “Resumiría mi liderazgo como equilibrio personal y trabajo. En esto resumo el interés por la persona y trabajo. Entender los tiempos de otra persona, apoyo mutuo” (Cordovez, 2025).

3.3.2. Motivación inspiradora

El líder procura establecer metas consensuadas y participativas en las empresas donde se ha desempeñado para consolidar una decisión en equipo, éstas se plantean con opiniones y aportes de todos los gerentes. “(...) Definirlo entre todos me permite darle valor a cada comentario y el equipo se apersona” (Cordovez, 2025). Cuando la meta se plantea en equipo el líder no debe convencerlos para su consecución, sino brinda un recordatorio que se está ejecutando conforme lo propuesto en equipo. Además, el líder conoce con claridad el objetivo para socializarlo con sus colaboradores y no sea unipersonal.

El modo de actuar del líder es de manera planificada, atribuyéndose el rol de guía para la toma de decisiones por sus colaboradores. Percibe que el mérito también debe reconocerse al equipo de trabajo, siendo factible otorgar beneficios si logran la excelencia, así también la empresa obtiene grandes logros.

Al momento de expresar las tareas y objetivos propios de la organización, el líder considera que debe ser claro para expresarse y, así, evitar la ejecución errónea. A pesar de ello, si existe incumplimiento por el colaborador el líder refiere que como última instancia abandonar el equipo porque lo contamina “(...) Tal vez, me equivoqué en ponerle en ese cargo, todos servimos para algo” (Cordovez, 2025).

Entre las estrategias del líder para cumplir con las normas y procedimientos internos de la empresa y sean receptadas/cumplidas por sus colaboradores busca la manera de incorporar procesos lúdicos, acordes a cada situación, para su comprensión. La última idea propuesta en su empleo actual fue la socialización mediante obra de teatro con los valores empresariales para fácil entendimiento y concientización por parte de los trabajadores.

También, entre otras, ha replicado el mecanismo de participación colectiva para el planteamiento de ideas importantes donde participan todos los niveles organizacionales, desde gerentes hasta asistentes de áreas, así se logran obtener opiniones desde su entendimiento y que sean escuchadas

de manera activa, se procura al final formular preguntas para que sean explicadas en términos del expositor.

Otra iniciativa aplicada es la denominada “Súbete al BUS” donde los colaboradores firman de manera simbólica dos papeles, uno es entregado a la empresa y otro conservado, donde explicitan su compromiso con ciertas actividades. En el caso de incumplirlo se defrauda a sí mismo, con esto se busca romper con esquemas automáticos planteados para el cumplimiento de actividades.

3.3.3. Estimulación intelectual

Parte de la estimulación intelectual del líder se basa en la escucha y apoyo para fomentar decisiones acertadas en sus seguidores, así fomenta el aprendizaje. Si el líder no concuerda con la idea planteada invita a la reflexión para resolverlo entre las dos partes en conjunto, esto ha permitido “(...) generar autoestima en mi equipo, motivar a la auto reflexión positiva. Yo suelo dedicar mi tiempo para orientar y enseñar a las personas que trabajan conmigo” (Cordovez, 2025).

Además, en el desempeño como Gerente el líder ha delegado en cargos directivos a terceras personas de confianza a los que no suele contradecirlos en su ejercicio de decisiones. De igual manera, procura no intervenir porque considera que la autoridad de la persona delegada es suficiente para resolverlo, califica que no es estratégicamente conveniente hacerlo.

Ante escenarios complejos el líder no actúa de manera inmediata, otorgándoles libertad con la finalidad de que sus colaboradores se den cuenta y logren resolverlo. Sin embargo, cuando el problema se agrava interviene, incluso mantiene conversaciones difíciles personalmente con sus seguidores haciéndoles notar el error y consecuencias. “Lo ideal hubiera sido que yo intervenga antes, sí, pero también contradecía en esta libertad, esta autonomía que deben tener las personas y empresas. Lo mismo en los cargos gerenciales” (Cordovez, 2025).

El líder en todas las empresas donde ejerció su cargo gerencial ha procurado liberar al personal de controles estrictos e innecesarios, por ejemplo, cuando era inusual la aplicabilidad del teletrabajo en las organizaciones aseguradoras lo implementó, hace 14 años, surge por el caso específico de una mujer embarazada. Comprobando que no es necesario controlar al personal de manera presencial para que desarrolle sus actividades.

En este ámbito se considera como pionero en el país en implementar el teletrabajo, desde 2012, aplicando un plan piloto con tres personas y en 2014 se replica como modalidad organizacional,

esto ha permitido mejorar la productividad en sus colaboradores incrementado en niveles del 20 % al 30 % (Que Onda GYE, 2020).

Además, eliminó la tarjeta de marcar en las organizaciones, al principio existieron cuestionamientos por parte de los colaboradores porque no se conocería realmente el número de horas extras, sin entender sus causas “(...) Entonces, pregunté las causas de sus horas extras, ahí debíamos revisar las razones porque no estás cumpliendo horarios o ver la viabilidad de redistribuir tareas” (Cordovez, 2025).

En el ámbito profesional y laboral el líder no presenta incomodidad alguna cuando un seguidor lo confronta, incluso considera que cuando era joven lo hacía de manera frecuente. Por ello quiso ser político en algún momento de su vida, pero con el paso de los años se dio cuenta que intentarlo para cambiar al mundo es insuficiente “(...) Una persona, una golondrina, no hace el verano” (Cordovez, 2025).

3.3.4. Consideración individualizada

En todos los años de trayectoria el líder ha reconocido los logros, trayectoria, ideas y crecimiento de sus colaboradores, por ejemplo, cuando un seguidor lograba cuestiones excepcionales tocaba una campana en la oficina para notificar a todos; reconoció la trayectoria de los colaboradores en términos simbólicos y monetarios; y permitió presentar las ideas propias de los autores para atribuirles el crédito. El líder reconoce que ha aplicado múltiples reconocimientos con el fin de motivar al equipo, pero considera que la motivación crematística no debe ser el principal motor para perseguir logros excepcionales, prefiriendo la motivación por inspiración y recompensa.

He aplicado múltiples reconocimientos a mis colaboradores para motivarlos como dinero, videos, nominaciones en público, cena, viajes en pareja, entre otros. Pero el dinero debe llegar después de hacer las cosas bien, no debe ser la principal motivación de las personas (Cordovez, 2025).

A pesar de ello, identifica que mediante actividades diarias se puede asignar recompensas monetarias proporcionales al desempeño, tal es el caso de la metodología de recompensa variable por cumplimiento de objetivos. Pese a ello, no todos los colaboradores pueden ser partícipes de este sistema de recompensas, así que se otorga motivaciones alternas más simbólicas como compartir tiempo y expresar el valor de su trabajo.

Considera indispensable el departamento de Talento Humano en las compañías de seguros para el desarrollo profesional de sus colaboradores, así obtienen crecimiento y motivación. Caso contrario, la gente abandona el lugar de trabajo.

En esta línea, entre los principales desafíos en el mercado asegurador el líder reconoce que solo existen de dos tipos: números y personas. Siendo el segundo el más complejo de gestionar porque demanda un lapso de tiempo considerable y requiere trabajo profundo, esencialmente porque es necesario trabajar en la confianza y autoconfianza de los colaboradores.

También, el líder ha logrado identificar talentos de personas con las que trabajó, dos casos concretos, una asistente y recepcionista. En ambos casos lograron obtener ascensos como jefe de personal al comprender el manejo de las *soft skills* de las personas, considera que “(...) Es deber del Gerente General identificar personas con potencial” (Cordovez, 2025).

