

# Liderazgo y Clima Laboral para la Sostenibilidad Empresarial



**Compilador:** Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.



**LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL  
PARA LA SOSTENIBILIDAD  
EMPRESARIAL.**

**COMPILADOR:  
Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.**

**2022**

**TÍTULO**

**LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.**

**COMPILADOR:**

Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.

**AUTORES:**

Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.

Nuria Ceular-Villamandos, Ph.D.

Johnny Sánchez-Pérez, Mgtr.

Yadira Armas-Ortega, Mgtr.

Vanessa López-Ortiz, Mgtr.

Mónica Llanos-Encalada, Ph.D.

**AÑO**

2022

**EDICIÓN**

Econ. César Augusto Pozo Estupiñán - Departamento de Publicaciones

Srta. Rosa Alejandra González Andrade-Coedición

Universidad ECOTEC

**ISBN**

978-9942-960-69-6

**No. PÁGINAS**

96

**LUGAR DE EDICIÓN**

Samborondón - Ecuador

**DISEÑO DE CARÁTULA**

Ing. Annabell Esperanza Aguilar Muñoz - Departamento de Relaciones  
Públicas y Marketing.

Universidad ECOTEC

**NOTA EDITORIAL:**

Los trabajos que conforman los capítulos del presente libro son resultado de investigaciones de titulación de estudiantes de grado y posgrado, que tributan a la Línea de Investigación "Teoría y Desarrollo económico", en colaboración con los docentes del Centro de Estudios para el Desarrollo Sostenible de la Universidad ECOTEC. El compilador de esta obra tuvo la responsabilidad de seleccionar dichas investigaciones científicas, tomando en consideración el impacto y relevancia de la información, en virtud de la difusión del conocimiento.

## CONTENIDO

Índices de Tablas.....	5
Índices de Figuras .....	6
DATOS DEL COMPILADOR.....	7
PRESENTACIÓN .....	8
<b>CAPÍTULO 1: MOTIVACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE EL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO Y TRANSFORMACIONAL .....</b>	<b>9</b>
<b>Autores:.....</b>	<b>9</b>
<b>Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.....</b>	<b>9</b>
<b>Nuria Ceular-Villamandos, Ph.D.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.    Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.    El liderazgo desde su conceptualización .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.    Enfoques y teorías de liderazgo.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.    Liderazgo y clima organizacional.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5.    Conclusiones.....</b>	<b>25</b>
<b>1.6.    Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>26</b>
<b>CAPITULO 2: LIDERAZGO AUTOCRÁTICO EN EL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA TEXTIL.....</b>	<b>33</b>
<b>Autores:.....</b>	<b>33</b>
<b>Johnny Sánchez-Pérez, Mgtr. ....</b>	<b>33</b>
<b>Yadira Armas-Ortega, Mgtr.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.    Introducción.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.    Materiales y Métodos .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.    Análisis de Resultados .....</b>	<b>39</b>
<b>2.4.    Propuesta.....</b>	<b>53</b>
<b>2.5.    Conclusiones.....</b>	<b>57</b>

2.6.	Recomendaciones.....	59
2.7.	Referencias Bibliográficas.....	60
<b>CAPÍTULO 3: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN SUPERVISORES DE CAMPO DENTRO DE UN INGENIO AZUCARERO .....</b>		<b>65</b>
Autores: .....		65
Vanessa López-Ortiz, Mgtr. ....		65
Mónica Llanos-Encalada, Ph.D. ....		65
3.1.	Introducción.....	65
3.2.	Materiales y Métodos .....	76
3.3.	Análisis de los Resultados .....	79
3.4.	Conclusiones.....	91
3.5.	Referencias Bibliográficas.....	92

### Índices de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Evaluación del test de liderazgo de Lewin .....	37
<b>Tabla 2.</b> Dimensiones, componentes y variables del clima organizacional .....	38
<b>Tabla 3.</b> Dimensión: Autonomía y desempeño .....	41
<b>Tabla 4.</b> Dimensión: Relaciones laborales.....	42
<b>Tabla 5.</b> Dimensión: Reconocimiento y Comunicación .....	44
<b>Tabla 6.</b> Dimensión: Desarrollo e Innovación. ....	46
<b>Tabla 7.</b> Dimensión: Aspectos Físicos.....	48
<b>Tabla 8.</b> Calificación del Clima Organizacional.....	50
<b>Tabla 9.</b> Variables por componente y dimensión, con calificación insatisfactoria.....	51
<b>Tabla 10.</b> Propuesta para mejorar el Clima Organizacional de la empresa textil .....	56
<b>Tabla 11.</b> Escala de necesidades de Maslow .....	72
<b>Tabla 12.</b> Correlación Bivariado por Coeficiente de Pearson.....	85
<b>Tabla 13.</b> Análisis Cualitativo.....	86
<b>Tabla 14.</b> Relación de variables .....	89

### Índices de Figuras

<b>Figura 1.</b> Estilo de liderazgo de la Gerencia General .....	39
<b>Figura 2.</b> Dimensión: Autonomía y desempeño.....	422
<b>Figura 3.</b> Dimensión: Relaciones Laborales. ....	43
<b>Figura 4.</b> Reconocimientos y Comunicación: Sueldos y Reconocimientos. ....	44
<b>Figura 5:</b> Reconocimientos y Comunicación: Comunicación e Información.....	45
<b>Figura 6.</b> Dimensión: Desarrollo e Innovación. ....	47
<b>Figura 7.</b> Dimensión: Aspectos Físicos. ....	49
<b>Figura 8.</b> Clima Organizacional. ....	51
<b>Figura 9.</b> Agente de cambio. ....	79
<b>Figura 10.</b> Inspiración para los empleados.....	80
<b>Figura 11.</b> Visión de cambio.....	81
<b>Figura 12.</b> Diferencia de opinión. ....	81
<b>Figura 13.</b> Tomar riesgos. ....	82
<b>Figura 14.</b> Soluciones nuevas. ....	82
<b>Figura 15.</b> Reflexionar antes de actuar.....	83
<b>Figura 16.</b> Apoyar iniciativas de cambio.....	83
<b>Figura 17.</b> Aprender de la experiencia. ....	84
<b>Figura 18.</b> Recompensas al esfuerzo laboral. ....	84

## DATOS DEL COMPILADOR

Economista con mención en Economía Internacional por la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Contador Público Autorizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Ecuador. Magister en Economía mención en Desarrollo Económico y Políticas Públicas, Universidad Ecotec y Doctorando en Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Córdoba, España.

Para complementar la formación profesional cuenta con un título de Experto en Metodologías para la Investigación, Universidad de Córdoba, España; Diplomado en Desarrollo de Competencias Gerenciales, Tecnológico de Monterrey, México y un título de Experto Tributario.

Actualmente labora como Docente-investigador en el Centro de Estudios para el Desarrollo Sostenible de la Universidad Ecotec, ha impartido materias en grado y posgrado para las carreras de Economía, Administración de Empresas y Tecnología Educativa.

Suplementario, tiene más de diez años de experiencia en consultorías e investigaciones para el sector público y privado sobre temas de economía, administración, evaluación de proyectos corporativos, educativos y sociales. Cuenta con un portafolio de artículos académicos de alto impacto, impacto regional, libros, capítulos de libros, congresos científicos y dirección de proyectos de investigación.

### PRESENTACIÓN

El análisis del desarrollo organizacional tiene una relación directa con el tipo de liderazgo subyacente en una empresa, ya que los líderes dirigen y motivan a toda la estructura de la empresa hacia la consecución de objetivos, maximización de la eficiencia y productividad. Los debates se sintetizan en literatura especializada a la elaboración de instrumentos validados, mediante metodologías que identifican los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional, esto como base integradora de ajustes pertinentes mediante la toma de decisiones.

El primer capítulo analiza dos tipos de liderazgo que están enmarcados en la teoría del talento humano y se utiliza de una manera concentrada en la gerencia de las empresas ecuatorianas. Dichos liderazgos se enfrentan, ya que uno centraliza la toma de decisiones y el otro incorpora un proceso de descentralización de las estructuras de una organización.

El segundo capítulo examina el efecto que el liderazgo tiene sobre el ambiente laboral de una empresa manufacturera de mochilas, cartucheras, muebles puff y artículos afines. Esto se analizó mediante el test de liderazgo de Lewin, centrado en el grado de participación de los colaboradores, determinando que el estilo predominante de la gerencia general es autocrático.

El tercer capítulo profundiza el conflicto del liderazgo transformacional como agente motivador de colaboradores que están encargados en la supervisión del área de campo de un Ingenio Azucarero. Este capítulo lo analiza desde la dirección del componente humano en los temas de liderazgo y el propósito de otorgar valor intrínseco a los líderes.

## CAPÍTULO 1: MOTIVACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE EL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO Y TRANSFORMACIONAL

**Autores:**

**Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.**

<https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>

Magister en Economía.

Universidad Ecotec (Ecuador).

[avergara@ecotec.edu.ec](mailto:avergara@ecotec.edu.ec)

**Nuria Ceular-Villamandos, Ph.D.**

Doctora en Ciencias Sociales y Jurídicas

Universidad de Córdoba (España)

[nuria.ceular@uco.es](mailto:nuria.ceular@uco.es)

### 1.1. Introducción

El liderazgo es motivo vigente de análisis por su importancia en el desarrollo organizacional, pues los líderes dirigen y motivan al personal hacia la consecución de objetivos, maximizando la eficiencia y productividad en una estrategia ganar-ganar, esto enfocado a las ciencias administrativas.

Los múltiples debates académicos que han consolidado teorías y modelos que se abordarán a través de una investigación bibliográfica con resultados que sintetizan este artículo para elaborar en futuras investigaciones instrumentos metodológicos para identificar el estilo de liderazgo de una empresa y los efectos sobre un tipo de clima laboral. La gestión y el liderazgo están ligados porque las estrategias de gestión pueden funcionar mejor cuando están expresamente guiadas por un líder. Es eminente que el liderazgo y la gestión son necesarios en cada empresa de las diferentes industrias, teniendo en sí diferentes actividades y funciones.

Esta investigación está orientada al análisis de diferentes liderazgos como pilar de motivación del clima laboral y diferentes mandos medios, para las diversas industrias dentro del proceso evolutivo económico y sostenible. Adicional, comparte la visión que orienta al resto de capítulos que lleva a particularidades de cada caso a estudiar, complementado un enriquecedor método deductivo.

### **1.2. El liderazgo desde su conceptualización**

La importancia que un correcto liderazgo tiene sobre el desarrollo de una organización, que puede ser privada, pública, con fines o sin fines de lucro es bastante presente en la literatura científica. Sin embargo, aún existen interrogantes acerca de las características que debe tener un líder exitoso, así como los requisitos que se deben cumplir para llegar a serlo, lo que ha derivado en extensos debates académicos de los cuales se han desprendido diversos conceptos, enfoques y modelos, que aún continúan en evolución.

Una de las características predominantes que tiene el liderazgo radica en su capacidad de influir sobre una o más personas en un contexto social específico, permitiendo que exista un trabajo conjunto y organizado direccionado hacia la consecución de una meta preestablecida.

Se agrega que las características necesarias para liderar a un grupo respecto al logro de un objetivo, puede variar dependiendo de las cualidades de los integrantes del grupo, de la coyuntura contextual, de las actividades que deben realizarse y del propósito que se desea alcanzar, por lo cual, una persona que lidera una situación no necesariamente lo hará con el mismo éxito si el propósito es de otro tipo y magnitud, en un ambiente distinto, y con un equipo de trabajo conformado por otros individuos (Sprott et al., 1967).

Bass (2003) resaltó que las cualidades que definen a un líder dependen de las circunstancias, especialmente de la naturaleza del grupo y de la tarea que deben realizar, aunque siempre deben estar presentes aspectos como la capacidad de anticiparse a los problemas y crear soluciones, ser representativo del grupo y tener un alto nivel de aceptación o prestigio (Argudo-García et al., 2021; Vergara-Romero, 2019).

El liderazgo requiere por consiguiente de una persona que tiene el rol de líder, y una o más personas que hacen las veces de seguidores, siendo el líder el actor que influye más de lo que es influido, logrando que el resto se motive a la obtención de un resultado (Gerth & Mills, 1984).

Ivancevich et al. (2006), definieron al liderazgo como el uso de la influencia, dado un ambiente o contexto definido, para que una organización logre alcanzar objetivos complejos (pág. 492); mientras que Lussier y Achua (2008), le añaden la capacidad de lograr cambios institucionales catalogando al liderazgo como un proceso a través del cual una persona ejerce influencia sobre un grupo (pág. 6)

Labourdette & Scaricabarozzi (2010), en su artículo “Hacia un nuevo concepto de liderazgo”, proponen que el líder es una persona que ocupa un puesto denominado “tipo social” que es fabricado por un grupo social de acuerdo a sus necesidades específicas. Este tipo social, debe evolucionar conforme los requerimientos de las demandas del grupo varían de tal forma que logre que las personas tengan una identificación positiva de él, de lo contrario su influencia pierde poder y su liderazgo declina (Carballea-Orihuela et al., 2021; Castellanos Dorado et al., 2021).

Entonces, los seguidores se identifican por las cualidades del líder como valores e intereses comunes, cuya imagen es un constructo social que puede alterarse, por lo que el liderazgo de un individuo puede terminar, o puede mantenerse aún por encima del tiempo en que la persona escogida lidera al grupo.

Desde las perspectivas de los autores citados, se advierte que existen cuatro elementos que son factores comunes en las concepciones de liderazgo, los cuales son:

- Las personas se agrupan en dos categorías de acuerdo al rol que asumen: uno lidera y los otros agentes toman el rol de seguidores.
- El poder ostentado por el líder es provisto por su grupo de seguidores.
- El líder tiene influencias sobre el comportamiento grupal de sus seguidores.
- La imagen del líder, necesariamente, se debe identificar con los valores de sus seguidores (Clerc et al., 2006, págs. 3 - 4).

Desde la Escuela Comportamental, que estudia el liderazgo y los emprendimientos, se sostiene que entre las características necesarias del líder se encuentra la perseverancia y capacidad de aprendizaje, pues estas son necesarias tanto para dirigir al equipo de trabajo como para alcanzar objetivos organizacionales complejos que beneficien al grupo (Jakovcevic et al., 2011).

Chiavenato (2017) relaciona al liderazgo con cualidades positivas como la iniciativa, el esfuerzo, la comunicación efectiva, la creatividad, la perseverancia, y el manejo de grupos de personas como equipos de trabajo; de tal manera que puede influir sobre los resultados de la organización gracias a su efecto sobre el comportamiento grupal, que es producto de cambios en los comportamientos individuales de quienes lo siguen (Cuadrado-Rodríguez et al., 2021; Vergara-Romero & Moreno Silva, 2019).

Giberson y Resick (2005) en su artículo "Incorporación de las características del líder: un examen de la homogeneidad de la personalidad y los valores en las organizaciones", publicado en el *Journal of Applied Psychology*, destacan que aunque el líder influye sobre los sujetos que conforman a la organización, este también es influido por la cultura organizacional, existiendo una influencia bilateral que se robustece con las interacciones entre el líder y sus seguidores, pero además, es probable que el líder, con la finalidad de alcanzar objetivos organizacionales de mediano y largo plazo, necesite modificar ciertas reglas de la institución, derivando en una alteración del clima organizacional de forma coyuntural, y de la cultura organizacional de forma estructural (García-Leonard et al., 2022).

Respecto a la interrogante, ¿un líder nace o se hace?, Hernández (2013) en su obra "El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica", estudió el comportamiento humano desde la perspectiva de diferentes escuelas de pensamiento, concluyendo que los líderes poseen características natas, como el temperamento y personalidad que les generan necesidad de independencia, desarrollo y alcance de logros personales, pero también tienen características adquiridas a través de procesos de aprendizaje que requieren una asimilación correcta de elementos culturales, educación formal y aprendizaje a partir de experiencias (García Leonard et al., 2021).