El líder utiliza de manera frecuente la comunicación informal para entender y comprender a sus colaboradores, manteniendo una escucha activa incluso sin anticiparse mentalmente a la respuesta, habilidad desarrollada con el tiempo y experiencia. Considera que cuando se toma las decisiones sin consultar de manera preliminar al equipo se convierte en capataz, incluso reiteradas veces presentó proyectos sin cambio alguno a la propuesta inicial desarrollada por el equipo, cuando éste no tiene confianza en su propuesta inicial les suele mencionar “Ustedes se han jugado por mí. Ahora yo me juego por ustedes” (Cordovez, 2025).

La escucha activa ha permitido al líder vincularse con colaboradores que requieren soluciones a inquietudes o problemas, reflexiona que es el resultado de la confianza, humanidad y escucha que ha transmitido en toda su trayectoria. En el ámbito de negocios el don de saber escuchar hace la diferencia, por lo que, opta por escuchar más y hablar menos (Ekos Negocios, 2021).

3.4. Discusión. El liderazgo transformacional en compañías aseguradoras

En la presente sección se discuten los resultados obtenidos mediante la aplicación de la metodología cualitativa en contraste al marco teórico revisado. De manera preliminar, a partir del análisis de la historia de vida del informante clave se puede evidenciar que el liderazgo está presente en las experiencias personales y aprendizajes organizacionales. Así, la presente sección se subdivide en tres apartados: contexto personal y trayectoria profesional, evolución de liderazgo y prácticas vinculadas con liderazgo transformacional.

3.4.1. El liderazgo temprano en la vida del líder

El contexto familiar y acontecimientos personales que incidieron en el liderazgo ejercido, es evidente que existen características propias del liderazgo tradicional (Stogdill, 1948) y liderazgo transformacional (Bass, 1985).

El líder menciona que tuvo una figura materna y paterna presentes y complementarios, siendo el décimo de once hermanos, juntos en familia disfrutaban de actividades en la naturaleza. Conforme a Bass y Riggio (2006) el desarrollo del líder en hogares sólidos se encuentra estrechamente relacionados con líderes altamente transformadores siendo su liderazgo un acto innato en su personalidad.

El deporte juega un rol fundamental incluso en la actualidad en la vida del líder, en el colegio se destacaba en varios deportes donde representó en varias instancias a su colegio, provincia y país, continúa en su consciencia el consejo del entrenador de atletismo sobre lo valioso de aprender a ganar. El deporte también está presente con su vida marital en la actualidad al compartir el *hobbie* de ciclismo con su esposa.

Los logros vinculados con el deporte y su práctica frecuente son parte de las características innatas del líder (Stogdill, 1948). También, acorde al estudio de Avolio y Bass (1994) el excelente desempeño en los deportes se correlaciona positivamente con los resultados del MLQ obtenidos por líderes.

En el ámbito social el líder se involucró de manera activa tras el fallecimiento de su sobrina, como primera acción en conjunto con su padre organizaron la “Marcha Blanca” en la ciudad de Quito donde tuvo enrolamiento de multitudes y autoridades municipales de la ciudad, continuó con su participación activa incluso en proyectos interinstitucionales nacionales. Como segunda acción, crea una fundación rescatando en su gestión a 110 niña/os, la labor social fue parte de su vida cotidiana.

En específico, estas dos acciones permiten evidenciar lo afirmado por Bass y Riggio (2006), respecto a que los líderes transformacionales no son mera casualidad al basar las acciones en su pasado. Esto permitió al líder a desempeñarse de manera en el ámbito laboral desde muy joven asumiendo responsabilidades de alto nivel vinculadas con gerenciar, enfrentándolas y superándolas de satisfactoriamente.

3.4.2. Evolución de liderazgo y prácticas vinculadas con liderazgo transformacional en el ámbito de compañías aseguradoras.

Las aspiraciones profesionales de ser bombero, policía, ingeniero civil y administrador de empresas del líder de manera implícita tuvieron como sentido servir a la gente, idea replicada a lo extenso de su trayectoria profesional y descubierta al conocer el ideal de vida de Iván Vallejo.

Este principio de servir a la gente lo acompañó en ámbitos personales (ejemplo: Fundación), así como, en sus decisiones como Gerente General de una compañía aseguradora nacional y extranjera, camino que no fue lineal. Al respecto, Bass (1985) sostiene que los rasgos de la personalidad y valores guían las decisiones del líder en múltiples situaciones en la organización.

La trayectoria profesional con mayor extensión comprende desde sus 34 hasta 59 años, cuando asume la Gerencia General en una empresa nacional de seguros, teniendo como visión clara mejorar los estándares de la empresa, de modo que, sean comparables con una compañía multinacional extranjera. Así, en primera instancia conoció la situación de la empresa e implementó el concepto de trabajo en equipo que implicó la confianza en sus colaboradores. Estos pasos iniciales permitieron que el líder comprenda la situación y nivel de desarrollo organizacional para ejercer su propio estilo de liderazgo, acordes al contexto empresarial por enfrentarse (Vega & Zavala, 2004).

A pesar de ello, fueron complejos los dos primeros años por múltiples cambios normativos en el Ecuador a los que adaptó para continuar con sus operaciones, y posterior crisis sanitaria del COVID – 19 que provocaron que la cifra de la prima neta emitida por las compañías aseguradoras descendiera. Empero, la visión y objetivos del líder siempre fueron claros desde el principio de su gestión, posicionando años posteriores a la empresa nacional como referente en el sector de seguros y tecnológico a nivel nacional y Sudamericano.

En este punto es necesario enfatizar que la institución aseguradora donde el líder ejerce el cargo de Gerente General es de ámbito privado y atiende a riesgos vinculados en el ramo de seguros generales que implican incertidumbre sobre el futuro por cambios coyunturales, normativos y regulatorios. El liderazgo transformacional ejercido permitió actuar de manera rápida ante situaciones adversas e inciertas al transformar a los colaboradores y organizaciones para ejecutar acciones del futuro (Lussier & Achua, 2011).

En la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional se evidencia que el resultado de su carácter es el resultado de construcciones a lo extenso de su trayectoria laboral, mediante las experiencias y metas obtenidas. En la gestión de talento humano tiene sentido de responsabilidad colectiva (Bass, 1985) porque en ningún ámbito tolera la falta de integridad y maltrato al personal, procurando siempre luchar en contra de la injusticia y defender a sus colaboradores, guardando ecuanimidad. Permitiendo el desarrollo de poder simbólico e influir en sus colaboradores (Lussier & Achua, 2011).

Los valores del líder se reflejen en todo ámbito, incluso fue evidenciado por sus seguidores, teniendo la autopercepción que ha creado empatía, lealtad, ética y confianza en su trayectoria. El líder es auténtico, incluso no teme demostrar sus debilidades a sus colaboradores porque considera que se complementan con las fortalezas de su equipo. Los líderes transformacionales son admirados y confiables por sus colaboradores porque reconocen su capacidades extraordinarias y determinación (Bass & Riggio, 2006).

El líder en su inconsciente percibe que tiene gran influencia idealizada esto le ha permitido asumir riesgos y ser consecuente, siempre conservando su ética y moral (Bass & Riggio, 2006). Esto se demuestra en específico en las situaciones donde se contraponen al Directorio y Junta General de Accionistas por un tentativo recorte de personal, y en otra situación cuando ejerce un sutil llamado de atención a los miembros del Directorio en una rendición de cuentas.

Por su parte, en la dimensión de motivación inspiradora el líder involucra a sus colaboradores para articular una visión alentadora sobre el futuro (Bass & Riggio, 2006), sugiriendo también un estilo de liderazgo democrático – participativo, Teoría Y propuesta por McGregor (1960). Esto es mediante el establecimiento de metas consensuadas y participativas entre todos los miembros del equipo, incluso se atribuye el rol de guía para su consecución.

El líder procura socializar con sus colaboradores objetivos y tareas específicas para llegar con el mensaje correcto. Recurriendo a estrategias comunicacionales como obras de teatro o dinámicas interactivas para la comprensión a cabalidad, acorde a Lussier y Achua (2011) las estrategias permiten comunicar de manera vehemente una meta o situación deseable para convencer al equipo que es posible lograrlo con trabajo en conjunto.

La penúltima característica del líder transformacional es la estimulación intelectual, presente en la escucha activa, enseñanza y apoyo brindado por el líder para la toma de decisiones de los seguidores que invita a la auto reflexión y orientación. Así, logra replantear los problemas y fomentar la creatividad en su resolución desde diferentes perspectivas (Bass & Riggio, 2006) y motiva al compromiso genuino en sus colaboradores (Bass, 1985).

El líder suele confiar y delegar cargos directivos para que asuman responsabilidades, en su mayoría no contradice a sus decisiones, pero ante situaciones adversas hace llamados de atención de manera personal, coincide con lo propuesto por Bass y Riggio (2006) al mencionar que no se reprende o critica los errores de manera individual y delega tareas como medio para el desarrollo de sus seguidores.

Además, tiene presente sobre la liberación de controles estrictos a los que son impuestos a los colaboradores de la organización impide el fomento de su libertad y desarrollo pleno (Palomo, 2013). El líder en sus cargos gerenciales ha realizado cambios de esta índole como lo fue la aplicación de la modalidad de teletrabajo y tarjeta para marcar.

Finalmente, la característica de consideración individualizada en toda la trayectoria del líder ha estado presente en reconocimiento de metas, trayectoria, ideas o fomentar el crecimiento profesional. Casos específicos como tocar la campana de manera enunciativa del logro obtenido, presentación de ideas, nominaciones en público, compartir tiempo, reconocimientos monetarios, entre otros, siguiendo a Lussier y Achua (2011) pueden fomentar el pensamiento creativo.

A pesar que, el líder considera que el dinero no debería asumirse como objetivo prioritario para la consecución de objetivos, si otorga reconocimientos monetarios dentro de la metodología de recompensa variable por cumplimiento de objetivos, esta recompensa encaja dentro del liderazgo transaccional de recompensa contingente (Burns, 1978).

La consolidación de un departamento de Talento Humano activo es indispensable para el desarrollo personalizado laboral de los colaboradores para obtener crecimiento o motivación laboral. Considerando el factor persona como el principal desafío en el mercado asegurador al requerir trabajo personalizado para crear estímulos de confianza. De esta manera, presta especial atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada colaborador para convertirse en mentor y también

monitorear las tareas asignadas para evaluar progresos o necesidad de apoyo (Bass & Riggio, 2006).

La consideración individualizada además ha permitido al líder identificar talentos de personas para otorgarles ascensos en cargos directivos, todos los casos obtuvieron un desarrollo satisfactorio en sus funciones.

El líder utiliza de manera recurrente la comunicación informal y escucha activa hacia sus colaboradores para comprenderlos en cuestiones personales y laborales. Esto permite una interacción personalizada para concientizarse sobre sus preocupaciones, así logra considerar al individuo como una persona y no solo como empleado (Bass & Riggio, 2006) y se alinea con la teoría de comportamiento el líder se preocupa en el bienestar, satisfacción de sus colaboradores mientras obtiene resultados deseables (Palomo, 2013).

CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional integra aspectos propios de teorías de liderazgo de rasgos, situacional, humanista, visionario, carismático y transaccional. Así, para 1978 propone Burns los indicios sobre este liderazgo, posteriormente Bass (1985) identifica cuatro componentes indispensables del líder transformacional: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Esta teoría fue rápidamente profundizada por el autor y en conjunto con otros, brindaron más elementos para su métrica y validación mediante el Modelo de Rango Completo de Liderazgo (Bass & Avolio, 1990 y 1994), cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) (Bass & Avolio, 2000) para después en base a evidencia empírica y experiencias Bass y Riggio (2006) consoliden todos los aprendizajes y validen para otorgar elementos más robustos a la teoría inicialmente propuesta. Así, el liderazgo transformacional se convierte en una herramienta ampliamente usada para gestionar y atender las necesidades propias de las organizaciones contemporáneas.

Las organizaciones aseguradoras en el Ecuador están expuestas a múltiples cambios, principalmente, de naturaleza normativa y vinculadas con la política y economía del país que responden a modificatorias y eventos coyunturales conforme los gobiernos de turno. Así, el liderazgo ejercido se acopla a cada situación particular, mediante la metodología de historias de vida se comprende de manera holística la evolución del liderazgo en un sector desafiante, cambiante y competitivo.

Los hallazgos evidencian que el liderazgo transformacional ejercido por el líder se configura desde su contexto familiar y personal hasta trayectoria profesional. En este último, el líder siempre tuvo una visión y objetivos claros por alcanzarse, guiando a sus colaboradores para su consecución. Así como, las experiencias, trayectorias y valores influyeron de manera significativa en la construcción del liderazgo efectivo ejercido, el cual puede resumirse en autenticidad, transparencia, confianza, escucha activa, empatía, participación colectiva, humildad y equilibrio.

En la narrativa del líder se lograron identificar dimensiones propias del liderazgo transformacional y otras tipologías, siendo las primeras las predominantes que logran manifestarse de maneras concretas en la gestión de talento humano de las organizaciones aseguradoras desde cargos

Directivos hasta personal de apoyo que permiten promover una cultura organizacional orientada al trabajo en equipo, innovación tecnológica, mejora continua y sostenibilidad.

Finalmente, la investigación permitió evidenciar que el liderazgo transformacional en el sector asegurador para la gestión de talento humano constituye un factor fundamental para su desarrollo eficiente al permitir fortalecer la confianza y participación de los colaboradores, elemento esencial para garantizar su permanencia y dominio en el sector.

RECOMENDACIONES

Las empresas aseguradoras deberían considerar elementos esenciales del liderazgo transformacional para incorporar programas de formación continua dirigidos a cargos directivos y así fortalecer sus habilidades blandas, competencias, valores, ética y empatía hacia el personal a su cargo con la finalidad de lograr mayor compromiso institucional e innovación.

Crear dentro de las organizaciones programas de coaching ejecutivo para facilitar la transferencia de conocimiento y cercanía desde los cargos directivos hacia sus colaboradores con ello lograr un ambiente laboral colaborativo que anime en participar a todos los colaboradores para obtener perspectivas diferentes y plantear estrategias innovadoras.

Fomentar la aplicación de programas vinculados con la estimulación intelectual en el equipo de trabajo para incentivar un ambiente participativo donde se generen ideas, propongan innovaciones y resuelvan de manera creativa problemas cotidianos de las empresas aseguradoras.

Promover una cultura organizacional centrada en personas donde se prioricen aspectos humanos en detrimento beneficios utilitarios para promover de manera consciente su bienestar laboral, equilibrio laboral y vida cotidiana y el desarrollo profesional de los colaboradores dentro de las organizaciones.