Se revela que el líder puede alterar el comportamiento de sus seguidores para la consecución de un fin común, empero, no necesariamente le otorga los conocimientos para

administrar una organización debiendo adquirir competencias que se encuentran en las ciencias administrativas; así como los administradores deben adquirir capacidades de liderazgo para que sus empresas sean exitosas.

### ***Liderazgo formal y no formal***

El carisma y los valores compartidos entre el líder y sus seguidores, así como la capacidad de influir sobre el grupo, según Bonifaz (2012), son los tres pilares que determinan a un líder empresarial, por lo cual, el ostentar un cargo elevado en la jerarquía de una organización careciendo de estos tres pilares, hacen que la persona posea autoridad en la compañía, mas no que sea un verdadero líder (Guillén-Alvarado et al., 2022; Hanclova et al., 2021).

Debido a la capacidad de influir sobre el comportamiento de los seguidores, el líder posee un tipo de poder o autoridad, la cual puede ser o no formal, como se explica a continuación:

- El liderazgo es formal cuando la autoridad que posee el líder dentro de una organización, es legitimada por medio de un nombramiento que le provee de un cargo de toma de decisiones y personal subordinado.
- El liderazgo es informal, cuando el líder no posee un nombramiento que le da un rango jerárquico elevado con toma de decisiones y personal a su cargo, no obstante, debido a sus cualidades, puede ejercer influencia sobre el comportamiento de su grupo (Hernández, 2013).

Aguilar (1997) en su obra “Líder para el siglo XXI”, explica en tres puntos sencillos lo que es y no es ser un líder, desde su perspectiva:

- Aunque se carezca de autoridad formal, si existe influencia positiva sobre el grupo de trabajo, existe liderazgo.
- Aunque exista autoridad formal, si no hay influencia positiva sobre el equipo de trabajo, no hay liderazgo.
- Si existe simultáneamente autoridad formal e influencia positiva sobre el grupo, existe liderazgo completo (1997, pág. 19).

### ***Percepción de liderazgo en los colaboradores***

Kats y Kahn (1977), en el contexto de un amplio debate académico sobre el liderazgo, propusieron que, indiferentemente del enfoque, concepto, o método recomendado para su estudio, se debe contemplar en el análisis cuál es la percepción que tienen los seguidores respecto a sus líderes, ya que la influencia del líder depende radicalmente de ello.

Aunque, como se indicó en el punto anterior, jefe y líder no son lo mismo, sí se desea que todo jefe sea un líder, para lo cual debe incrementar sus capacidades, carisma y estrategias de manejo grupal acompañadas de inteligencia emocional, proyectando una imagen que debe motivar a su equipo.

Esta imagen debe responder a un conjunto de valores deseados por los seguidores y basarse en la conducta que el líder tiene frente a los conflictos, y moldearse de acuerdo a las características del grupo, a los tipos de tareas que deben desempeñarse, a los mecanismos de control implementados, entre otras variables relevantes.

El líder debe conocer las expectativas de sus seguidores, reconocer a los integrantes de su grupo, identificando sus cualidades, valores, propósitos y cultura; de tal manera que se torne parte del grupo, pero proyectando características deseadas y que superen a la media. Este aspecto diferenciador, sumado a su carisma, deben dotar de la capacidad de motivar al equipo, afectando sobre sus comportamientos, y orientándolos hacia metas conjuntas.

Aunque las teorías y enfoques de liderazgo son variados y han evolucionado, en ellas se halla como factor común en que el poder del líder indiscutiblemente es provisto por sus seguidores, y lo mantiene en la medida que sus comportamientos sean aceptados, e incluso elogiados, por su equipo, por lo que la percepción de sus subordinados se vuelve significativa y requiere de retroalimentación continua (Ascorra, 2008).

Entonces, la legitimación del liderazgo se logra por la aprobación de los seguidores, siendo fundamental para todo líder mantener un relacionamiento con su equipo, así como una comprensión social profunda del contexto. Por consecuencia, analizar solamente las características del líder es un error, pues necesariamente debe estudiarse los

requerimientos de sus subordinados, ya que ellos tienen un papel crucial en el proceso de construcción del liderazgo.

Aunque la autoridad formal otorgada por un puesto jerárquico dentro de un organigrama da poder a la persona, no le da liderazgo, por lo que su legitimación en el equipo de trabajo estaría incompleta, y con ello, la dirección, organización y control que desee implementar, puede encontrar resistencia en los subordinados, derivando en resultados menores a los esperados.

La legitimidad completa del poder de la autoridad, se logra con la aceptación de los seguidores, y esta, la proyección de una imagen adecuada a las expectativas del equipo y con acciones que sean valoradas positivamente por los subordinados, permitiéndole al líder poseer capacidad de influencia sobre las acciones del grupo (Cetina et al., 2010; Jimber del Río et al., 2020).

### **1.3. Enfoques y teorías de liderazgo**

La importancia del liderazgo para el éxito de toda organización ha motivado su estudio desde diferentes escuelas, produciéndose una vasta cantidad de literatura que pretende descifrar sus componentes esenciales para conceptualizarlo, lo que derivó en diferentes criterios para su categorización (Gaynor, 2003; Hernández-Rojas et al., 2021), siendo los principales enfoques, los descritos a continuación:

#### ***Enfoque de cualidades***

Este enfoque se sostuvo hasta la década del cincuenta, dando pobres resultados de rasgos innatos entre líderes diversos, no obstante, en la década de los noventa, esta vertiente de pensamiento tomó fuerza, logrando la identificación de cualidades en los líderes que denotaron algo más de aceptación, sin que sea esta definitiva (Gelvan et al., 2007).

Parte de la premisa que la capacidad de liderazgo es producto de las cualidades innatas que tienen ciertas personas, convirtiéndolas en líderes potenciales, constituyéndose la identificación de estas características en la tarea relevante para poder identificar

acertadamente a quienes poseen el don del liderazgo (Lupano & Castro, 2006; Mendieta-Cepeda et al., 2021).

En la academia, se ha logrado un acuerdo parcial de ciertos rasgos que debe tener todo líder, entre los cuales se encuentra la capacidad de motivar e influir, proyectar un sistema de valores, aptitudes y actitudes que es deseado por el grupo, direccionar al personal hacia objetivos comunes, además de la capacidad de trabajar bajo presión, actuar con rapidez ante urgencias, gozar de autoconfianza, y tener madurez emocional (Yukl, 2013).

Con el enfoque de rasgos, se han elaborado diferentes teorías, siendo las más relevantes, las que se exponen a continuación:

- La teoría X y la teoría Y. El autor de estas teorías es Douglas McGregor que las difundió a través de su obra *El lado humano de las organizaciones* publicado en 1960, y consisten en lo siguiente:
  - Teoría X. Supone que el personal de la empresa es, por naturaleza, perezoso por lo que elude tener responsabilidades, su esfuerzo es el mínimo posible, lo que deriva en la necesidad de un fuerte sistema de control para asegurar su correcto desempeño.
  - Teoría Y. Contraria a la teoría X, asume que el personal de la empresa, de forma natural, busca la autosuperación, le gustan los retos, y desea realizar tareas que le permitan su propio desarrollo a la vez que contribuye al crecimiento de la organización, por lo que un buen liderazgo, permite una estrategia ganar-ganar para el personal y la compañía (Navarro & García, 2009).
- La teoría de la motivación. Fue expuesta por el polaco Kurt Lewin, pionero de la psicología social experimental, quien contribuyó señalando que la intervención del líder en una organización puede ser positiva, cuando motiva al personal para que se sume al esfuerzo de la empresa para alcanzar metas y objetivos preestablecidos; pero también un mal liderazgo puede derivar en desmotivación, frustrando al personal y generando el desmantelamiento de los equipos de trabajo, provocando una pérdida de productividad y competitividad de la organización (Avenecer, 2015).

### ***Enfoque conductual***

Surge durante los años cuarenta y tomó fuerza en la década siguiente, y su propósito fue identificar patrones de conducta o comportamientos comunes que caracterizaban a los líderes exitosos (Lupano & Castro, 2006; Márquez-Sánchez et al., 2022).

Siguiendo este enfoque, la Universidad de Michigan y la Universidad de Ohio, entrevistaron a directivos considerados ejemplares de empresas líderes, descubriendo que el centro de atención de varios de ellos era la producción mientras que otros tantos líderes se concentraron en su personal, por lo que llegaron a la conclusión de que los líderes deben contemplar ambas variables: producción y equipo de trabajo, dando mayor o menor relevancia a una u otra variable según la coyuntura que enfrentan (Gelvan et al., 2007; Martínez-Valero et al., 2021)

Con ello, surgieron las teorías conductuales que se describen a continuación:

- El liderazgo orientado al cumplimiento de las tareas. En él, el líder se preocupa principalmente por los niveles y calidad de la producción, esforzándose por mantener procesos productivos eficientes, esquemas organizacionales con roles y responsabilidades definidas, y metas de ventas, producción, costes, entre otros, preestablecidos.
- El liderazgo orientado a las personas. Ocurre cuando el líder se centra en el la cohesión y sinergia de su equipo de trabajo, creando ambientes y estrategias que fortalezcan los lazos interpersonales de trabajo, tanto entre subordinados, como entre ellos y el líder (Gómez et al., 2011).

A partir de estas orientaciones, la Universidad de Michigan desarrolló una propuesta de tipos de liderazgo, donde la consideración simultánea en la producción o estructura y en los empleados, derivaba en menores niveles de rotación del personal y en mejores resultados, creando un esquema de juegos de “suma cero”, que se presenta en la figura a continuación (Villareal et al., 2014).

La Universidad de Iowa también realizó estudios de liderazgo desde el enfoque conductual, creando la tipología clásica basada en la diferencia de la distribución del poder entre el líder y los subordinados, siendo la clave de este enfoque, la participación que tienen los subalternos en la toma de decisiones. Los tipos de líder sugeridos desde esta perspectiva son los siguientes:

- El líder autócrata concentra la toma de decisiones imponiéndose ante el equipo de trabajo sin considerar sus opiniones. La participación es de los subalternos es nula.
- El líder persuasivo, impulsa al personal a actuar en beneficio de los objetivos, convenciéndolos de las decisiones que toma, pero no les permite participar en la toma de decisiones por lo que la participación es escasa.
- El líder consultivo, solicita la opinión de su equipo de trabajo antes de tomar una decisión, no obstante, sólo él decide sobre la temática. El nivel de participación es consultivo mas no decisorio.
- El líder participativo, otorga capacidad de decisión a su equipo de trabajo, ejerciendo las veces de moderador en el proceso. Posee el máximo nivel de participación de los seguidores en la toma de decisiones (Zuzama, 2015).

### ***Enfoque situacional***

Parte del supuesto que un estilo de liderazgo que sea exitoso en un contexto, no necesariamente lo será en otro, por lo que el comportamiento del líder debe ser adaptativo, modificándose de acuerdo a la situación que enfrenta con la intención de alcanzar exitosamente los objetivos preestablecidos.

Entre las principales teorías que se han desarrollado a partir de este enfoque, destacan las siguientes:

- La teoría de los logros: Sostiene que el rol fundamental del líder, es lograr el compromiso del equipo para la consecución de los objetivos organizacionales, para la cual debe persuadirlos con efectividad logrando un esfuerzo grupal que resulte en el cumplimiento de plazos y metas.

- La teoría de la contingencia: Analiza la capacidad de liderar a un equipo de trabajo cuando aparecen eventualidades no programadas, y pese a ello, lograr resultados grupales satisfactorio; siendo necesario que el líder mantenga una buena relación con sus seguidores, estructure atinadamente las tareas que deben desarrollarse, además que debe poseer la capacidad de influir para que actúen de acuerdo a lo requerido.
- La teoría de la interacción y el clima laboral: Propone que la influencia del líder afecta al clima organizacional, y para su estudio, considera las siguientes variables: destrezas y habilidades del equipo de trabajo, motivación, roles claros y acorde a sus competencias, acceso a recursos suficientes para desarrollar las tareas encomendadas.

### ***Enfoque transaccional y transformacional***

El liderazgo autocrático, enmarcado en el enfoque conductual cuyo criterio de clasificación es el nivel de participación de los subordinados en la toma de decisiones, es uno de los estilos más difundidos de liderazgo en las empresas familiares latinoamericanas de pequeño tamaño, donde gran parte del personal tiene lazos consanguíneos o de afinidad (Palma, Cevallos, & López, 2017), por lo que prima un modelo en el que las decisiones se concentran en una sola persona, quien es el fundador de la compañía, quien controla estrictamente el accionar del personal, direccionando a la organización sin consultar a sus subordinados; pues la comunicación es básicamente informativa de las acciones que unilateralmente ha decidido.

Los líderes autocráticos son personas seguras, con rápida capacidad de respuesta y conocimientos suficientes de la empresa y su entorno, dirigiéndose a su personal de forma directa, e incluso algo dictatorial, que deja claro su dominio dentro de la organización.

No obstante, el crecimiento de las firmas en ocasiones impide que el negocio se sustente con talento humano proveniente únicamente del núcleo familiar, obligándola a contratar a personas exógenas a él, además que el líder autocrático difícilmente logra crear un clima laboral adecuado, por lo que deteriora la motivación del personal, derivando en pérdidas de eficiencia y productividad (Escandon & Hurtado, 2016; Ochoa-Rico et al., 2022).

Este tipo de deficiencias motivó el estudio de nuevos enfoques de liderazgo, pensando en empresas sumergidas en un profundo proceso de globalización, dado que en la actualidad las economías cerradas ya no existen, generándose dos nuevos enfoques que han tenido amplia aceptación, y que se describen a continuación.

- **Enfoque transaccional:** Ocurre cuando el liderazgo se basa en reconocimientos hacia el equipo de trabajo por la consecución de metas u objetivos organizacionales, es decir, que premia la productividad, la eficiencia y/o la eficacia del grupo (Peris, 1998; Pozo-Estupiñan et al., 2021).

Este estilo de liderazgo es dinámico, pues las recompensas se asocian al logro de un objetivo específico, y al alcanzarlo, el líder debe proponer nuevos reconocimientos a su equipo para proseguir hacia la consecución de nuevas metas preestablecidas (Tejada et al., 2001).

La correcta aplicación del liderazgo transaccional requiere del acompañamiento de una planificación, así como de mecanismos de seguimiento y control que definan y socialicen con los empleados las metas establecidas, así como su medición para su posterior evaluación, generando información para tomar decisiones respecto a la premiación por el cumplimiento de los objetivos reforzando las conductas deseadas en el personal de la organización, pero también, se suelen desarrollar sanciones para aquellos sujetos que no acatan las disposiciones entorpeciendo el logro de las metas (Lussier & Achua, 2005; Ramos-Leal et al., 2021).

El enfoque transaccional, categoriza los estilos de liderazgo en cuatro tipos, de acuerdo al nivel de intervención. Estos son:

- Laissez-Faire o no intervención, en las que el líder elude la toma de decisiones y las responsabilidades en la organización. Este estilo advierte carencia de un liderazgo real.
- Gerencia por excepción pasiva, donde el gerente interviene, sí y solo sí, existen incumplimientos que ponen en riesgo la consecución de objetivos; por lo que se advierte que existe un liderazgo endeble o escaso.

- Gerencia por excepción activa, cuando el gerente, a través del seguimiento de las actividades realizadas por el personal, lo que le permite detectar desviaciones de forma temprana y aplicar los correctivos necesarios (Gaynor, 2003; Ortega-santos et al., 2021).
- Recompensa-contingente, en la que el líder define y socializa la metas, y de existir cumplimiento, procede a reconocerlos por medio de recompensas al personal.

El liderazgo transaccional robustece los procesos de planificación y control, incorporando incluso evaluaciones por resultados, empero, no carece del componente de relaciones personales descuidando al talento humanos; no obstante, su implementación, es un paso que sienta las bases para aplicar un liderazgo transformacional (Páez et al., 2014; Sed'a et al., 2021).

- **Enfoque transformacional:** Toma su nombre debido a que parte del supuesto que los líderes tienen la capacidad de crear cambios positivos en los seguidores que son deseables para el desarrollo de la organización, motivándoles e incrementando su nivel de conciencia y productividad, y construyendo una cultura organizacional con valores compartidos y trabajo en equipo (Estepa, 2009)

El liderazgo transformacional se analiza a través de las siguientes cuatro dimensiones:

- Carisma: Es generador de y empatía entre el líder y sus seguidores, creando la influencia y fortaleciendo la comunicación.
- Inspiración: Es consecuencia de sus rasgos o cualidades asociadas con valores que son deseables y admirados por sus seguidores, lo que resalta su capacidad de influir y motivar.
- Estimulación intelectual: Se realiza a través de la delegación de responsabilidades de acuerdo a las capacidades del personal, fomentando la innovación y creatividad a través de retos laborales y reconocimientos por los logros alcanzados.
- La consideración individualizada: Supone que las personas son seres con deseos de autosuperarse, por lo cual buscan su crecimiento y desarrollo

en los diferentes campos de su vida, incluyendo en lo laboral, por lo que la empresa debe ofrecerles oportunidades de evolucionar en una estrategia ganar-ganar. El líder debe conocer las demandas de su equipo de trabajo, sus necesidades, y guiarlos en el proceso de crecimiento profesional (Bass, 2003; Ezquerro et al., 2014; Márquez-Sánchez et al., 2013).

Estos cuatro elementos se agrupan en dos procesos que direccionan el actuar del líder transformacional, los cuales son: el proceso afectivo, que se sostiene en la imagen de integridad complementada con la madurez emocional que le permite motivar a sus seguidores; y el proceso cognitivo con el cual crea una visión compartida con su equipo de trabajo en una estrategia ganar-ganar (Vergara-Romero et al., 2020).

Como resultado, el líder transformacional posee la capacidad de alterar el comportamiento organizacional, en lo siguiente:

- Dirección, señalando metas que dirigen al equipo de trabajo.
- La intensidad del esfuerzo, pudiendo motivar al personal incrementando su productividad.
- La persistencia del esfuerzo, que se logra con la construcción de una visión compartida en una estrategia ganar-ganar, donde las consecuciones de los objetivos de la compañía permiten la consecución de los objetivos individuales del equipo (Martínez, 2012; Márquez, 1991).

### **1.4. Liderazgo y clima organizacional**

Ludwig Von Bertalanffy, en su obra “Teoría General de los Sistemas”, propone por vez que existe un clima laboral, bajo el cual el personal realiza sus labores cotidianas, y que afecta al desempeño de la organización. Estas premisas fueron ahondadas posteriormente por las escuelas de pensamiento Gestalt y Funcionalista, que profundizaron su estudio (Duero, 2003; Souto-Anido et al., 2019).

Chiavenato (1999) definió al clima organizacional como una atmósfera psicológica que caracteriza al medio interno de una empresa, mientras que Méndez (2003) destaca que este ambiente es particular de una organización, difiriendo del de otras, aunque sean de la misma industria, pues es producto de las interacciones del personal y los líderes de la firma (Sorhegui-Ortega et al., 2022).

Es de amplia aceptación que el talento humano es un componente fundamental en toda organización, por lo que su manejo adecuado que depende en gran medida de la capacidad de liderazgo de los dirigentes, quienes deben diseñar e implementar estrategias psicosociales que motiven al personal, las cuales son dinámicas y varían entre un grupo otros, pero también varían con el mismo grupo de trabajo debido a que sus aspiraciones y deseos de crecimiento evolucionan, por lo que el efecto del liderazgo en el clima laboral se continúa estudiando desde diversas escuelas de pensamiento (Zuluaga, 2001).

Existe una correlación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, aunque los resultados pueden dispersarse si se alteran factores ambientales o contextuales, e incluso aunque estos permanezcan constantes (Vergara-Romero, 2021a; Oramas Santos et al., 2018), debido a la complejidad del comportamiento humano, no necesariamente una decisión tomada con un equipo de trabajo dará un resultado igual si se implementa con otro grupo.

Por consecuencia, es importante que las cualidades del líder sumadas al conocimiento de la empresa y de cada individuo que conforma a su equipo, le permitan tener una perspectiva correcta de la situación que derive en toma de decisiones acertadas que estimulen positivamente al logro de objetivos, influyendo sobre la actitud y aptitud de su personal.

Crear y mantener un clima organizacional agradable, motivador, ameno y de cohesión social, es una de las tareas más importantes que debe desarrollar todo líder efectivo, así como impulsar al desarrollo individual de cada uno de los integrantes de su grupo de trabajo (Vergara-Romero et al., 2021b), fomentando la adquisición de nuevos conocimientos y técnicas que a su vez contribuyan al desarrollo de la organización.

De no lograrlo, el líder no podría ser calificado de exitoso, pues si se incrementa la rotación del personal, si el equipo está en constante discordia, si las actividades que realizan están

llenas de errores, si las personas dan el mínimo esfuerzo en su trabajo a favor de la organización, los resultados serán negativos, y las estrategias fracasarían.

El liderazgo se torna fundamental para toda organización, siendo talvez su rol más relevante, el de mantener un ambiente laboral óptimo, lo que requiere del reconocimiento del equipo de trabajo como humanos con aspiraciones propias, más que como herramientas que se calibran de acuerdo a cada trabajo.

La medición del clima o ambiente laboral, se realiza de manera anual o semestral a través de un diagnóstico, siendo necesario a través de un censo sin excluir a ninguna persona que conforma al personal de la compañía, pues esta información es valiosa para la toma de decisiones, por lo que debe carecer de sesgos, y reflejar la realidad de la percepción de los subordinados (Escalante & García, 2009; Souto-Anido et al., 2020).

Para realizar el diagnóstico del clima organizacional, se utilizan dimensiones que enmarcan diversas variables de estudio, las cuales se sistematizan en un cuestionario que es el instrumento metodológico más utilizado para esta clase de análisis. El levantamiento de información requiere del apoyo y compromiso de las autoridades de la empresa, pues se desea que los subordinados respondan con sinceridad, sin sentir presiones de ningún tipo que conlleven a datos falsos, pues de existir, las intervenciones que se planteen en torno a la información adquirida no tendrían el efecto positivo deseado.

Según García (2009), las dimensiones que frecuentemente se usan para el estudio del clima organizacional son las propuestas por Hellriegel y Slocum en 1974, que partiendo de las ideas de Richard Campbell expuestas en su obra “Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness”, publicada en 1970, agregaron la dimensión de aspectos físicos debido a su relevancia ya reconocida, quedando las siguientes dimensiones:

- Autonomía del personal, que considera aspectos como la responsabilidad y libertad para la realización de las actividades del personal, metas y estándares de desempeño, reglas claras, entre otros.
- Reconocimiento y comunicación, que considera la efectividad de los medios de comunicación organizacional, el acceso a información para el desarrollo de

tareas, la justicia al momento de reconocer el esfuerzo de los empleados, la pertinencia de los sueldos, entre otros.

- Relaciones laborales, que contempla el compañerismo dentro del departamento e interdepartamental, existencia de rivalidades, el apoyo para la solución de problemas laborales, etc.
- Desarrollo e innovación, que abarca factores como la capacitación otorgada al personal, la apertura que las autoridades a implementar cambios, la incorporación de ideas del personal para la mejora continua, etc.
- Aspectos físicos (ergonómicos), donde se incorporan datos sobre las características físicas del ambiente de trabajo, como puede ser la temperatura, luminosidad, ruido, medios para trabajar (Garza, 2010; Vergara-Romero et al., 2022).

Se aprecia de este modo, que ha existido una evolución del conocimiento respecto a la importancia del liderazgo y del clima organizacional, existiendo por ende diversas propuestas para su medición y análisis que comprenden variables que son categorizadas en dimensiones cuya evaluación conjunta deriva en una valoración del clima laboral y el estilo de liderazgo implementado, cuya demostrada correlación es relevante para el desempeño de la empresa.

### 1.5. Conclusiones

Las cinco dimensiones del clima organizacional pueden acoplarse mejor a las características de las empresas y coloca a relieve la consideración de aspectos físicos, sin desmerecer temas de desarrollo e innovación empresarial en un contexto globalizado, y dado que se articula lo expuesto con el estilo de liderazgo, es conveniente incluir dimensiones de comunicación vertical, autonomía para la realización del trabajo, reconocimientos de las autoridades de la empresa hacia los empleados y relaciones laborales.

La evidencia revela que los estilos de liderazgo inflexibles y autocráticos afectan negativamente al clima organizacional, reduciendo la productividad y competitividad de las firmas, por lo que la creación de un ambiente laboral adecuado es responsabilidad de los líderes de las compañías, quienes deben fomentar a la participación de su personal en los

procesos de mejora continua, motivándolos y brindándoles un sentido de pertenencia a la empresa que se traduzca en actitudes positivas en una estrategia ganar-ganar, esto es, que tanto los inversionistas como el personal que conforma a la organización obtengan beneficios (que pueden o no ser monetarios) del progreso de la firma en el mercado.

### 1.6. Referencias Bibliográficas

Aguilar, A. (1997). *Líderes para el Siglo XXI*. México: McGraw Hill.

Argudo-García, A., Armas-Ortega, Y., Guillén-Alvarado, K., & Vergara-Romero, A. (2021). Una Revisión del Acoso Laboral y Estrategias de Prevención en las Organizaciones. En IX Congreso Internacional “Tecnología, Universidad y Sociedad”. Samborondón, Ecuador.

Ascorra, P. (2008). Liderazgo: De la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno. *Psicoperspectivas*, vol. VII, 60-75.

Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y motivación*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

Bass, B. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 8, N° 2, 207 - 218.

Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: Red Tercer Milenio.

Carballea-Orihuela, M., García Leonard, Y., Vergara-Romero, A., & Ibañez-Fernández, A. (2021). Pautas para el diseño de un modelo de gestión hotelera que incorpore la innovación en entidades del MINTUR en La Habana. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8, 212–224. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.80.642>

Castellanos Dorado, R., Sorhegui-Ortega, R., Vergara-Romero, A., & Macias Quintosa, T. (2021). Universidad en la Sociedad del conocimiento. En VIII Congreso Internacional “Tecnología, Universidad y Sociedad”. Samborondón, Ecuador.

Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, vol. 9, núm. 1, 124-137.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional. Tercera edición. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw Hill.
- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Santiago de Chile: Universidad Austral de Chile.
- Cuadrado-Rodríguez, G., Gutiérrez-Alarcón, C., Ibañez-Fernández, A., & Vergara-Romero, A. (2021). Desafíos de la Planeación Estratégica frente a Crisis Financiera de un Centro de Diálisis. En Vergara-Romero, A. (Comp.). PYMES, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en diversos Sectores. Universidad Ecotec.
- Duero, D. G. (2003). La Gestalt como Teoría de la Percepción y como Epistemología: Aportes y Desarrollos. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba. Obtenido de [www.mindmatic.com.ar](http://www.mindmatic.com.ar)
- Escalante, M., & García, M. (2009). Importancia del Clima Laboral en los Resultados de una Empresa y la Competitividad. Obtenido de Enciclopedia EUMED: [www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Estudios Gerenciales, vol. 32, núm. 13, 137-145.
- Estepa, C. (2009). Caracterización de las variables que definen el liderazgo transformacional en las organizaciones no gubernamentales de Antioquía. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Ezquerro, G., Gil, J. E., & Márquez-Sánchez, F. (2014). Lo ambiental ¿un nuevo componente para el desarrollo? Res Non Verba, 6, 19-26.
- García-Leonard, Y., Márquez-Sánchez, F., Jimber del Río, J. A., & Vergara-Romero, A. (2022). Tourist Destination Management and Cultural Heritage: A Perspective of the City of Havana. En Hernández Rojas, R. (Comp.), La Gestión Turística del Patrimonio: Una Visión Multidisciplinar (93-114). Córdoba, España: Editorial Arazandi/Civitas. ISBN 978-84-1125-521-9.
- García Leonard, Y., Sorhegui-Ortega, R., Vergara-Romero, A., & Nogueira Moya, L. (2021). Análisis prospectivo de la gestión del destino turístico de la Habana. Revista Científica ECOCIENCIA, 8(2), 1-21. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.446>
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, núm. 42, 43-61.

- Garza, D. (2010). El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipa. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Gaynor, E. (2003). Cambio organizacional y desarrollo organizacional. Intervenciones de Consultoría: Fases de Desarrollo Organizacional. Buenos Aires: Editorial Lopera.
- Gelvan, S., De Risio, S., Sánchez, M., & Clotet, C. (2007). Liderazgo y formación de líderes. REMO, vol. 5, núm. 12, 10-18.
- Gerth, H., & Mills, W. (1984). Carácter y estructura social. Barcelona: Paidós.
- Giberson, D., & Resick, C. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, num. 5, 1002 - 1010.
- Gómez, A. & Muñoz, J. (2011). Validación de un modelo de liderazgo conductual aplicado a una empresa de alimetros colombiana. Santiago de Cali: Universidad Icesi.
- Guillén-Alvarado, K., Pérez-Zulueta, M., Sorhegui-Ortega, R., & Vergara-Romero, A. (2022). Challenges and Opportunities for the Development of Tourist Businesses in Guayaquil and Their Value Chain. En Hernández Rojas, R. (Comp.), *La Gestión Turística del Patrimonio: Una Visión Multidisciplinar* (115-138). Córdoba, España: Editorial Arazandi/Civitas. ISBN 978-84-1125-521-9.
- Hanclova, J., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). La Política Pública en el Desarrollo Territorial hacia una Descentralización y Autonomía del Territorio. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible*. Universidad Ecotec.
- Hernández, J. (2013). El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Hernández-Rojas, R. D., Jimber del Rio, J.A., Ibañez Fernández, A., & Vergara-Romero, A. (2021). The cultural and heritage tourist, SEM analysis: the case of The Citadel of the Catholic King. *Heritage Science*, 9(52), 1-19. <https://doi.org/10.1186/s40494-021-00525-0>
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Séptima Edición. México: McGraw Hill.