Incorporar técnicas comunicacionales innovadoras para facilitar la transmisión de visión y metas organizacionales para reforzar los valores corporativos, lograr cohesión de los colaboradores, alinear al equipo con las estrategias organizacionales a resolver y fomentar su participación activa en el proceso de ejecución.

Ampliar el alcance de estudio en investigaciones futuras incorporando un enfoque comparativo entre ramos, cargos directivos o empresas para contrastar estilos de liderazgo entre distintos niveles jerárquicos. Así como, incorporar un diseño metodológico mixto donde se entrelacen técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación como, por ejemplo, la utilización del Cuestionario de Liderazgo Transformacional.

REFERENCIAS

- Aguas, A. M. (2022). *Análisis de impacto económico en el mercado asegurador del Ecuador por la aplicación de Ley de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria del COVID-19 en el periodo 2019 - 2020*. (Tesis Pregrado, Universidad Politécnica Salesiana).
- Albarrán, I. (2000). *La actividad aseguradora: importancia, revisión e integración de conceptos fundamentales* (Tesis Pregrado, Universidad Complutense de Madrid).
<https://hdl.handle.net/20.500.14352/64398>
- Alegre, M. Á., & Kwan, C. (2022). Historia de vida como técnica de recolección de datos en ciencias administrativas. *Revista científica estudios e investigaciones*, 11(2), 92-105.
<https://doi.org/10.26885/rcei.11.2.92>
- Aranzazú, M. (2018, julio). *El sector asegurador un mercado potencial*.
<https://www.facebook.com/photo?fbid=1050393975117525&set=pcb.1050398511783738>
- Naciones Unidas [ONU] (2015). *Proyecto de resolución remitido a la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015 por la Asamblea General en su sexagésimo noveno periodo de sesiones*. ONU
- Atkinson, R. (1998). The Life Story Interview. *Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods* (Vol. 44). SAGE Publications.
- Atwater, L., Avolio, B., & Bass, B. (1991). A retrospective/prospective view of leadership development, emergence, and performance. *Institute for the Behavioral and Social Sciences*.
- Avolio, B., & Bass, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). Developing transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27. <http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire for Teams* (2th ed.). Mind Garden.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership* (2th ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper and Row.
- Bravo, J., & Fernández, N. (2011). Una mirada histórica sobre los seguros y sus inicios en Colombia. *Gestión y Sociedad*, 4(2). <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs/vol4/iss2/11>

- Avolio, J., & Bernarnd, M. (1994). *Evaluate the impact of transformational leadership training at individual, group, organizational, and community levels*. Kellog Foundation.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th. ed). Oxford University Press.
- Burns, M. (1978). *Leadership*. Free Press.
- Castaño, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores* (Tesis Doctoral, Universidad de Alcalá). <http://hdl.handle.net/10017/20002>
- Codificación RES Junta Política Monetaria Libro Tercero Tomo XIII, Pub. L. No. 44. [Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera]. 30 de septiembre de 2025.
- Código Orgánico Monetario y Financiero. [COMF], Registro Oficial N°332 de 2014 (Ecuador).
- Código Orgánico Monetario y Financiero Libro III Ley General Seguros [COMF Libro III], Registro Oficial N°403 de 23 de noviembre de 2006 (Ecuador).
- Conger, J., & Benjamin, B. (1999). *Building leaders: How successful companies develop the next generation*. Jossey-Bass.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organization effectiveness*.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39.
- Cordovez, A. (2025). *Entrevista historia de vida liderazgo transformacional*.
- Drucker, P. (1980). *Managing in turbulent times*. Harper & Row.
- Ekos Negocios. (19 de agosto de 2021). Andrés Cordovez, CEO Seguros Equinoccial. *Ekos Negocios*. <https://ekosnegocios.com/articulo/andres-cordovez-ceo-seguros-equinoccial>
- Espinel, C. (2019). Evolución y vicisitudes del sistema privado de seguros en Ecuador en el periodo comprendido entre los años 2005 al 2015. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Gallardo, A. (2023). *Análisis de la estructura de capital en el mercado asegurado del Ecuador: estudio longitudinal de las dinámicas financiera en los periodos prepandemia, pandemia y postpandemia*, (Tesis de Pregrado, Universidad Católica del Ecuador).
- Guamán Suárez, E. D. R., Andrango Navarrete, A. L., Maldonado Castro, Á. B., & Yela Burgos, R. T. (2025). Análisis de riesgos en el sector asegurador y bolsa de valores en el Ecuador: Perspectivas para economistas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1). <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3441>

- Guerrero, V., Guevara, M., & Suriaga, M. (2019). Revisión teórica sobre las aseguradoras en Ecuador. *Polo de conocimiento*. <https://doi.org/10.23857/pc.v4i6.999>
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. *Leadership: The Cutting Edge*.
- ITA Hora. (20 de noviembre 2021). Seguros Equinoccial desarrolló e implementó EquiPayment. *ITA Hora*. <https://itahora.com/2021/09/21/seguros-equinoccial-desarrollo-e-implemento-equipayment/>
- Jefferson, G. (2004). *Glossary of transcript symbols with an introduction. Studies from the first generation (pp. 13-31)*. Jhon Benjamin's Publishing Company. <https://doi.org/https://doi.org/10.1075/pbns.125.02jef>
- León, S., & Orbe, F. (2022). *Principales determinantes de la rentabilidad en el sector asegurador de Ecuador, Perú, Colombia en el periodo 2016 al 2020* (Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). <http://hdl.handle.net/10644/9065>
- Lewin, K. (1958). Teoría del campo y experimentación en psicología social. *Instituto de Sociología de la Facultad de Filosofía de la UBA, 10*.
- Asamblea Nacional del Ecuador (2025). *Ley de Compañías*.
- Asamblea Nacional del Ecuador (2011). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*.
- Leys, S. (1997). *The Analects of Confucius (Lun Yu)*. Oxford University Press.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, Cengage Learning.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGrawHill.
- Mendoza, T. (2018). *Análisis del mercado de seguros de vida en el Ecuador Período 2010-2015*. (Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). <http://hdl.handle.net/10644/6001>
- Moriña, A. (2017). *Investigar con Historias de Vida. Metodología biográfico-narrativa*. NARCEA S.A.
- My plan inview. (10 de diciembre de 2002). Multitudinaria marcha contra delincuencia en Quito. *My plan inview*. <https://www.mypainview.com/news/article/Multitudinaria-marcha-contra-delincuencia-en-Quito-9040926.php>
- O'Donnell, A. (2017, mayo 18). Digital Insurance Entrepreneur: Andrés Cordovez Davalos, Seguros Equinoccial. *Insurence Innovarion Reporter*. <https://iireporter.com/digital-insurance-entrepreneur-andres-cordovez-davalos-seguros-equinoccial-andean-region/>
- Palomo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial..