- Jimber del Río, J. A., Hernández-Rojas, R. D., Vergara-Romero, A., & Dancausa Millán, M. (2020). Loyalty in Heritage Tourism: The Case of Córdoba and Its Four World Heritage Sites. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 8950. <https://doi.org/10.3390/ijerph17238950>
- Kats, D., & Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Labourdette, S., & Scaricabarozzi, R. (2010). Hacia un nuevo concepto de liderazgo. Obtenido de *Orientación y sociedad*, vol. 10: [http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.4755/pr.4755.pdf](http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4755/pr.4755.pdf)
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate* 6. *Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-122.
- Lussier, R., & Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson Learning.
- Márquez, F. (1991). *América Latina: sector informal*. La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
- Márquez-Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., & Bayón Sosa, M. (2013). *Pensamiento Económico Universal Preclásico*.
- Márquez-Sánchez, F., Macías Gradín, I., Manosalvas del Pezo, J., & Sorhegui-Ortega, R. (2018). La reforma tributaria y su impacto en la liquidez fiscal y empresarial en Ecuador, periodo 2010–2016. *Espacios*, 39(8), 3.
- Márquez-Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., Vergara-Romero, A., & Peña-Arcos, D. (2022). Cultural and Intangible Heritage: Street Art in Guayaquil. En Hernández Rojas, R. (Comp.), *La Gestión Turística del Patrimonio: Una Visión Multidisciplinar* (245-264). Córdoba, España: Editorial Arazandi/Civitas. ISBN 978-84-1125-521-9.
- Martínez-Valero, D., Gutiérrez-Alarcón, C., Modrznski, P., & Vergara-Romero, A. (2021). Protocolo de Sucesión para la Sostenibilidad de una Empresa Familiar del Sector Alimentario. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *La Gestión Empresarial Sostenible en la Rentabilidad Financiera y de Capital*. Universidad Ecotec.
- Martínez, Y. (2012). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Méndez Álvarez, C. E. (2003). Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Mendieta-Cepeda, E., Armas-Ortega, Y., Gutiérrez-Alarcón, C., & Vergara-Romero, A. (2021). Uso de Plataformas Web educativas y Herramientas Informáticas como soporte Didáctico en los procesos de Enseñanza. En IX Congreso Internacional "Tecnología, Universidad y Sociedad". Samborondón, Ecuador.
- Ochoa Rico, M. S., Vergara-Romero, A., Romero-Subia, J. F., & Jimber del Río, J. A. (2022). Study of Citizen Satisfaction and Loyalty in the Urban Area of Guayaquil: Perspective of the Quality of Public Services Applying Structural Equation. PloS ONE, 17(2), e0263331. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263331>
- Oramas Santos, O., Ortiz Torres, M., Souto Anido, L., & Márquez-Sánchez, F. (2018). Herramientas Matemáticas como Vía para el Diseño de Sistemas de Estimulación Laboral. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, 6(2), 61-74.
- Ortega-Santos, C. E., Márquez-Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., & Vergara-Romero, A. (2021). Impacto socioeconómico causado por la Covid-19 en zonas vulnerables de Guayaquil a un año de la pandemia. Revista Científica ECOCIENCIA, 8(4), 60–83. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.563>
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. Revista de la Escuela de Administración de Negocios, núm. 76, 20-43.
- Pozo-Estupiñán, C., Sorhegui Ortega, R., Márquez-Sánchez, F., & Vergara Romero, A. (2021). Soberanía alimentaria desde la política pública y sus argumentos. Revista Científica ECOCIENCIA, 8, 79–93. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.80.635>
- Ramos-Leal, E.; Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). Los Modelos de Gestión Municipal como componente de Desarrollo Local. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Modelo de Gestión Municipal en Guayaquil para el Desarrollo Sostenible. Universidad Ecotec.
- Sed'a, P., Sorhegui-Ortega, R., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). Estudio del Impacto de la Ayuda Humanitaria en crisis sanitaria por COVID-19. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible. Universidad Ecotec.

- Sorhegui-Ortega, R., Jimber del Río, J. A., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2022). Natural and Cultural Heritage in the Tourism Economy of the Province of Guayas. En Hernández Rojas, R. (Comp.), *La Gestión Turística del Patrimonio: Una Visión Multidisciplinar* (421-440). Córdoba, España: Editorial Arazandi/Civitas. ISBN 978-84-1125-521-9.
- Souto-Anido, L., Vergara-Romero, A., Marrero-Anciza, Y., & Márquez-Sánchez, F. (2020). Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿mito o realidad? *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 8(1), 1-23.
- Souto-Anido, L., Márquez-Sánchez, F., & Marrero Ancizar, Y. (2019). Procedimiento para la selección del personal basado en la Teoría de los Subconjuntos Borrosos y Operadores OWA. *Revista Espacios*, 40(34), 9.
- Sprott, W., Siroli, J., Gelin, E., Balán, J., & Verón, E. (1967). *Psicología y sociología del líder*. Buenos Aires: Paidós.
- Vergara-Romero, A. (2019). Soberanía Alimentaria en Ecuador: Un modelo de medición. Alcácer Santos, C. (Comp.). *Agricultura y Soberanía alimentaria* (55-81). Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A., & Moreno Silva, A. (2019). Soberanía alimentaria en Ecuador: fundamentos teóricos y metodológicos para un modelo de medición. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6, 1-18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.60.256>
- Vergara-Romero, A., Olalla Hernández, A., Yturralde, J. M., & Sorhegui Ortega, R. (2020). Responsabilidad social corporativa RSC y su impacto en el rendimiento económico de las principales Empresas en Ecuador. *Revista ESPACIOS*, 41(10). <http://w.revistaespacios.com/a20v41n10/20411013.html>
- Vergara-Romero, A. (2021). *La Economía creativa en el Territorio*. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.43>
- Vergara-Romero, A. (2021). *La Gestión Empresarial Sostenible en la Rentabilidad Financiera y de Capital*. Universidad Ecotec.

- Vergara-Romero, A., Menor Campos, A., Arencibia Montero, O., & Jimber del Río, J. A. (2022). Soberanía Alimentaria en Ecuador: Descripción y Análisis Bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 498-510. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.85>
- Villareal, M., Hernández, F., & Covarrubias, C. (2014). La administración estratégica. Nuevas formas de liderazgo en la empresa. XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (2-30). Durango: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zuluaga, M. (2001). *Clima Organizacional*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Zuzama, J. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Islas Baleares: Universitat de les Illes Balears.

## CAPITULO 2: LIDERAZGO AUTOCRÁTICO EN EL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA TEXTIL

**Autores:**

**Johnny Sánchez-Pérez, Mgtr.**

Magister en Administración de Empresas

Universidad Ecotec (Ecuador).

jsanchez@mgs.ecotec.edu.ec

**Yadira Armas-Ortega, Mgtr.**

Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo

Universidad Ecotec (Ecuador).

yarmas@ecotec.edu.ec

### 2.1. Introducción

La evolución y dinamismo de este sector ha demandado de la tecnificación, no solo de sus edificios, equipos y maquinarias, sino también del personal que labora en la industria, así como de la implementación de mejores prácticas administrativas que permitan el desarrollo sostenido de la actividad.

De acuerdo a Bonifaz (2012), el liderazgo es la capacidad o habilidad de influir e inspirar a otros hacia el logro de objetivos, constituyéndose en un factor relevante del proceso de expansión de las organizaciones, y, entre sus diferentes tipos, ha tomado impulso el liderazgo transformacional que sugiere repartir las responsabilidades entregando poder a individuos de todos los niveles, dándoles la oportunidad de participar en la solución de problemas y en la conducción del negocio, siguiendo la influencia idealizada que transmite el líder (Mendoza & Ortiz, 2006).

El liderazgo autocrático, que centraliza la toma de decisiones anulando los procesos participativos, con frecuencia se halla en pequeñas y medianas empresas (PYMES)

familiares, provocando en ocasiones un ambiente laboral tenso, desmotivación en el personal, pérdida de iniciativas del personal para mejorar procesos, entre otros aspectos que finalmente se traducen en una pérdida de competitividad empresarial (Vergara-Romero, 2021; Vergara-Romero et al., 2022).

El liderazgo transformacional es clave en el proceso de descentralización de las estructuras de una organización, que a través de una orgánico-funcional que responde a una jerarquía más plana (menos burocrática), promueve la agilidad, proactividad y la autonomía, y con ello, la eficiencia, la productividad y la competitividad de la compañía (Bennis, 2009; Castellanos Dorado et al., 2021; Vergara-Romero & Moreno Silva, 2019).

Otra virtud del liderazgo transformacional, es su aporte en la creación de un adecuado clima laboral, que, a través del cuidado del personal, mejora su comportamiento, motivándolos a la proactividad y consecución de metas y objetivos organizacionales preestablecidos (Vergara-Romero, 2021b), reduciendo los errores en los procesos, los siniestros, la rotación de personal, a la vez que robustece la cooperación intradepartamental e interdepartamental, mejorando el trabajo en grupo, y por consiguiente, los resultados medidos en subproductos y productos realizados por la empresa (Argudo-García et al., 2021; Brunet, 2011; Carballea-Orihuela et al., 2021).

Estas, entre otras bondades, ha provocado que progresivamente sustituya al liderazgo autocrático, caracterizado por la concentración de la toma de decisiones en una sola persona que, frecuentemente, subestima las capacidades de su personal o no les tiene la suficiente confianza deseando mantener el control absoluto de todo lo que acontece en la organización, y generando un ambiente tenso, de presión, con una estructura jerárquica burocrática con escasa interacción entre jefes y empleados, lo que reduce la productividad y eficiencia empresarial, y, finalmente, afecta de forma negativa sobre la consecución de los objetivos de la firma (Cuadrado-Rodríguez et al., 2021; Espinal, 2012; García Leonard et al., 2021).

De esta manera se advierte que las formas de liderazgo tienen un impacto directo sobre la percepción, expectativas y motivación del personal de las compañías, y por ende sobre el clima organizacional, y por consiguiente, su efecto se extiende a la retención del personal y la productividad laboral, constituyéndose como una variable explicativa de los resultados logrados por la firma en el corto plazo (Márquez-Sánchez et al., 2018; Vergara-Romero et

al., 2020), y en la construcción de una cultura organizacional que propenda al desarrollo de la empresa en el mediano y largo plazo; y dado que las empresas han evolucionado continuamente, el estudio del liderazgo y sus tipologías se han modificado también, existiendo, entre otros, el enfoque de liderazgo por cualidades, conductual, situacional, y ahora, los nuevos enfoques transaccional y transformacional (Guillén-Alvarado et al., 2022; Hanclova et al., 2021; López, 2013; Márquez, 1991).

La expansión económica de un sector requiere siempre de innovación y esquemas organizacionales que procuren la productividad (Sorhegui-Ortega et al., 2022; Souto-Anido et al., 2020; Vergara-Romero, 2019), por lo cual, el liderazgo, se torna en un elemento fundamental para las empresas de la rama, como es el caso de la industria textil del Ecuador, y en particular de una empresa textil.

### **2.2. Materiales y Métodos**

El enfoque de la investigación es mixto, aunque por ser un estudio de caso, los resultados no son generalizables, sino que se conocerá a profundidad la realidad específica de una empresa textil, por lo cual tiene predominio del enfoque cualitativo apoyándose en elementos cuantitativos; por consiguiente, según el nivel de abstracción, la investigación es de tipo aplicada (Márquez-Sánchez et al., 2022; Ochoa-Rico et al., 2022; Ortega-Santos et al., 2021).

De acuerdo al criterio de profundidad, la investigación en un primer momento, es de tipo descriptiva, pues identifica las características de liderazgo de la gerencia para encasillarlo, de acuerdo a los enfoques expuestos en el marco teórico, a un tipo de liderazgo; además que describe la situación actual del clima organizacional. Posteriormente, la tesis es explicativa, ya que articula de forma causal los efectos que el liderazgo establecido por la gerencia tiene sobre el clima laboral percibido por los empleados (Hernández-Rojas et al., 2021; Jimber del Río et al., 2020; Pozo-Estupiñan et al., 2021).

El levantamiento de datos y su análisis, que constituyen el diagnóstico del liderazgo y clima organizacional, se realizaron en el año 2019, y no refleja datos históricos debido a que en la empresa no se han realizado anteriormente este tipo de estudios, por lo cual, la tesis es de corte transversal o de tipo seccional de acuerdo al criterio de temporalidad de la

investigación; además que, según el criterio de abstracción (Martínez-Valero et al., 2021; Mendieta-Cepeda et al., 2021), es de tipo aplicada pues implementa teorías y modelos existentes a una realidad concreta, en este caso un estudio de caso realizado en una empresa textil.

### ***Población y muestra***

Las encuestas de clima organizacional se diseñaron a partir de las dimensiones sugeridas por Campbell, Hellriegel y Slocum (Oramas Santos et al., 2018); y se corrieron sobre la totalidad de personas que laboran en una empresa textil, que suman treinta y nueve individuos, por lo cual, los datos fueron censales, no requiriéndose de muestreos.

Se agrega que, previo al levantamiento de información del clima organizacional, se presentó el cuestionario a la gerencia general para su revisión y aprobación (Ezquerro et al., 2014; Márquez-Sánchez et al., 2013), acordando que debían estructurarse a partir de las cinco dimensiones provenientes de una modificación realizada a las propuestas de Campbell, Hellriegel y Slocum, pues el gerente consideró que se ajustaban mejor a la realidad de la empresa; luego de ello, se realizó un pilotaje del cuestionario en dos personas que laboran en la empresa con la finalidad de identificar si existían preguntas de difícil comprensión o si era necesario realizar modificaciones para garantizar que las encuestas reflejen la realidad percibida por el personal de la firma (Ramos-Leal et al., 2021; Sed'a et al., 2021).

Respecto al test de estilo de liderazgo, se aplicó el diseñado por Kurt Lewin que se basa en el grado de participación del personal, y se realizó exclusivamente sobre la gerencia general (Souto-Anido et al., 2019).

### ***Técnicas e instrumentos***

Las técnicas que se utilizaron para recolectar información son las siguientes:

- Investigación bibliográfica y documental que se utilizó para la elaboración del marco teórico a partir de fuentes primarias y secundarias aceptadas por la academia (libros publicados, artículos de revistas indexadas, entre otros).

## Liderazgo y Clima Laboral para la Sostenibilidad Empresarial

---

- Test de liderazgo de Kurt Lewin que se utilizó para identificar el estilo de liderazgo de la gerencia general de la empresa textil, por lo cual se aplicó únicamente sobre el Gerente General.

El cuestionario se aprecia en el anexo uno y está conformado por treinta y tres preguntas de carácter dicotómico, es decir, que sólo tienen dos respuestas: aceptación y no-aceptación; y su evaluación para la determinación del tipo de liderazgo, se realiza siguiendo los resultados expuestos en la tabla 1.

**Tabla 1.**

*Evaluación del test de liderazgo de Lewin*

<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Laissez Faire</b>
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

Fuente: López (2013)

- Encuestas acerca del clima laboral realizadas a la totalidad del personal de la empresa textil, excluyendo únicamente a la Gerencia General. Debido a que las encuestas fueron censales, no se efectuaron muestreos, destacándose que los datos, por ser de toda la población, son de mayor calidad que los que se obtendrían a partir de un muestreo probabilístico.

El cuestionario utilizado para este fin se expone en el anexo dos, y considera cinco dimensiones, cada una compuesta por las variables que se enuncian en la tabla 2, y las respuestas probables son de opción múltiple siguiendo una escala

## Liderazgo y Clima Laboral para la Sostenibilidad Empresarial

---

de Likert de cinco niveles: total acuerdo, acuerdo parcial, indiferente, desacuerdo parcial, total desacuerdo.

**Tabla 2.**

*Dimensiones, componentes y variables del clima organizacional*

Dimensiones	Componente	Variable
Autonomía y desempeño	Funciones	Claridad de funciones
		Dispersión de funciones
	Autonomía y evaluación	Delegación de trabajo
		Evaluación justa
Relaciones laborales	Estructura	Normas y reglas del trabajo
		Organización del trabajo
	Relaciones laborales	Jerarquía y toma de decisiones
		Relación entre compañeros
Reconocimiento y comunicación	Sentido de pertenencia	Compañerismo
		Gusto por el trabajo
	Sueldos y reconocimientos	Pertenencia a la empresa
		Remuneración justa
Aspectos físicos	Comunicación e información	Promoción
		Reconocimientos
	Cambios e innovación	Comunicación
		Información
Dimensiones	Componente	Variable
Desarrollo e innovación	Cambios e innovación	Innovación
		Apertura al cambio
	Creatividad	Implementación de ideas
Aspectos físicos	Distribución y medios	Capacitación y formación
		Distribución física
	Condiciones físicas	Acceso a medios para trabajar
		Luz
		Temperatura
		Ruido

Fuente: Cobo (2014).

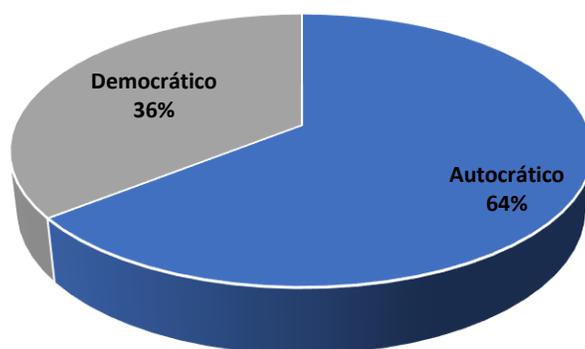
- La calificación del test será cualitativa ordinal, y se puede convertir en un dato numérico de intervalo, de tal forma que a la calificación “total acuerdo” se le asignará el valor de cinco y a la calificación “total desacuerdo” el valor de uno, para luego, a través de una regla de tres simple, transformarlo a porcentaje, generando un resultado sobre cien.