- Papié, S. (2017). *Análisis y evolución del mercado asegurador ecuatoriano*. (Tesis Maestría, Universidad Espíritu Santo).
- Pontón, J. (diciembre de 2006). Descentralización de la seguridad ciudadana con un marco de acción nacional Presidente de la Fundación Marcha Blanca . *FLACSO sede Ecuador*. <http://hdl.handle.net/10469/2566>
- Primicias. (29 de septiembre de 2020). Seguros Equinoccial recibe reconocimientos por su innovadora gestión. *Primicias*, <https://revistagestion.primicias.ec/empresas/seguros-equinoccial-recibe-reconocimientos-por-su-innovadora-gestion/>
- Pujadas, J. (2002). El método biográfico: El uso de las historias de vida en las ciencias sociales. *Cuadernos Metodológicos*, 5.
- Que Onda GYE. (2020). Ecuador reconocido en la Región Andina por la innovación y vanguardismo de Seguros Equinoccial. *Que Onda GYE*. <https://queondagye.com/ecuador-reconocido-en-la-region-andina-por-la-innovacion-y-vanguardismo-de-seguros-equinoccial/>
- Resolución Nro. SCVS-IRCVSQ-DRASD-2024-0015. [Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS)]. 21 de octubre de 2024.
- Rodríguez, J., Márquez, N., Ochoa, R., & Díaz, J. (2024). Comparativa Anual: Análisis del Mercado de Seguros en Ecuador a Través de Datos Numéricos. *Pendientes Económicos*, 8(19), 138-154.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of psychology*, 25, 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SCVS]. (2023). *Presentación de Estructuras de Administración de Balances*. SCVS. https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/seguros/env_est_bal/SISTEMA_ADMINISTRACION_BALANCES.pdf
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SCVS]. (2024). *Transparencia Año 2024*. SCVS. <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/transparencia20242.php?y=2024>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paldós Ibérica S.A.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. (Tesis Pregrado, Universidad de Chile). <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/5636>
- Yacelga, G. (2015). *Evolución del mercado asegurador a partir de un análisis económico desde el año 2008 al 2014 y su proyección para el año 2015*. (Tesis Pregrado, Universidad San Francisco de Quito). <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/5636>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8.a ed.). Pearson.

ANEXOS

FRAGMENTOS RELATO DE VIDA

Categoría analítica	Código	Cita textual
Contexto personal	1.1.Composición familiar	“Vengo de una familia tradicional, compuesto por padre y madre casados hasta el fin de sus días. Fui el décimo hijo de once hermanos.”
Contexto personal	1.1.Composición familiar	“Siempre tuvimos una participación familiar importante alrededor de mi padre, madre, tíos y abuelos. Recuerdo que viajábamos por el Ecuador, la playa, la sierra y oriente, siempre juntos y mucha gente. Nuestras vacaciones eran normales, sin lujos y con actividades naturales.”
Contexto personal	1.2.Figura materna	“Mi madre era una persona muy nerviosa, vivía con el “cuidado” en la punta de la lengua, tal vez por tener tantos hijos. Tal vez, eso hizo que yo tenga un poco de aversión al riesgo, pero conforme uno crece esto cambia y se apega al riesgo porque entiende que no correr riesgos también es un riesgo. Al momento de tomar riesgos soy cauto y reflexivo, siempre lo valoro, trabajo en un negocio de riesgos hace 42 años.”
Contexto personal	1.3.Figura paterna	“Considero a mi padre un líder indiscutible y mi madre una ternura infinita que empujaba a mi padre a hacer muchas cosas. Entonces mi papá tenía el riesgo superado al tener el acuerdo de mi mamá, aunque era cautelosa tenía poder de decisión.”
Contexto personal	1.2.Figura materna	“Mi mamá era una heroína, sacrificaba un montón de cosas para cumplir su rol de maternidad, ella me inculcó mucha empatía por la gente. Siento que nací con los genes de liderar y mi mamá también me impactó de alguna manera en esto.”
Contexto personal	1.3.Figura paterna	“Mi papá fue político, ocupó varios cargos públicos y murió pobre. Entonces, para nosotros fue una lección muy fuerte al ser un hombre respetado durante más de 50 años en este país en cargos públicos importantes y mi madre siempre apoyándolo.”

Contexto personal	1.4. Deporte	“En el colegio entre el estudio y deporte, aunque no era aplicado, prefería lo segundo, me hubiera encantado ser deportista profesional.”
Contexto personal	1.4. Deporte	“Hice deporte desde muy joven, siento que me impactó muchísimo en la vida. En mi vida he practicado varios deportes como atletismo, motociclismo, fútbol y bicicleta. Logré competir por mi colegio, por mi provincia y por mi Ecuador.”
Contexto personal	1.5. Indicios trayectoria profesional	“He trabajado toda mi vida, siempre he sido inquieto. Desde los 14 años trabajé poniendo precios en las perchas de un supermercado. También, trabajé en una pizzería, hice propaganda de televisión con un grupo de amigos. Siempre me gustó ser activo y trabajador.”
Contexto personal	1.6. Matrimonio	“Hasta ahora practico bicicleta, con mi esposa hemos recorrido al menos unas 5 veces el Ecuador y hemos ido 14 veces a la playa en bicicleta. El ser humano debe tener un equilibrio completo entre vida y trabajo, sin inclinarse a ninguno específico. No es posible inclinarse solo al trabajo y tampoco solo al ser humano que somos.”
Contexto personal	1.6. Matrimonio	“Mi esposa también ha marcado mi vida, estamos juntos desde los 16 años hemos compartido y aprendido muchos casados desde muy jóvenes, el desarrollo personal fue prácticamente realizado según pasaban los años. Aprendí lo que desarrollamos los dos, el compromiso por hacer las cosas, el no dilatar las decisiones, estar enfocado en lograr lo que buscamos como personas. Decir las cosas de frente, aunque incomode hacerlo.”
Contexto personal	1.5. Deporte	“Tuve un entrenador de atletismo que contrario a lo decía la gente sobre la derrota, él me decía que debo aprender a ganar. Me decía que la derrota es posible superarla, pero cuando uno gana debe aprender a ser más amigo de todos siempre conservando su legitimidad y autenticidad.”

Contexto personal	1.6.Actividad social	“Siempre pensé que yo tuve mucha actividad social porque le mataron a una sobrina mía, con un disparo, hace 20 años se desarrolló una gran marcha aquí que se llamó “La Marcha Blanca”. Esa Marcha Blanca fue organizada por mi papá, para mi sobrina, por la inseguridad que había en Quito y fui yo el coordinador que armó todo, alrededor de 200.000 personas marcharon. Continué a cargo de eso, durante 13 años tuve una fundación con aportes de la empresa privada y les pedía que ninguno me dé más de 1 000 USD al mes, si uno da 20 000 USD al mes, yo dependería de esa persona. Se buscaba que nadie aporte más de 500 USD al mes, pero que participen de la fundación, nadie quiso participar En nuestra gestión logramos rescatar a 110 niños de la cárcel de mujeres de Quito y les reinsertamos con algún miembro de la familia más cercana, normalmente son las abuelas cuando no están en la cárcel. Con 50 USD mensuales, nosotros les dábamos una “saca” o “costal” de comida a la gente y una vez al año uniformes y cuadernos para su escuela. Esta iniciativa duró un año y medio. Después de 13 años por disposición presidencial esas actividades pasaron a ser un tema del Gobierno. Cuando el proyecto se detuvo los niños volvieron a estar presos porque la mamá estaba detenida.”
Inspiración profesional	2.1. Influencia profesional	“Considero que no tengo una referencia profesional absoluta, más bien fragmentos de varias personas sobre aspectos que me gustaría o no replicar. Recuerdo que, en una conversación, cuando yo era Gerente a mis 29 años, cuando cumplí mi primer año en este cargo y culminé bien. Me preguntaron ¿Cómo te fue?, respondí: a Dios gracias bien, he tenido mucha suerte. Y me dijo: la suerte no interviene ni en la lotería, si haces bien las cosas, los resultados son buenos. Debo admitir que en ese momento me pareció un poco prepotente, tal vez porque era joven y no entendía, pero con el paso de los años le doy la razón.”
Inspiración profesional	2.1. Influencia profesional	“A nivel mundial tengo referencia, como Warren Buffet en el tema de inversiones y empresariales es un tipo

			brillante, incluso me he inspirado para tomar algunas decisiones. Pero en el ámbito personal no es referente.”
Inspiración profesional	2.1.	Influencia profesional	“Otro líder que me motiva, incluso para hallar mi propósito, es Iván Vallejo, considero que refleja más la vida de un ser humano común, con ganas de hacer las cosas, vive igual que yo, tiene las mismas dolencias, no es millonario. Este sí la lucha y le crees más y yo le creo más. Él no te quiere vender nada, él te quiere transmitir su esencia, con autenticidad. Con las charlas de Iván Vallejo descubrí que mi propósito en la vida es “servir”, yo no ayudo, yo sirvo en la vida. Para mí ayudar se puede entender como superioridad. Esto trato de replicarlo en las empresas de seguros donde trabajo, nosotros no ayudamos, nosotros servimos y nos pagan por el servicio, no por ayudar.”
Inspiración profesional	2.2.	Anhelo laboral	“Cuando tenía cinco o seis años quería ser bombero y después ser policía, pero fue porque los veía cerca de mi casa. Recuerdo que un bombero me ponía el casco, yo me sentía como Superman, después entendí que era enamorado de mi empleada y lo hacía para besarse con ella.”
Inspiración profesional	2.2.	Anhelo laboral	“Después yo soñé con ser ingeniero civil y especializarme en construcción de carreteras, porque me parecía que la carretera es una cosa fuera de serie, pasarse una montaña, meterse a la selva, conectar 2 ciudades o construir un puente, crear, desarrollar, desafiar a la misma naturaleza”
Inspiración profesional	2.3.	Carrera universitaria	“A los 19 años decidí estudiar la carrera de Administración de Empresas por las noches, era casado, pero quería estudiar y seguir progresando. Buscaba una carrera que me dé alegría y genere ingresos, trabajar en seguros también me permitió hacerlo. Eso me sirvió muchísimo porque llegué a entender a la empresa desde un todo, la parte comercial, técnica, números, finanzas. Yo tengo la capacidad de discutir de varios aspectos de la empresa con especialistas, razonablemente, utilizo mucha lógica”

Trayectoria profesional	3.1. Inicios ámbito seguros	“Yo empiezo en el ámbito de seguros de la manera más casual, no buscaba trabajar en un sitio determinado. Tenía la necesidad de trabajar, me había casado muy joven, mi primer trabajo vinculado con seguros fue en el ámbito público, no me gustó así que busqué otras oportunidades. La forma de trabajar era opuesta a mis deseos de hacerlo. No podía cambiar la forma así que mejor era retirarme.”
Trayectoria profesional	3.2. Gerencia compañía inglesa	“Después me ofrecieron un empleo de inspector de reclamo de vehículos en una compañía inglesa, tenía que ir a las mecánicas a ver cómo reparan los autos. Estuve unos 3 años en este cargo como hace 43 años. Después me ascendieron a inspector de transporte ahora iba a las bodegas a ver las mercaderías que se importan al Ecuador, ahí estuve un poco más de un año. Inmediatamente pasé al área de suscripción para hacer pólizas de seguros, aquí querían que aprenda para trasladarme como responsable de la oficina de una ciudad costera. Cuando me ofrecen un cargo gerencial, lo tomo sin problema, asumo el riesgo. Me fui muy joven a esta ciudad como Gerente, tenía 24 años. Recuerdo que tomé la oficina con el 10% de producción nacional, pero en cinco años entregué la compañía con el 55% de producción nacional.”
Trayectoria profesional	3.2. Gerencia compañía inglesa	“Cuando era Gerente de X compañía en una ciudad, a mis 25 años, cierto momento social mi jefe me confesó que no estaba contento con mi desempeño. Al día siguiente, fui a su oficina y repetí todo lo que dijo. Claro que lo negó y disculpó (...) pero fue un punto de quiebre para mí, me dio autoconfianza porque fui capaz de enfrentarlo y me ha permitido hacerlo en otras circunstancias.”

Trayectoria profesional	3.2. Gerencia compañía inglesa	“Regresé a mi ciudad natal como Subgerente General de la compañía por 4 meses y después me nombraron Gerente General a mis 29 años. Entonces, pedí tiempo para hablar con mi anterior jefe le propuse que se quedara por un tema de lealtad y honestidad, me dijo que tome el cargo. Estuve por 3 años.”
Trayectoria profesional	3.3. Gerencia compañía nacional	“Después la compañía de seguros donde trabajaba vendió operaciones de Sudamérica a un grupo económico fuerte en Ecuador. Sentía que no tenía desarrollo como yo pensaba, así que me quedé un año. Y conseguí otra oportunidad como Gerente General en X compañía nacional, estuve hasta los 59 años de edad, siempre en el cargo de gerencial.”
Trayectoria profesional	3.3. Gerencia compañía nacional	“Cuando gerencio una compañía de seguros nacional debía poner las reglas del juego claras con todo lo aprendido podría otorgar estándares similares a una compañía multinacional. Este cargo los ocupé a mis 34 años.” En este cargo ya contaba con 4 años experiencia para gerenciar en el ámbito de seguros, así que introduje el concepto de equipo. Nos fue bien con los cambios introducidos.”
Trayectoria profesional	3.3. Gerencia compañía nacional	“Iniciamos con un levantamiento de la situación de la empresa, nos enfocamos en enfrentar las acciones necesarias para lograr el cambio propuesto. Mucha confianza en la gente, que practiquen la transparencia, la integridad, la humildad, entre el equipo y en general. Se establecieron parámetros claros de control, atención al cliente, de calidad. En fin, formar las condiciones de una empresa profesional.”
Liderazgo transformacional	4.3. Estimulación intelectual	“Hace 8 años logré introducir la Inteligencia Artificial en temas puntuales, como el auto pago de reclamo para bróker donde podía ver todas sus transacciones. Establecimos el teletrabajo en el año 2012. Desarrollamos proyectos tecnológicos únicos en Sudamérica, como el auto conectado. Creamos un proceso de generación de ideas a través de un concurso interno muy exitoso. “

Trayectoria profesional	4.4. Perspectiva	“He crecido sin apoyarme en amistades, ni mi papá, ni nadie que me hayan otorgado los cargos. Los he buscado con tiempo, dedicación y esfuerzo, asumiendo los retos. Eso considero que es bueno. No es que fui gerente de la compañía de mi papá, ni un hermano accionista, sino que tuve esta fortuna en la vida de que me dieron esas responsabilidades y las asumí, las enfrenté y diría que las superé.”
Trayectoria profesional	4.5. Empleo actual	“Al salir de la compañía nacional de seguros me vinculé a un equipo corporativo para evaluar los negocios que tienen en el ámbito de seguros. Ahora yo no gestiono ninguna compañía, no tomo las decisiones de manera directa en las empresas, pero soy el responsable que todas tengan un buen manejo y se alineen a los principios y valores de este Grupo.”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“Mi carácter hoy es diferente que hace 40 años, ahora conservo tranquilidad en mis decisiones. Con las experiencias acumuladas y metas obtenidas uno se tranquiliza en tomar decisiones, ahora conservo mucha tranquilidad.”
Liderazgo transformacional	3.4. Consideración individualizada	“Ahora cosecho lo que sembré, me buscan algunas personas que necesitan o tienen una necesidad de encontrar a través del análisis, la solución para sus inquietudes y problemas que quieren solventarlos. Siento que esa confianza, humanidad y escucha activa lo he transmitido toda la vida y ahora tomo consciencia de ello”.
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“La vida es como una montaña rusa pero mi carácter es el mismo: firme y claro. No cambio mis principios por accidentado que sea el camino. La deshonestidad no la acepto, pero no soy intransigente, prefiero no tratar a esa persona”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“Nunca he despedido a alguien por discutirme, pero sí por falta de integridad o conocimiento. Por ejemplo: he tenido que prescindir de una persona que trabajó conmigo 19 años por el mal trato que otorgaba a sus trabajadores. Recuerdo que le brindé apoyo con un coach internacional pero su comportamiento no cambió.