La gerencia indicó que, para que una variable o dimensión sea aceptable, se aspira que obtenga setenta y cinco o más puntos. La calificación del clima organizacional es la media aritmética de la calificación de las cinco dimensiones.

### 2.3. Análisis de Resultados

Para identificar el estilo de liderazgo de la Gerencia General de la empresa textil, se tomó la metodología de Kurt Lewin, donde predomina el criterio de participación, de tal manera que el liderazgo se categoriza en tres tipos: autocrático, con escasa o nula participación del personal en la toma de decisiones; democrático, donde la toma de decisiones de la gerencia tiene participación de los subordinados; y el estilo laissez faire, donde la presencia del líder es nula por lo que la toma de decisiones recae completamente en el personal.

Los resultados del test aplicado al gerente general de la empresa textil, determinaron que el estilo de liderazgo predominante es el autocrático, ya que fueron seleccionadas el 64% de las respuestas que señalan una orientación hacia este estilo de liderazgo, y la diferencia, esto es 36%, fueron del estilo democrático, como se aprecia en figura 1.



**Figura 1.** Estilo de liderazgo de la Gerencia General

Se concluye que la Gerencia General tiene un estilo autocrático en la forma de dirigir la empresa, no obstante, permite ciertos niveles de participación del personal a nivel consultivo, para la resolución de problemas de nivel operativo, y para la resolución de conflictos interpersonales entre empleados.

### ***Evaluación del clima organizacional***

Para evaluar el clima organizacional, como se señaló en el primer y segundo capítulo de este documento, se determinaron cinco dimensiones, las cuales son: autonomía y desempeño, relaciones laborales, reconocimientos y comunicación, desarrollo e innovación y aspectos físicos; cada una de ellas conformada por varias variables que suman veintidós ítems, las cuales fueron calificadas utilizando una tabla de Likert de cinco niveles ordinales, que se transformaron a una valoración sobre cien puntos, señalando la gerencia que el valor mínimo esperado por ítem, dimensión y sistema, debe ser 75/100. La calificación promedio de cada dimensión se obtiene por la calificación media de los ítems que la conforman, y la calificación del clima organizacional de la firma es el resultado de la calificación media obtenida de las cinco dimensiones.

También, de acuerdo a los requerimientos de la gerencia, se espera que tanto las dimensiones como las variables que las componen, obtengan una calificación mayor o igual a setenta y cinco puntos, caso contrario, la gerencia considera que se requiere una intervención para mejorar el resultado en beneficio de la productividad de la organización.

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación del clima organizacional desagregado por dimensión, y posteriormente, el resultado global de la empresa.

### ***Dimensión: Autonomía y Desempeño***

La dimensión autonomía y desempeño está conformada de siete ítems que se categorizaron en los siguientes componentes:

- **Funciones.** Considera si el personal tiene claras las tareas o actividades que debe realizar en su puesto de trabajo, y si existe dispersión en sus funciones. Lo idóneo es que exista tal claridad y que el personal no tenga funciones dispersas.

## Liderazgo y Clima Laboral para la Sostenibilidad Empresarial

---

- Autonomía y evaluación. Analiza si existe delegación de trabajo que descentralice a la firma y les dé autonomía a sus empleados, además de contemplar la percepción de justicia al momento de evaluar los resultados del personal.
- Estructura organizacional. Contempla si el personal conoce las normas y reglas del trabajo, y si estas, enmarcadas en la organización de las tareas, facilitan sus actividades laborales. También revisa si, desde el punto de vista de tomad de decisiones, existe una estructura descentralizada.

**Tabla 3.**

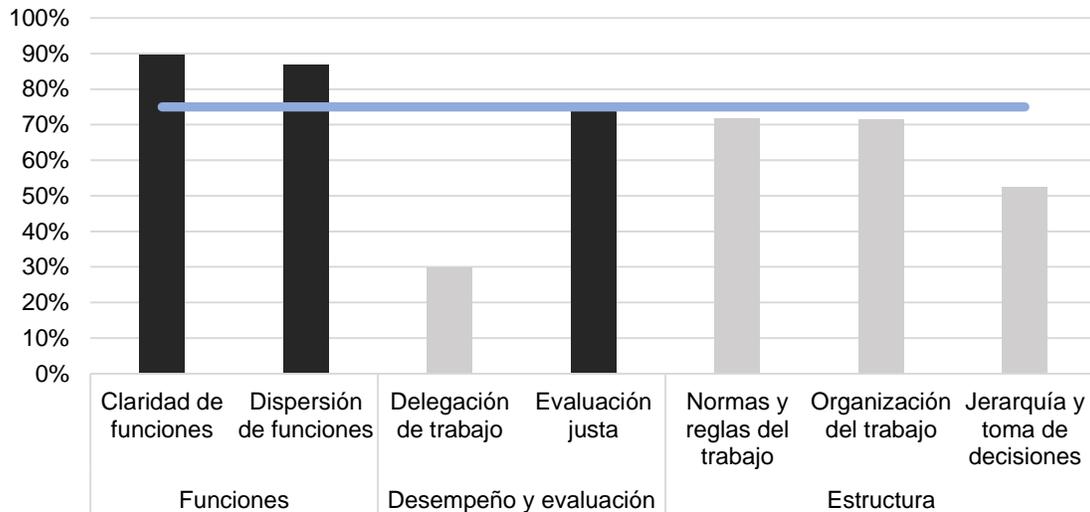
*Dimensión: Autonomía y desempeño*

Componente	Calificación
Funciones	88
Desempeño y evaluación	53
Estructura	65
<b>Total dimensión</b>	<b>68</b>

Fuente: Elaboración propia

Cuatro de las siete variables analizadas obtuvieron una calificación inferior a la mínima deseada, esto es 75 puntos, las cuales fueron la delegación de trabajo, la facilidad que las normas y reglas dan al trabajo, la organización del trabajo, y la jerarquía y toma de decisiones, que resultó altamente concentrada en la gerencia. Lo expuesto se observa en la tabla 3 y se ilustra en la figura 2, donde el mínimo esperado por variable se expresa con una línea verde, mientras que los ítems que requieren intervención poseen un color rojo.

La calificación obtenida en esta dimensión fue de 68/100, esto es siete puntos por debajo del mínimo aceptado por la Gerencia. Aunque las funciones están claras y no se encuentran dispersas, obteniendo una calificación de 88, la estructura organizacional es muy rígida y centralizada por lo que fue calificada con 65, lo que conlleva a una autonomía reducida del personal, calificada con 53; lo cual es producto del estilo de liderazgo autocrático que caracteriza a la empresa.



**Figura 2.** Dimensión: Autonomía y desempeño.

**Dimensión: Relaciones Laborales**

La dimensión relaciones laborales está conformada por cuatro ítems categorizados en las siguientes clases:

- Relaciones laborales. Considera las interacciones sociales y laborales entre pares, es decir, entre compañeros de trabajo, así como el apoyo mutuo que se dan para la realización de las tareas asignadas.
- Sentido de pertenencia. Hace alusión al gusto que el personal tiene por realizar las tareas laborales que le corresponden, además de su deseo de continuar en la organización.

**Tabla 4.**

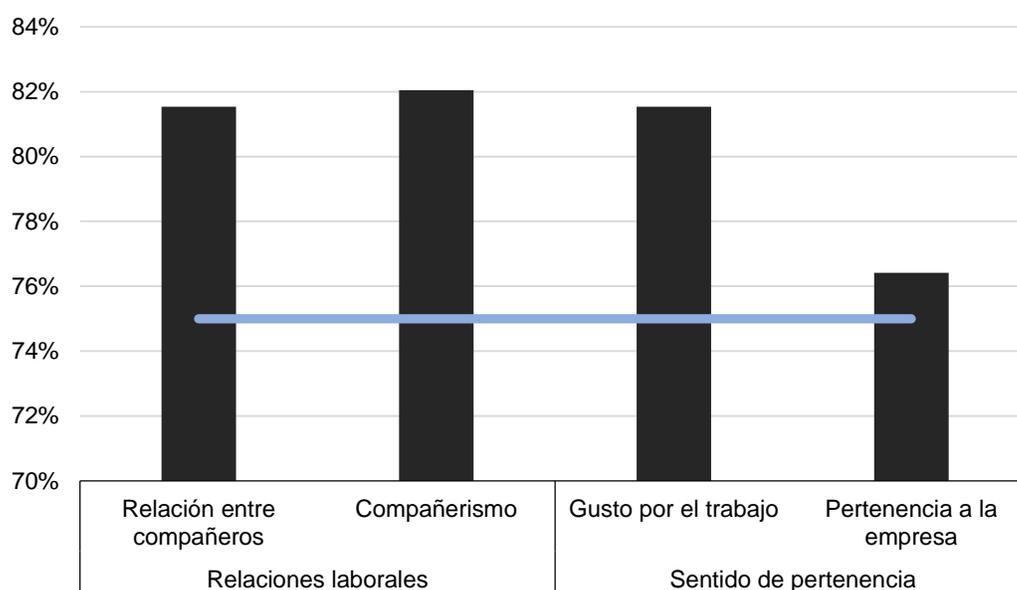
*Dimensión: Relaciones laborales*

Componente	Calificación
Relaciones laborales	82
Sentido de pertenencia	70
<b>Total dimensión</b>	<b>80</b>

Fuente: Elaboración propia

Con la calificación de 80/100, esta dimensión se encuentra dentro del rango de aceptación impuesto por la gerencia, revelándose que existen buenas relaciones laborales entre pares, que fue calificada con 82 puntos equivalente a Muy Bueno, mientras que el sentido de pertenencia logró 79 puntos, encontrándose en el límite superior de la calificación Bueno, pero por encima del mínimo de 75 puntos, como se aprecia en la tabla 4.

En la figura 3, se presentan los resultados de la dimensión relaciones laborales desagregado por ítem, observándose que todos ellos obtuvieron una valoración superior a los 75 puntos expresados con la línea verde, y que representa al mínimo esperado por la gerencia para considerarlo aceptado sin necesidad de intervención.



**Figura 3.** Dimensión: Relaciones Laborales.

### **Dimensión: Reconocimientos y Comunicación**

La dimensión reconocimiento y comunicación se evaluó a través de siete ítems que se agrupan en tres categorías, las cuales son las siguientes:

- Sueldos y reconocimientos. Agrupa tres variables: remuneración justa, promoción y reconocimientos que la autoridad hace al personal por su labor, los que pueden ser monetarios o no monetarios.

- Comunicación e información. La comunicación se analiza desde tres perspectivas: entre pares o compañeros, entre empleado y el gerente, y la comunicación que la gerencia hace sobre objetivos, metas y resultados alcanzados. Respecto a la información, se contempla la percepción de los empleados acerca de la pertinencia y oportunidad con que la reciben para la realización de las tareas encomendadas.

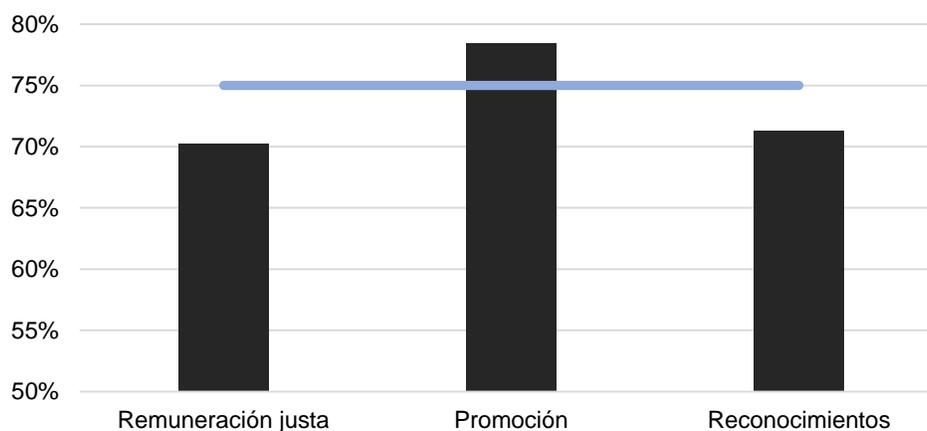
**Tabla 5.**

*Dimensión: Reconocimiento y Comunicación*

Componente	Calificación
Sueldos y reconocimientos	73
Comunicación e información	69
<b>Total dimensión</b>	<b>71</b>

Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión obtuvo la calificación de 71 puntos, equivalente a Bueno, pero se encuentra por debajo del mínimo esperado de 75 puntos, por lo que requerirá de intervención para mejorarla. Esto se debe a que obtuvo en ambos componentes, menos de 75/100, logrando 73 puntos en Sueldos y Reconocimientos y 69 puntos en Comunicación e Información, como se aprecia en la tabla 5.



**Figura 4.** Reconocimientos y Comunicación: Sueldos y Reconocimientos.

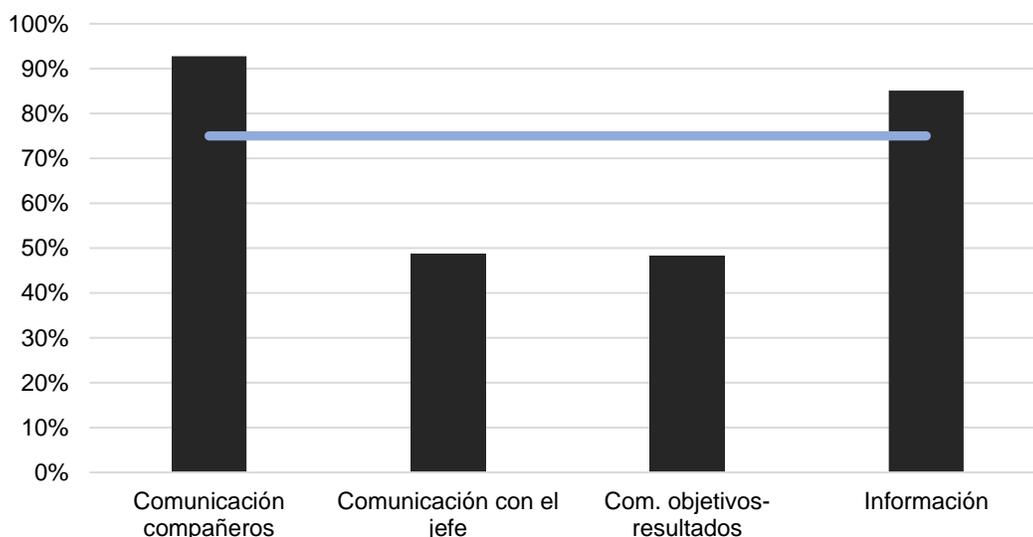
## Liderazgo y Clima Laboral para la Sostenibilidad Empresarial

De forma desagregada, la figura 4 expone los resultados por variable del componente Sueldos y Reconocimientos, advirtiéndose que dos de los tres ítems obtuvieron una valoración inferior a los 75 puntos expresados con la línea horizontal de color verde, estos son: remuneración justa y reconocimientos, siendo la variable promoción la única que superó los 75 puntos.

Respecto al componente Comunicación e Información, en la figura 5 se observa que dos de los cuatro ítems que lo conforman obtuvieron una calificación deficitaria, y, por ende, inferior a los 75 puntos.

Se aprecia que la comunicación entre pares es Excelente, siendo calificada con 93 puntos, además que el personal dispone de la información suficiente, entregada de forma oportuna, para el desarrollo efectivo de sus actividades laborales, siendo calificada con 85 puntos, equivalente a Muy Bueno.

Debido al estilo autocrático implementado actualmente en la organización, la comunicación entre el personal y la gerencia general es pobre, siendo calificada con 49 puntos, equivalente a Deficiente, mientras que la comunicación de los objetivos y resultados obtuvo una calificación un punto inferior, esto es, 48/100, requiriendo ambas variables de intervención para mejorarlas.