		También, tuve que prescindir de los servicios de una señora que tenía capacidades intelectuales estupendas, pero trataba mal a su personal.”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“Parte del trabajo es el equilibrio, trabajo-persona. Dedicarnos a ser exitosos solo representa un lado de este equilibrio, esto solo nos produce un desequilibrio. Con el equilibrio la importancia de lo que merece realmente el ser humano”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“Describiría mi desarrollo profesional durante estos 42 años como impresionante porque yo no hubiera confiado como lo hicieron conmigo, atribuir este tipo de responsabilidades tan joven.”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“A lo largo de mi trayectoria profesional he sido directo desde clientes, gerentes hasta políticos ecuatorianos. Cuando era joven me costaba decírselo, pero nunca he sido una persona que habla a las espaldas.”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“Recuerdo una situación en un Directorio donde debía rendir cuentas. Me percaté que todos estaban en sus celulares y no prestaban atención, así que sin cambiar mi tono de voz empecé a narrar un partido de fútbol hasta que alguien se dio cuenta y cuestionó. En ese momento, los miembros del Directorio se dieron cuenta, me pidieron disculpas y pidieron que prosiga con mi exposición.”
Liderazgo transformacional	3.4. Consideración individualizada	“Considero que los desafíos en el mercado asegurador solo pueden ser con números o personas, siendo los desafíos con números más manejables. Mientras que, los desafíos con personas deben trabajarse más a profundidad, al ser un proceso que conlleva mucho tiempo porque debe trabajarse en la confianza de la persona. Hacia el sistema y en la autoconfianza hacia el mismo”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“La decisión fundamental que a mí me marcó, es que mi palabra tiene valor porque la palabra no es un documento, la palabra no necesariamente está grabada, la palabra no puede ser cambiada el día de mañana. Si faltas a tu palabra pierdes prestigio como persona.”

Liderazgo transformacional	3.4. Estimulación intelectual	“Cuando eres líder debes aprender a escuchar a las personas porque si haces todo sin consultar a tu equipo eres una especie de capataz. Por ejemplo, algunas veces he presentado proyectos sin cambio alguno a lo que mi equipo me ha presentado. También cuando mi equipo no está en apuros o no sientes la confianza para tomar una decisión, les suelo decir: “Ustedes se han jugado por mí. Ahora yo me juego por ustedes.”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“Muchos casos he peleado por la gente del equipo contra los propios accionistas”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“Mis valores personales se reflejan como líder día a día porque simplemente no puedes andar pregonando tus valores. Tu trayectoria profesional debe mostrar que fuiste honesto y respetas a la gente. Algunas personas donde trabajo ahora, a pesar que llevo poco tiempo, lo han evidenciado y se acercan para conversar conmigo, siento que cree una empatía y muestro mis valores como la lealtad, ética y confianza”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“En la pandemia del COVID – 19 quisieron reducir el ingreso al personal, pero no lo permití, conservamos el personal y sus ingresos, aunque me dijeron que lo arriesgaba todo y que llevaría a la quiebra a la compañía. Por supuesto, estaban claros los objetivos que debíamos perseguir para no tener que afectar el ingreso, el cual estaba contemplado como última alternativa”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“En la pandemia reconocimos que los autos también corren riesgos, aunque estén paralizados en casa, de igual manera se puede perder el vehículo por inundación, avería mecánica o terremoto.”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“Un extorsionador en la ciudad XX nos quería cobrar un auto robado y chocado, el escenario no era lo que él decía. No le pagamos, nos defendimos con un abogado, aunque varias personas me decían que los honorarios del abogado son mayores que pagar la compensación del daño.”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“Para mí es mejor intentarlo que no hacer algo. He fracasado innumerables veces, pero porque no lo he intentado y varias veces he perdido oportunidades. Siento que no he fracasado por intentarlo, aunque lo hice mal, al final de los errores se aprende tanto como

		de los éxitos. El error te hace conocer las consecuencias.”
Liderazgo transformacional	3.2. Motivación inspiradora	“Cuando busco una meta de la empresa siempre pido la opinión de todos los gerentes, lo importante es que sea una decisión en equipo, contar con sus aportes. Que se apoderen del reto. Definirlo entre todos me permite darle valor a cada comentario y el equipo se apersona.”
Liderazgo transformacional	3.2. Motivación inspiradora	“Si yo te digo hacia dónde vamos, debo trabajar todos los días para convencerles, pero si las personas contribuyan con su parte, yo suelo recordarte que estoy ejecutando lo que tú propusiste”
Liderazgo transformacional	3.2. Motivación inspiradora	“A mí, me ha ido bien siendo sincero con la gente, actuando de manera planificada. Les guío para que tomen la decisión.”
Liderazgo transformacional	3.3. Estimulación intelectual	“Para guiar a mi equipo en momentos difíciles los escucho, guío y apoyo para que tomen una decisión, esto me ha funcionado para que aprendan. Cuando no está bien alguna idea les invito a reflexionar sobre las consecuencias de la decisión en las empresas, así me ha ido bien, resolvemos en conjunto. Esto también me ha ayudado a generar autoestima en mi equipo, motivar a la auto reflexión positiva. Yo suelo dedicar mi tiempo para orientar y enseñar a las personas que trabajan conmigo”
Liderazgo transformacional	3.4. Consideración individualizada	“En la oficina teníamos una campana para la gente que logró algo excepcional la toque así informaba a las demás personas sobre su logro.”
Liderazgo transformacional	3.4. Consideración individualizada	“En la empresa contábamos con festejos por los aniversarios, donde reconocíamos la trayectoria del personal que cumplía 5, 10 y 20 años. Un lugar donde la gente podía compartir con su familia este reconocimiento y también era monetario.”
Liderazgo transformacional	3.4. Consideración individualizada	“No me apropio de las ideas de mis colaboradores, siempre les atribuyo el crédito. No tengo por qué llevarme la idea, somos un equipo.”
Liderazgo transformacional	3.4. Consideración individualizada	“He aplicado múltiples reconocimientos a mis colaboradores para motivarlos como dinero, videos, nominaciones en público, cena, viajes en pareja, entre otros. Pero el dinero debe llegar después de hacer las

		cosas bien, no debe ser la principal motivación de las personas.”
Liderazgo transformacional	3.3. Estimulación intelectual	“Cuando se genera un problema no actúo de manera inmediata, permito que mi gente se dé cuenta y lo resuelva. No obstante, cuando el problema escala trato de resolverlo personalmente, aquí tengo conversaciones difíciles con las personas y menciono que tal decisión tendrá consecuencias.”
Liderazgo transformacional	3.3. Estimulación intelectual	“Lo ideal hubiera sido que yo intervenga antes, sí, pero también contradecía en esta libertad, esta autonomía que deben tener las personas y empresas. Lo mismo en los cargos gerenciales.”
Liderazgo transformacional	3.3. Estimulación intelectual Evaluar también consideración individualizada	“Dentro de la formación de equipo debes tener directivos fuertes de Talento Humano para que trabaje en el desarrollo de carrera de la gente. Es necesario darles opción de crecimiento profesional en la organización a la gente, sino la abandonan. Por ejemplo, debes remunerarlos de manera adecuada, brindar apoyo al teletrabajo.
Liderazgo transformacional	3.3. Estimulación intelectual	“No es necesario controlarles de manera presencial, en la empresa X hace 14 años se emprendió esta modalidad por el caso de una mujer embarazada.”
Liderazgo transformacional	3.4. Consideración individualizada	“A lo largo de mi carrera he logrado identificar talentos. Una persona que fue asistente de Gerencia General le pedí que fuese jefe de personal, justamente por su buen trato y al comprender el buen manejo de las <i>soft skills</i> que tenía, para el manejo de las personas. Otro caso, una recepcionista en una ciudad X ascendió de cargo, pero decidió abandonar la empresa. Después, la contratamos para Gerente Zonal. Es deber del Gerente General identificar personas con potencial.”
Liderazgo transformacional	3.4. Consideración individualizada	“Para entender y comprender a las personas que están a mi cargo prefiero mantener una escucha activa, callarme. Ni siquiera pienso en la respuesta porque cuando lo hago no estoy escuchando con tanta atención. No siempre he sido así, lo he aprendido.”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“Pienso que el liderazgo que ejerzo ahora fue de muchísi

		mo trabajo y aprendizaje, es cierto que fui Gerente General muy joven, pero contribuía con trabajo que cambiaba a la compañía, ellos confiaron en mí y yo les respondí a ellos con trabajo.”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“Siempre traté de ser auténtico y humano, muy amigo de mis colaboradores y en defensa de la gente menos pudiente, más necesitada. Siempre fui más rebelde y más duro con la gente poderosa (...) porque de la gente poderosa dependo yo, pero la gente menos pudiente, depende de mí.”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“Entonces, no me puedo ser el valiente con la que depende de mí. Yo tengo que ser valiente con los que yo dependo y no puedo aceptar una injusticia, una irregularidad. Simplemente no acepto, pero tampoco acepto hacia arriba. Trato de ser muy ecuánime en eso.”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“Siento que yo sigo siendo el mismo, siempre he sido auténtico en mi manera de ser, pero además también soy autentico en mi interés por la gente. Porque yo soy gente que ha cambiado en conocimiento, pues en la experiencia con el paso de los años a uno le da esa tranquilidad de conocer”
Liderazgo transformacional	3.3. Estimulación intelectual	“A mí no me disgusta esa rebeldía y confrontación juvenil, incluso yo discutía más e intervenía. Siempre quise ser político, mi mujer no me apoyó y después de muchos años y crítica a mi mujer. Le dije que está cortando mis ambiciones. Hace 2 años, 3 años, le agradecí no haberme apoyado en la política porque no sirve el modelo ¡Si no se cambia el sistema político del mundo, esto se va al carajo! Una persona, una golondrina, no hace el verano.”
Liderazgo transformacional	3.4. Consideración individualizada	“A mi personal prefiero motivarlo por inspiración y la recompensa utilizo mucho, pero no la económica únicamente, sino, la recompensa del conocimiento o darles una oportunidad, por ejemplo, para presentar su idea.”
Liderazgo transformacional	3.2. Motivación inspiradora	“Mientras más hagamos por las empresas, más puede tener la gente. Considero que tienen derecho a reclamar si somos más, si somos mejores, si somos excelentes, pero debemos lograrlo.”

Liderazgo transformacional	3.4. Consideración individualizada	“Existen acciones que hay recompensas y otras no que son parte de las actividades diarias. La manera más racional que encontré para hacer una recompensa es establecer una metodología de recompensa variable, mediante el cumplimiento de objetivos se cuantifica y asigna dinero proporcional. No todos pueden adquirir recompensas con este sistema, así que se le motiva de otra manera: el salario debe ser bueno, almuerzos, compartir tiempo, expresarle que se valora el trabajo de ese equipo.”
Liderazgo transformacional	3.2. Motivación inspiradora	“Para el cumplimiento de normas y procedimientos internos de la empresa busco hacerlo mediante procesos lúdicos y acordes a la situación. Por ejemplo, en cuatro compañías en las que soy parte del Directorio propuse que hagan una obra de teatro con cada valor que les preocupa para que la gente lo entienda. Otro mecanismo es hacer que todos participen, desde gerentes hasta asistentes de las áreas para conocer desde su entendimiento. Se produce algo interesante al Gerente General deben oírle y al resto quieren oírle lo que implica un esfuerzo adicional. Al final de las intervenciones formulada preguntas para que expliquen en los términos del expositor. También, se nos ocurrió sacar algo que se llama Súbete al BUS, donde cada persona de la compañía firmaba un papel donde se comprometía a realizar ciertas actividades, así se incumpliría lo que cada persona escribió en el papel Es enseñarle a la gente a romper esta automaticidad de las cosas.”
Liderazgo transformacional	3.3. Estimulación intelectual	“Hace 14 años implementé el teletrabajo en el sector seguros. En todos los sitios que he estado quité la tarjeta de marcar y la gente se quejaba aduciendo de cómo van a reconocer mis horas extras. Entonces, pregunté las causas de sus horas extras, ahí debíamos revisar las razones porque no estás cumpliendo horarios o ver la viabilidad de redistribuir tareas.”

Liderazgo transformacional	3.3. Estimulación intelectual	“Yo no intervengo donde la autoridad de otra persona es suficiente para resolverlo. Yo intervengo solo cuando no se puede resolver, otras veces porque estratégicamente no es conveniente. También porque puede ser el último escalón., se delega a alguien para opinión y la discutimos para sacar una opinión en conjunto.”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“El líder actual debe ser auténtico, presentarse tal cual, sin disfraces a pesar de tener fortalezas y debilidades, estas últimas, deben respaldarse en las fortalezas de los miembros de su equipo.”
Liderazgo transformacional	3.2. Motivación inspiradora	“Para el líder debe estar claro el objetivo, este no debe ser unipersonal, debe darse a conocer a toda la gente. El líder debe ser ecuánime y ocuparse de la gente.”
Liderazgo transformacional	3.3. Estimulación intelectual	“Escucharlos, llegar con el mensaje apropiado para que sea empático con todos, saber delegar y controlar.”
Liderazgo transformacional	3.2. Motivación inspiradora	“El líder debe ser claro para expresar las tareas, objetivos y tener escucha clara. No entendería la razón de ejecutarse mal una tarea. Si después la persona no cumple tiene que irse porque contamina al equipo, pero esto ya es la última etapa. Tal vez, me equivoqué en ponerle en ese cargo, todos servimos para algo.”
Liderazgo transformacional	3.1. Influencia idealizada	“Resumiría mi liderazgo como equilibrio personal y trabajo. En esto resumo el interés por la persona y trabajo. Entender los tiempos de otra persona, apoyo mutuo”

Fuente: Adaptado acorde a Entrevista historia de vida liderazgo transformacional (Cordovez, 2025).