**Figura 5:** Reconocimientos y Comunicación: Comunicación e Información.

### ***Dimensión: Desarrollo e innovación***

Se consideraron cuatro variables agrupadas en dos categorías para evaluar la dimensión desarrollo e innovación, las cuales son las siguientes:

- Cambios e innovación. Hace referencia a la apertura que la gerencia tiene para adoptar cambios que beneficien a su desarrollo, los cuales pueden ser tecnológicos, de procesos, entre otros.
- Creatividad. Comprende la capacitación otorgada al personal para incrementar sus capacidades, y con ello, su productividad laboral; y también la aceptación e implementación de ideas que el personal sugiere a la gerencia en beneficio de la compañía.

Aunque la empresa fue calificada como innovadora y abierta al cambio, logrando la nota de 82 puntos en este componente, equivalente a Muy Bueno; no logró una valoración superior a los 75/100 en creatividad, debido a que los empleados tienen la percepción de que la gerencia no considera las ideas que ellos generan para incrementar la efectividad de sus labores. Así, esta dimensión alcanzó la calificación de 70 puntos, equivalente Bueno, pero ubicándose debajo del mínimo esperado de 75 puntos, como se aprecia en la tabla 6, por lo cual, requiere de intervención para mejorar la calificación.

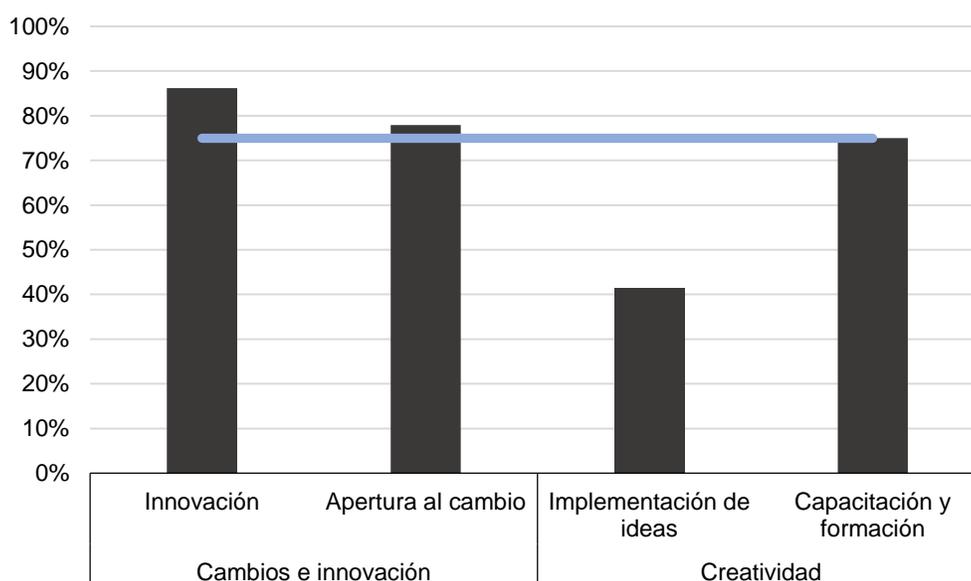
### **Tabla 6.**

*Dimensión: Desarrollo e Innovación.*

<b>Componente</b>	<b>Calificación</b>
Cambios e innovación	82
Creatividad	58
<b>Total dimensión</b>	<b>70</b>

Fuente: Elaboración propia

Las variables Innovación y Apertura al cambio que componen a la categoría Cambios e innovación obtuvieron 86 y 78 puntos, equivalente a Muy Bueno y Bueno respectivamente, colocándose en el intervalo de aceptación impuesto por la gerencia; mientras que el ítem Capacitación y Formación logró 75 puntos, esto es Bueno y dentro del intervalo de aceptación, no obstante la variable Implementación de ideas obtuvo apenas 42 puntos, equivalente a Deficiente, lo cual se debe a que el estilo de liderazgo es autocrático y omite las opiniones e ideas del personal para mejorar diseños, procesos, y otros que pretenden mejorar la productividad (ver figura 6).



**Figura 6.** Dimensión: Desarrollo e Innovación.

### ***Dimensión: Aspectos Físicos***

Esta dimensión está comprendida por cinco variables que se agrupan en las siguientes categorías:

- Distribución y medios. Contempla si la distribución física de la compañía contribuye a la productividad y si el personal dispone de los recursos (insumos, materias primas, medios de producción) necesarios para realizar correctamente sus actividades laborales.

- Condiciones físicas. Debido a que la empresa posee taller, además el área administrativa, se consideraron variables como la temperatura, luz y nivel de ruido para conocer la percepción que el personal tiene frente a estos factores que, es conocido, afectan sobre el estrés laboral.

Respecto a la Distribución y Medios de trabajo, los empleados dieron una calificación de 87 puntos, esto es Muy Bueno, siendo la puntuación de las variables que la conforman, Distribución física y Acceso a medios para trabajar de 82 puntos y 93 puntos, equivalentes a Muy Bueno y Excelente, respectivamente, como se aprecia en la tabla 7 y figura 7 expuestas a continuación.

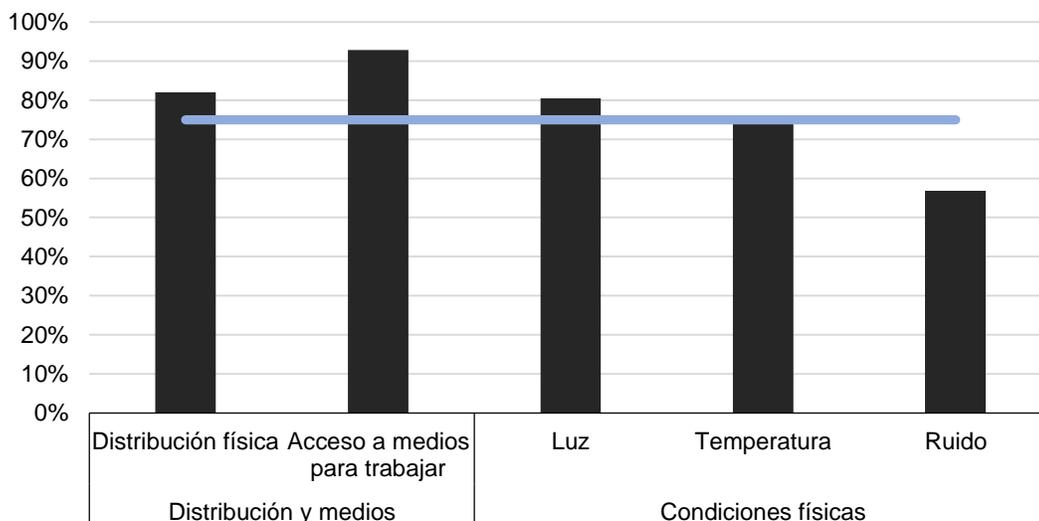
**Tabla 7.**

*Dimensión: Aspectos Físicos.*

<b>Componente</b>	<b>Calificación</b>
Distribución y medios	87
Condiciones físicas	71
<b>Total dimensión</b>	<b>77</b>

Fuente: Elaboración propia

En el componente Condiciones físicas, la calificación resultó cuatro puntos por debajo del mínimo aceptado de 74/100, lo que se explica por el nivel de ruido que existe en el taller y que está generando estrés laboral sobre el personal, mientras que la temperatura y luminosidad, se calificaron como Bueno y Muy Bueno, respectivamente, hallándose dentro del intervalo de aceptación de 75 o más puntos.



**Figura 7.** Dimensión: Aspectos Físicos.

Por consecuencia, y de forma promedio de ambos componentes, la dimensión aspectos físicos obtuvo la valoración de setenta y siete puntos, logrando estar dos puntos por encima del nivel de aceptación, y destacándose que la única variable que se encuentra por debajo del límite, y por ende, necesita de intervención para ser mejorada, es el nivel de ruido.

### ***Dimensión: Clima organizacional y liderazgo***

El resultado global del clima organizacional, con 73/100, fue de Bueno, y se encuentra por debajo de la calificación mínima de aceptación que es setenta y cinco puntos. Esta valoración es el promedio de las notas obtenidas en las cinco dimensiones que se utilizaron para realizar la medición del clima organizacional en la empresa textil, dos de las cuales obtuvieron puntuaciones que se encontraron dentro del intervalo de aceptación (entre setenta y cinco y cien puntos), mientras que las otras tres dimensiones no lo hicieron, como se observa en la tabla 8 y se ilustra en la figura 8.

**Tabla 8.**

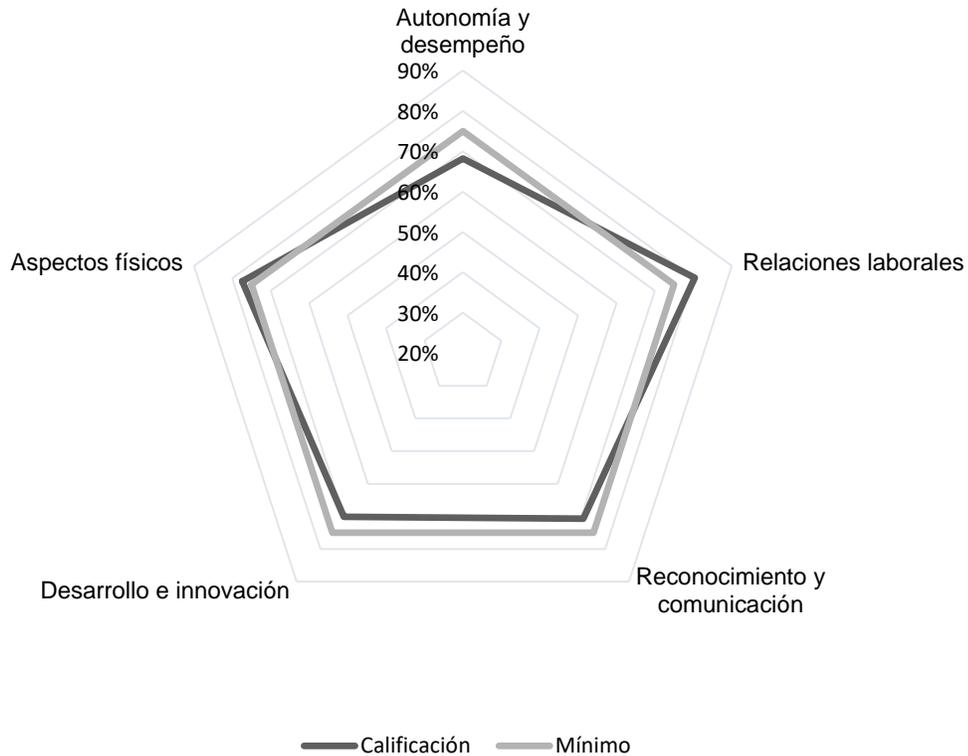
*Calificación del Clima Organizacional*

<b>Componente</b>	<b>Calificación</b>
Autonomía y desempeño	68
Relaciones laborales	80
Reconocimiento y comunicación	71
Desarrollo e innovación	70
Aspectos físicos	77
<b>Total Clima Organizacional</b>	<b>73</b>

Fuente: Elaboración propia

La dimensión Autonomía y desempeño obtuvo la menor calificación (68/100), seguida de Desarrollo e innovación (70/100) y Reconocimiento y comunicación (71/100); siendo las dimensiones que obtuvieron una calificación superior a la mínima de aceptación Relaciones laborales (80/100) y Aspectos físicos (77/100).

A su vez, cada dimensión está conformada por diferentes variables, varias de ellas con calificaciones mayores o iguales a setenta y cinco puntos, colocándose en el intervalo de aceptación, y el resto con puntuaciones inferiores a setenta y cinco puntos, por lo cual se determinó que requieren de intervención para mejorarlas.



**Figura 8.** Clima Organizacional.

A continuación, en la tabla 9, se presentan los diez ítems cuya puntuación se encontró por debajo del intervalo de aceptación, organizados por componente y dimensión del clima organizacional.

**Tabla 9.**

*Variables por componente y dimensión, con calificación insatisfactoria*

N°	Dimensión	Componente	Variable	Calificación
1	Autonomía y desempeño	Desempeño y evaluación	Delegación de trabajo	30
2			Normas y reglas del trabajo	72
3		Estructura	Organización del trabajo	71
4			Jerarquía y toma de decisión	52
5	Reconocimiento y comunicación	Sueldos y reconocimientos	Remuneración justa	70
6			Reconocimientos	71

## Liderazgo y Clima Laboral para la Sostenibilidad Empresarial

7		Comunicación e	Comunicación con el jefe	49
8		información	Com. objetivos-resultados	48
9	Desarrollo e innovación	Creatividad	Implementación de ideas	42
10	Aspectos físicos	Condiciones físicas	Ruido	57

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que ocho de las diez variables estudiadas que requieren de intervención, son factores relacionados directamente con el estilo de liderazgo implementado en la empresa; lo cual se puntualiza a continuación.

- De la dimensión Autonomía y Desempeño, las variables: Delegación del trabajo, Normas y reglas del trabajo, Organización del trabajo, Jerarquía y toma de decisiones; evidencian que existe una centralización de las decisiones en la gerencia general al punto de dificultar la realización de ciertas actividades laborales de los empleados, lo cual coincide con la postura del gerente quien señaló en el test de Kurt Lewin que es conveniente que el líder haga sentir que manda y que la toma de decisiones es más eficiente cuando se centraliza en un solo individuo.
- Las variables Comunicación con el jefe y Comunicación de objetivos y resultados, pertenecientes al componente Comunicación e información de la dimensión Reconocimiento y comunicación, evidencian que, producto del liderazgo autocrático, la comunicación de abajo hacia arriba es escasa debido al hermetismo que caracteriza a este estilo de liderazgo que asume que la información procedente de los operarios rara vez es útil para la toma de decisiones; empero, también la comunicación de arriba hacia abajo es limitada, pues los objetivos y metas se construyen sin participación del personal, ya que los procesos de consenso toman mucho tiempo y las aportaciones de los empleados no son necesarias, además, los resultados logrados no se difunden porque esa información solo es valiosa para la toma de decisiones, esto es, para la gerencia.

- Respecto a las variables Reconocimientos y Remuneración justa, pertenecientes al componente Sueldos y reconocimientos de la dimensión Reconocimiento y comunicación, aunque están categorizados con la calificación de Bueno, se encuentran pocos puntos por debajo del mínimo de aceptación. Esto se explica por qué, en el liderazgo autocrático, se estima que el personal está en la obligación de realizar las tareas que se le encomienden, además, de que no tienen participación en cuestiones estratégicas o diseños de procesos, por lo que frecuentemente, los líderes minimizan los aportes de los empleados, conllevando a la ausencia o escases de reconocimientos, sean estos monetarios o no-monetarios.
- En el componente Creatividad de la dimensión Desarrollo e innovación, la variable Implementación de ideas que hace alusión a la inclusión de las propuestas de los trabajadores para mejorar la productividad en cuestiones administrativas u operativas de la organización, obtuvo una calificación deficiente debido a que, en el liderazgo autocrático, no se toma en cuenta la participación de los empleados, y por ende, sus ideas, ya que se cree que es la gerencia quien posee los conocimientos e información para la toma de decisiones, siendo su competencia exclusiva.
- La variable Ruido, perteneciente a la dimensión Aspectos físicos, obtuvo una calificación deficiente, lo que se debe a que las máquinas utilizadas en los talleres, al trabajar conjuntamente, generan una cantidad de ruido que produce malestar en los operarios, situación que no ha sido atendida por la gerencia porque podría ser una causante de estrés laboral.

### **2.4. Propuesta**

La propuesta está enfocada en mejorar las variables del clima organizacional que obtuvieron una calificación inferior a 75 puntos, concentrándose más en aquellas cuya puntuación fue menor a sesenta, debido a que su estado es más crítico y, por ende, su impacto negativo sobre la calificación del clima organizacional de la empresa es mayor.

La implementación de líneas estratégicas para el mejoramiento de la situación problema diagnosticada en el capítulo anterior, requieren, necesariamente, de un cambio en el enfoque del liderazgo, que al momento de realizar la medición presentó un sesgo hacia el estilo autocrático con ciertos rasgos del liderazgo democrático.

Aunque la relación comunicacional entre pares es excelente, robustecer la dimensión interna de la comunicación organizacional, de arriba hacia abajo, y con mayor intensidad de abajo hacia arriba, es el reto más relevante que debe asumir la gerencia para mejorar el ambiente laboral.

Actualmente, los procesos de comunicación se han limitado a la información necesaria para la realización de tareas laborales, tomando un matiz exclusivamente informativo que no tiene retroalimentación, y contribuyendo a la constitución de una cultura organizacional rígida que reduce la competitividad potencial de la empresa.

Rodríguez y Del Pino (2017) recomiendan distinguir tres sistemas de comunicación en las empresas: operacionales, reglamentarios y de mantenimiento. Mientras los dos primeros contemplan la dimensión interna, el último hace referencia a las relaciones públicas, publicidad y la comunicación hacia afuera, esto es, la dimensión externa, así como capacitación, perteneciente a la dimensión interna.

En el caso de la empresa textil, las mayores deficiencias comunicacionales se encuentran en la dimensión interna, afectando al ambiente laboral, por lo cual, los sistemas que deben mejorarse son el operacional y el reglamentario, ya que el sistema mantenimiento solo incluye a la variable interna denominada capacitación la cual obtuvo una calificación dentro del rango de aceptación.

Característico de un liderazgo autocrático, el esquema comunicacional implementado en la empresa es de comunicación en rueda, que centraliza los flujos de información y comunicación en la gerencia que tiene el monopolio de la toma de decisiones, careciendo de retroalimentación del personal.

Con el propósito de mejorar los procesos de comunicación interna, y con ello crear una cultura organizacional que fomente la productividad y cree un ambiente laboral adecuado, superando las deficiencias de comunicación e información ascendente y descendente que limitan la retroalimentación y desestimulan al personal por carecer de reconocimientos justos, permitiendo también una mejor organización del trabajo en una estructura menos concentrada en la gerencia, se propone implementar un esquema de comunicación total apoyado en un liderazgo de características transaccionales y transformacionales, para lo cual se necesita:

- Implementar círculos de calidad
- Identificar, de acuerdo a perfiles y cualificación, al personal que acompañará directamente, y con un grado relevante de responsabilidad, a la ejecución de las mejoras; desconcentrando a la gerencia y promoviendo la participación a través de la delegación.
- Complementar el sistema de evaluación con uno de reconocimientos por resultados.
- Diseñar, de forma participativa los planes estratégico y operativo, además de las metas esperadas y resultados logrados.
- Informar temas organizacionales relevantes: misión, visión, valores corporativos, entre otros.

De esta manera, se abarcan cinco de los seis componentes que requieren de intervención: incentivos (reconocimientos y remuneración), comunicación con la gerencia, comunicación de objetivos y resultados, implementación de ideas del personal; quedando por mejorar los resultados de la variable ruido, perteneciente a la dimensión Aspectos físicos, que no depende de la comunicación interna de forma directa o indirecta, sino de temas de seguridad industrial.

La aplicación de las medidas que mitiguen la situación-problema y mejoren el clima organizacional en la empresa textil, requiere de la realización de diferentes actividades enmarcadas en un nuevo enfoque de liderazgo, transaccional en unos casos, y transformacional en otros, como se aprecia en la tabla 10.

**Tabla 10.**

*Propuesta para mejorar el Clima Organizacional de la empresa textil*

<b>Propuesta</b>	<b>Actividades</b>	<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>Cualidad</b>
Círculos de calidad	Aceptación y apoyo de la gerencia con declaración institucional de aprobación Programa para su implementación: objetivos, periodicidad y lugar de reuniones, conformación de grupos, etc. Estructura de apoyo que defina metodologías y realice seguimientos Ejecución del círculo de calidad	Transformacional	Inspiración, motivación y estimulación intelectual
Ejecución de mejoras	Identificación de proyectos a implementar o procesos a mejorar (Insumo: reportes del círculo de calidad)	Transformacional	Estimulación intelectual y consideración individualizada
Incentivos	Definición de perfiles para realizar la implementación, seguimiento y evaluación Selección y capacitación del personal responsable Diseño de plan de incentivos (monetarios y no-monetarios) que se articule con el sistema de evaluación Implementación mensual del plan de incentivos (no monetarios): empleado del mes Implementación trimestral del plan de incentivos: monetarios (bono por resultados), no-monetario (premio en especies)	Transaccional	Recompensa contingente
Planificación participativa	Convocatoria, desde la gerencia, a la participación voluntaria de empleados para el diseño del plan organizacional Programación del diseño del plan: fechas y lugar de reuniones, entre otros.	Transformacional	Estimulación intelectual y consideración individualizada

## Liderazgo y Clima Laboral para la Sostenibilidad Empresarial

---

	Diseño del plan estratégico y operativo, que incluya propuestas priorizadas del personal		
	Socialización del plan (objetivos, metas por área y cargo, recursos, responsables, etc.)		
Planificación participativa	Implementación y seguimiento del plan con asignación de responsables delegados	Transformacional	Estimulación intelectual y consideración individualizada
Información de la empresa	Socialización de la filosofía organizacional (misión, visión, valores corporativos) a través de grupos de Whatsapp, afiches, banners y correos electrónicos	Transformacional	Inspiración y motivación
Seguridad industrial: ruido	Socialización del manual de funciones y procesos Diseño e implementación de plan de mantenimiento preventivo de máquinas del taller de confección Dotación de medios de protección personal contra el ruido al personal de talleres	Transformacional	Consideración individualizada

Fuente: Elaboración propia

### 2.5. Conclusiones

A partir de la investigación realizada en la empresa textil y expuesta en este documento, se dio respuesta a las preguntas de investigación previamente planteadas, hallándose lo siguiente:

Respecto al tipo de liderazgo gerencial predominante que existe en la empresa textil durante el año 2019, utilizando la metodología de Kurt Lewin en la que predomina el criterio de participación del personal, se determinó que el liderazgo establecido en la organización tiene un estilo autocrático, centralizado en la gerencia, no obstante, este no es radical pues el 36% de los ítems del cuestionario presentaron rasgos del estilo democrático, por lo que

existe una apertura de la gerencia para permitir la participación del personal aunque esta, en la actualidad, no se dé.

Respecto a los efectos que el liderazgo gerencial vigente ocasiona sobre el clima organizacional de la empresa textil, se determinó lo siguiente:

En el diagnóstico expuesto en el capítulo tres, se identificó que, aunque la estructura de la empresa es relativamente plana, existen problemas en ciertas tomas de decisión que entorpecen el trabajo debido a que casi la totalidad de ellas las realiza únicamente el gerente, cuando podrían, por agilidad y eficiencia, realizarla otras personas dentro de la cadena de mando.

También se determinó que, pese a existir manual de funciones y procesos, el personal no tiene mayor conocimiento de ellos, realizando sus actividades por las instrucciones directas que les da la gerencia y por su experticia laboral, ocurriendo que, en ocasiones, existe desorganización en las tareas operativas conllevando incluso a duplicidad de funciones.

Se advierte que la comunicación entre pares (empleado-empleado) es fluida, mas no en la relación gerencia-empleados, pues se limita básicamente a otorgar la información necesaria para la realización de las actividades laborales al personal, de una forma unidireccional, y a la supervisión de las tareas asignadas, lo que a la vez reduce la libertad que los empleados tienen para realizar las actividades que se les encomiendan o a realizar propuestas para mejorar la productividad, lo que es característico del estilo de autocrático liderazgo.

Ergo, la apertura de la gerencia a los cambios e innovación, no se nutre de la riqueza de ideas provenientes del personal que labora en la compañía, así como las evaluaciones que realizan al personal y los resultados de las metas logradas, no se traducen en reconocimientos para los empleados, desmejorando el ambiente de trabajo. Respecto a los elementos del liderazgo que deben modificarse o fortalecerse para direccionarlo hacia un enfoque de liderazgo transformacional, se determinó que es necesario orientar la organización hacia una gestión participativa, modificando los procesos de la dimensión interna de la comunicación, pasando de un esquema de rueda, a uno de comunicación total que incluya incentivos en el sistema de evaluación.

Para finalizar, se concluye que la investigación corroboró la tautología de la idea a defender planteada en la Introducción, que afirmaba que el estilo de liderazgo vigente en la empresa textil, tiene características autocráticas que afectan negativamente sobre las la cohesión, expectativas y motivación del personal, esto es, sobre el clima laboral, lo cual puede ser mitigado a través de la implementación de estrategias que orienten el estilo de liderazgo hacia uno de enfoque transformacional.

### **2.6. Recomendaciones**

Se recomienda aplicar un modelo de gestión participativa que promueva un cambio cultural positivo, que a su vez afecte al clima organizacional, lo que requiere de un nuevo estilo de liderazgo que articule elementos del enfoque transaccional y transformacional, desechando el enfoque autocrático.

Entre las acciones concretas que se sugieren para mejorar la situación-problema analizada, destacan las siguientes:

- La implementación de círculos de calidad que propendan a la eficiencia de la compañía a través de la participación del personal y la gerencia.
- La selección, delegación y capacitación de empleados para la implementación, seguimiento y evaluación de propuestas provenientes del círculo de calidad, fomentando la desconcentración de la toma de decisiones.
- La inclusión de formas de reconocimientos monetarios y no-monetarios en el sistema de evaluación, propendiendo al trabajo por resultados.
- La aplicación de metodologías participativas en el diseño y ejecución de planes estratégicos y operacionales
- El uso de métodos tradicionales (afiches, banners) y TIC (grupos de whatsapp) para socializar información acerca de la filosofía organizacional, los procesos, procedimientos de manuales, las políticas de la empresa, entre otros afines.
- La dotación de dispositivos que reduzcan el impacto del ruido al personal que labora en el taller, además de la realización de mantenimientos preventivos oportunos en las máquinas y equipos.
- La medición semestral del clima organizacional, para retroalimentarse respecto a los problemas que emerjan y la idoneidad de las propuestas de solución.

Para complementar la investigación expuesta, se recomienda también elaborar un diagnóstico de la seguridad y salud ocupacional, diseñar un sistema de control interno, actualizar los manuales de funciones y procesos, pues deberán incorporar los cambios necesarios para orientar la empresa hacia la gestión participativa, además de no despreocuparse de la comunicación hacia afuera, para lo cual es menester diseñar e implementar un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente, ya que en la actualidad no se ha aplicado medición alguna.

### 2.7. Referencias Bibliográficas

- Argudo-García, A., Armas-Ortega, Y., Guillén-Alvarado, K., & Vergara-Romero, A. (2021). Una Revisión del Acoso Laboral y Estrategias de Prevención en las Organizaciones. En IX Congreso Internacional "Tecnología, Universidad y Sociedad". Samborondón, Ecuador.
- Bennis, W. (2009). Crisis de liderazgo. *Executive excellence*, núm. 61, 6-7.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: Red Tercer Milenio.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Carballea-Orihuela, M., García Leonard, Y., Vergara-Romero, A., & Ibañez-Fernández, A. (2021). Pautas para el diseño de un modelo de gestión hotelera que incorpore la innovación en entidades del MINTUR en La Habana. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8, 212–224. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.80.642>
- Castellanos Dorado, R., Sorhegui-Ortega, R., Vergara-Romero, A., & Macias Quintosa, T. (2021). Universidad en la Sociedad del conocimiento. En VIII Congreso Internacional "Tecnología, Universidad y Sociedad". Samborondón, Ecuador.
- Cuadrado-Rodríguez, G., Gutiérrez-Alarcón, C., Ibañez-Fernández, A., & Vergara-Romero, A. (2021). Desafíos de la Planeación Estratégica frente a Crisis Financiera de un Centro de Diálisis. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *PYMES, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en diversos Sectores*. Universidad Ecotec.
- Espinal, L. (15 de diciembre de 2012). Clima organizacional y la influencia del liderazgo. Obtenido de Blogs de la Escuela de Organización Industrial - EOI: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/15/clima-organizacional-y-la-influencia-del-liderazgo/>

- Ezquerro, G., Gil, J. E., & Márquez-Sánchez, F. (2014). Lo ambiental ¿un nuevo componente para el desarrollo?. *Res Non Verba*, 6, 19-26.
- García-Leonard, Y., Márquez-Sánchez, F., Jimber del Río, J. A., & Vergara-Romero, A. (2022). Tourist Destination Management and Cultural Heritage: A Perspective of the City of Havana. En Hernández Rojas, R. (Comp.), *La Gestión Turística del Patrimonio: Una Visión Multidisciplinar* (93-114). Córdoba, España: Editorial Arazandi/Civitas. ISBN 978-84-1125-521-9.
- García Leonard, Y., Sorhegui-Ortega, R., Vergara-Romero, A., & Nogueira Moya, L. (2021). Análisis prospectivo de la gestión del destino turístico de la Habana. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8(2), 1-21. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.446>
- Guillén-Alvarado, K., Pérez-Zulueta, M., Sorhegui-Ortega, R., & Vergara-Romero, A. (2022). Challenges and Opportunities for the Development of Tourist Businesses in Guayaquil and Their Value Chain. En Hernández Rojas, R. (Comp.), *La Gestión Turística del Patrimonio: Una Visión Multidisciplinar* (115-138). Córdoba, España: Editorial Arazandi/Civitas. ISBN 978-84-1125-521-9.
- Hanclova, J., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). La Política Pública en el Desarrollo Territorial hacia una Descentralización y Autonomía del Territorio. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible*. Universidad Ecotec.
- Hernández-Rojas, R. D., Jimber del Río, J.A., Ibañez Fernández, A., & Vergara-Romero, A. (2021). The cultural and heritage tourist, SEM analysis: the case of The Citadel of the Catholic King. *Heritage Science*, 9(52), 1-19. <https://doi.org/10.1186/s40494-021-00525-0>
- Jimber del Río, J. A., Hernández-Rojas, R. D., Vergara-Romero, A., & Dancausa Millán, M. (2020). Loyalty in Heritage Tourism: The Case of Córdoba and Its Four World Heritage Sites. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 8950. <https://doi.org/10.3390/ijerph17238950>
- López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Márquez, F. (1991). *América Latina: sector informal*. La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.

- Márquez-Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., & Bayón Sosa, M. (2013). *Pensamiento Económico Universal Preclásico*.
- Márquez-Sánchez, F., Macías Gradín, I., Manosalvas del Pezo, J., & Sorhegui-Ortega, R. (2018). La reforma tributaria y su impacto en la liquidez fiscal y empresarial en Ecuador, periodo 2010–2016. *Espacios*, 39(8), 3.
- Márquez-Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., Vergara-Romero, A., & Peña-Arcos, D. (2022). Cultural and Intangible Heritage: Street Art in Guayaquil. En Hernández Rojas, R. (Comp.), *La Gestión Turística del Patrimonio: Una Visión Multidisciplinar* (245-264). Córdoba, España: Editorial Arazandi/Civitas. ISBN 978-84-1125-521-9.
- Martínez-Valero, D., Gutiérrez-Alarcón, C., Modrznski, P., & Vergara-Romero, A. (2021). Protocolo de Sucesión para la Sostenibilidad de una Empresa Familiar del Sector Alimentario. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *La Gestión Empresarial Sostenible en la Rentabilidad Financiera y de Capital*. Universidad Ecotec.
- Mendieta-Cepeda, E., Armas-Ortega, Y., Gutiérrez-Alarcón, C., & Vergara-Romero, A. (2021). Uso de Plataformas Web educativas y Herramientas Informáticas como soporte Didáctico en los procesos de Enseñanza. En IX Congreso Internacional “Tecnología, Universidad y Sociedad”. Samborondón, Ecuador.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Investigación y Reflexión*, vol. XIV, núm. 1, 118-134.
- Ochoa Rico, M. S., Concha-Bucaram, A., Romero-Subia, J., Sorhegui-Ortega, R., & Vergara-Romero, A. (2022). Análisis de la Satisfacción Ciudadana desde la perspectiva de los Servicios Públicos en Zonas Urbanas. *Amazonia Investiga*, 11(50), 245-259. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.50.02.23>
- Oramas Santos, O., Ortiz Torres, M., Souto Anido, L., & Márquez-Sánchez, F. (2018). Herramientas Matemáticas como Vía para el Diseño de Sistemas de Estimulación Laboral. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 6(2), 61-74.
- Ortega-Santos, C. E., Márquez-Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., & Vergara-Romero, A. (2021). Impacto socioeconómico causado por la Covid-19 en zonas vulnerables de Guayaquil a un año de la pandemia. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8(4), 60–83. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.563>

- Pozo-Estupiñan, C., Sorhegui-Ortega, R., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). Pensamiento Económico: Sostenibilidad y Economía Agraria. En IX Congreso Internacional "Tecnología, Universidad y Sociedad". Samborondón, Ecuador.
- Ramos-Leal, E.; Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). Los Modelos de Gestión Municipal como componente de Desarrollo Local. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Modelo de Gestión Municipal en Guayaquil para el Desarrollo Sostenible. Universidad Ecotec.
- Rodríguez, Y., & Del Pino, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. *Revista Alcance*, vol. 6, núm. 14, 3-31.
- Sed'a, P., Sorhegui-Ortega, R., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). Estudio del Impacto de la Ayuda Humanitaria en crisis sanitaria por COVID-19. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible. Universidad Ecotec.
- Sorhegui-Ortega, R., Jimber del Río, J. A., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2022). Natural and Cultural Heritage in the Tourism Economy of the Province of Guayas. En Hernández Rojas, R. (Comp.), *La Gestión Turística del Patrimonio: Una Visión Multidisciplinar* (421-440). Córdoba, España: Editorial Arazandi/Civitas. ISBN 978-84-1125-521-9.
- Souto-Anido, L., Márquez-Sánchez, F., & Marrero Ancizar, Y. (2019). Procedimiento para la selección del personal basado en la Teoría de los Subconjuntos Borrosos y Operadores OWA. *Revista Espacios*, 40(34), 9.
- Souto-Anido, L., Vergara-Romero, A., Marrero-Anciza, Y., & Márquez-Sánchez, F. (2020). Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿mito o realidad?. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 8(1), 1-23. <https://upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/5410>
- Vergara-Romero, A. (2019). Soberanía Alimentaria en Ecuador: Un modelo de medición. Alcácer Santos, C. (Comp.). *Agricultura y Soberanía alimentaria* (55-81). Universidad Ecotec.

- Vergara-Romero, A., & Moreno Silva, A. (2019). Soberanía alimentaria en Ecuador: fundamentos teóricos y metodológicos para un modelo de medición. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6, 1-18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.60.256>
- Vergara-Romero, A., Olalla Hernández, A., Yturralde, J. M., & Sorhegui Ortega, R. (2020). Responsabilidad social corporativa RSC y su impacto en el rendimiento económico de las principales Empresas en Ecuador. *Revista ESPACIOS*, 41(10). <http://w.revistaespacios.com/a20v41n10/20411013.html>
- Vergara-Romero, A. (2021). *La Economía creativa en el Territorio*. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.43>
- Vergara-Romero, A. (2021). *PYMES, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en diversos Sectores*.
- Vergara-Romero, A., Menor Campos, A., Arencibia Montero, O., & Jimber del Río, J. A. (2022). Soberanía Alimentaria en Ecuador: Descripción y Análisis Bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 498-510. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.85>

## CAPÍTULO 3: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN SUPERVISORES DE CAMPO DENTRO DE UN INGENIO AZUCARERO

**Autores:**

**Vanessa López-Ortiz, Mgtr.**

Magister en Gestión del Talento Humano

Ingenio La Troncal (Ecuador).

mis\_h\_ka\_@hotmail.com

**Mónica Llanos-Encalada, Ph.D.**

Doctora en Ciencias Económicas (Cuba)

Universidad Ecotec (Ecuador).

mllanos@ecotec.edu.ec

### 3.1. Introducción

El presente estudio de caso responde al conflicto del liderazgo transformacional como agente motivador de los supervisores del área de campo (mayordomos), y su importancia radica en que, desde una perspectiva general, toda organización debe direccionar al componente humano en los temas de liderazgo y organización laboral, con el propósito de darle valor intrínseco a sus líderes. Por lo general se tiende a confundir el liderazgo con una cultura autoritaria, la cual se ha arraigado cada vez más dentro de la organización, ocasionando actitudes de abuso de poder y denigración constante hacia los subordinados por parte de un jefe o autoridad a cargo, problema que muchas veces ha derivado en demandas legales, despidos intempestivos, moobing o acoso laboral, coartación de la libertad de expresión en el trabajo, entre otros que se detallan en el presente estudio.

Para profundizar sobre la importancia del liderazgo, se estudian las teorías que realizan el estudio de este tema en cuanto a sus características, habilidades y aptitudes. Como caso práctico, se realizará la indagación en una empresa real, aplicando una metodología

especifica que permita conocer cómo se lleva a cabo el liderazgo, para luego determinar el tipo de liderazgo y la percepción que tienen sus trabajadores, de esta manera se busca transmitir al lector el desarrollo del liderazgo en la actualidad y en retrospectiva como se interpretaba tiempo atrás (Albiar Dopacio, 2014).

El liderazgo según López Martínez (2013) es influir en otras personas generando que éstas se conviertan en seguidores, dispuestos a ejecutar acciones que impliquen un objetivo o meta en común. Este tipo de liderazgo despierta interés en la sociedad y todo líder debe ser capaz de manejar los cambios organizacionales con el fin de adaptarse al contexto y las condiciones que se presenten, e involucrar a todos a participar de ello activamente. Tanto el liderazgo transformacional como la relación con el líder, ayudan en la motivación laboral, lo cual a su vez genera satisfacción al momento de realizar las tareas ayudando así a la empresa hacia el cambio y la innovación (Velásquez Velásquez, 2016).

El liderazgo en el rol que permite influir de manera determinada para crear un cambio positivo en los líderes de una organización con el propósito de transformar la percepción que éstos tienen con la finalidad de influir de manera positiva en ellos para que juntos puedan lograr los objetivos organizacionales (Vasquez Alatorre, 2013). Si bien este estudio no pretende llevar a cabo un proceso profundo de las teorías, es preciso mencionar que el principal objetivo debe determinar el nivel de liderazgo transformacional como agente de cambio, y favorecer ambientes motivacionales en un Ingenio Azucarero.

Actualmente el área de campo del Ingenio Azucarero cuenta con un buzón de quejas y sugerencias, mismo que tiene como objetivo mejorar el rendimiento del área a través de un indicador que mida el desempeño, pero hasta el momento, no se ha desarrollado ninguna evaluación ni análisis a fondo que permita identificar la raíz del problema. Otro indicador es el de producción que mide el avance de los obreros de campo con lo planificado, los obreros ganan por avance, pero solo cumplen con lo necesario para ellos, mas no con lo esperado para el Ingenio. Con estos antecedentes como base entonces se establece la siguiente interrogante: ¿De qué manera la ausencia del Liderazgo Transformacional afecta la motivación de los Supervisores del área de campo en el Ingenio Azucarero?; ¿Qué estilo de liderazgo poseen los supervisores de campo y como afecta en la motivación del personal de campo?; ¿Cuáles son las dimensiones del liderazgo transformacional que deben desarrollar los supervisores para motivar al personal de campo?

El Ingenio da importancia a sus trabajadores independientemente del cargo que ostenten, además se esfuerza en cumplir procedimientos basados en estándares nacionales e internacionales de calidad y todos sus colaboradores cuentan con sus equipos de protección personal y herramientas adecuadas para su desempeño óptimo en la jornada laboral. Los supervisores de campo son los encargados de controlar el avance, crear un buen clima laboral, liderar y motivar al colaborador para que de esta manera el mismo entre en una zona de confort que le permita desempeñarse de manera eficiente y eficaz en su jornada diaria, pero actualmente en el área de campo no acontece lo esperado. Para ello es necesario plantearse el siguiente objetivo: Analizar el tipo de liderazgo transformacional como agente motivador, aplicado por los supervisores del área de campo (Mayordomos) del Ingenio.

El liderazgo transformacional según Orellana Nirian (2019) es la capacidad de uno o varios individuos para influir efectivamente en el avance y progreso de las personas con las que trabajan. Por esto es que los líderes transformacionales se ocupan de afianzar el interés del seguidor con el de la organización, creando condiciones de trabajo convenientes para los miembros. Partiendo de estos conceptos es muy importante para el ingenio contar con supervisores que actúen de esta manera frente a sus seguidores creando una satisfacción laboral mutua entre supervisor – colaborador.

Además, el influir eficazmente sobre los colaboradores para que generen acciones positivas entre ellos hacia metas comunes, que vayan más allá de sus intereses personales, forman líderes internos adquiriendo una conducta transformacional del liderazgo la cual constituye un factor motivacional primordial en la toma de decisiones y también es uno de los resultados a largo plazo que permite que este enfoque sea de los más prominentes del liderazgo (Calderón Casas, 2019). El líder transformacional tiene una clara visión de donde la empresa habrá y querrá hacer en el futuro, estos líderes son innovadores, creencias reciamente relacionas en la misión y comunicación de los empleados de tal forma que consigan una oportunidad en valores y creencias.

En la empresa donde se llevará a cabo el presente estudio no existen antecedentes que guarden relación con la temática abordada, por lo cual convierte a la investigación en un marco de referencia para la ejecución de cambios en los estilos de liderazgo que el Ingenio ha adoptado en su organización y esto conllevará a la mejora de los factores de desempeño

laboral entre los que resaltan beneficios netos como: fomentar relaciones cercanas entre el supervisor de campo y sus colaboradores con una mejor interacción trazando desafíos y recompensas motivantes, mejorar el compromiso de todos con la visión del Ingenio y finalmente poder identificar oportunidades de mejoras y lecciones aprendidas que aporten positivamente al clima laboral del área.

### ***El liderazgo transformacional como agente motivacional***

Desde el punto de vista del líder transformacional, se busca involucrar a los seguidores y que éstos sirvan de baluarte en el desarrollo y alcance de las metas propuestas en la organización. El cual es un proceso de concientización que hace que los empleados acepten y se comprometan con la misión de la empresa, dejando de lado sus propios intereses. Bajo este concepto, todo líder transformacional utiliza sus interrelaciones con los miembros del equipo para así producir un cambio de visión que se enfoque en el interés colectivo (Martínez Ventura, et al 2017).

Bass (1985) describe este tipo de liderazgo asociándolo con las aptitudes que el líder origina en sus seguidores. Los líderes con estas características son generadores de cambios (ver Figura C), e incitan a que los empleados se tomen los intereses de la organización como propios (Hernández Gracia, 2015), así se produce una relación de confianza y responsabilidad que ayudará a mejorar la producción incluso más de lo normalmente esperado.

### ***Dimensiones del liderazgo transformacional***

Existen cuatro dimensiones o características que componen el liderazgo transformacional, mismas que a lo largo de tiempo han sido redefinidas por varios autores. Según el autor Villalón Camus (2014) en su investigación se menciona la versión de Bass y Avolio (2000), en la cual realizan su último esquema que incluye cuatro elementos del liderazgo transformacional los cuales se describen de la siguiente manera:

- **Consideración individualizada:** Es una de las principales aptitudes, implica preparación, apoyo, impulso y colaboración de todos los miembros de la organización. También se atribuye a la capacidad del líder para atender a todas

las necesidades de su equipo de manera específica, reconociendo que es importante la contribución personal de cada miembro (Lema Tamay, 2017).

- Estimulación intelectual: Esta conducta tiene como propósito generar cambios positivos en los miembros del equipo, de manera que puedan utilizar adecuadamente sus capacidades, expresar sus ideas y analizar las situaciones difíciles imponiendo creatividad e innovación (Lema Tamay, 2017).
- Motivación inspiracional: Este aspecto ayuda a la motivación, generalmente cuando un líder es inspirador, transmite una perspectiva positiva a sus empleados y miembros del equipo. Es decir, es el ejemplo del cambio que quiere ver en la organización para lograr los resultados esperados en conjunto con su equipo (Lema Tamay, 2017).
- Influencia idealizada: Este es un tipo de conducta que permite a los empleados identificarse con su líder, es decir, que los miembros del equipo harán lo posible por imitar las buenas aptitudes que su líder demuestre porque ven en él un ejemplo a seguir (Lema Tamay, 2017).

### ***Tipos de líderes transformacionales***

Se mantiene la concepción de que existen tipos de líderes transformacionales, pero, a pesar de ello ninguna investigación realizada ha confirmado ese hecho. Sin embargo, varios autores han esquematizado, a su juicio, que existen tres clases de líderes transformacionales en el contexto social las cuales son:

Líder intelectual. Este es el que se basa en ideas normativas y analíticas, las mismas que tratan de modificar el contexto social existente, con propósitos claros (Martínez Ventura et al., 2017).

Líder reformador. Este cuenta con destrezas de tipo político, utiliza estrategias y alianzas específicas, siempre tomando como base la moral al ejercer su poder de negociación (Martínez Ventura et al., 2017).

Líder revolucionario. Este tipo de líder pretende abordar una transformación holística del sistema social, está dedicado netamente a su causa y puede ayudar a crear conciencia política y social en otros líderes y seguidores (Martínez Ventura et al., 2017).

### ***Aptitudes personales del líder transformacional***

Existen rasgos de la personalidad que todo tipo de líder posee que han sido tema de debate a través de los años. Estas aptitudes son de carácter personal para cada líder y son ejecutadas según su propia perspectiva de la realidad que se vive (Bracho Parra & García Guiliany, 2013).

- a) Carisma: Esto implica tener ciertos atributos que le permiten al líder ser admirado y respetado por sus seguidores, además de inspirar confianza e incentivar un profundo respeto hacia su persona.
- b) Creatividad: El líder demuestra creatividad al momento de enfrentarse a nuevos retos y encontrar maneras distintas de solucionar conflictos, es innovador y sabe demostrar competencias de acuerdo a las situaciones que se presenten.
- c) Interactividad: El líder interactivo demuestra que sabe llevar a cabo el trabajo en equipo, aplica estrategias que permitan el desarrollo de sus colaboradores y sabe llevar adecuadamente las interrelaciones con los demás miembros.
- d) Visión: El líder con visión incentiva al equipo a tener un sentido de propósito y genera apoyo para lograr la participación activa y que todos se sientan motivados en la persecución de un mismo objetivo.
- e) Ética: El líder transformacional debe asumir las normativas éticas y respetarlas por voluntad propia y no como una obligación, además trata de difundirlos y que los miembros del equipo también se sientan identificados con su líder.
- f) Orientación a las personas: Esta aptitud permite al líder atender las necesidades de sus seguidores aplicando la comunicación efectiva y la empatía.
- g) Coherencia: El líder debe demostrar coherencia entre las decisiones que toma y las acciones que realiza, debe sincronizar sus esfuerzos por la mejora de la organización y promover la colaboración entre los demás participantes (Bracho Parra & García Guiliany, 2013).

### ***La motivación***

El campo de la psicología. De acuerdo con Gary Dessler (1979) “la motivación refleja las necesidades de la persona”, en sí se puede caracterizar como un proceso dinámico que dirige las acciones de un individuo. El origen de la palabra proviene del latín motus que se

interpreta como el conjunto de razones (motivos) que justifica el comportamiento de las personas, de forma dirigida y sostenida (Vaca Rivas, 2017). También es comprendida como un conjunto de impulsos y estímulos que actúan sobre la persona, y que la llevan a ejercer una acción establecida. Para efecto del presente estudio es relevante acotar que la motivación ha sido considerada por el hecho de ser considerada dentro de las dimensiones del liderazgo transformacional (motivación inspiracional).

Con el tiempo fueron apareciendo varios estudios en los cuales se establecen nuevas teorías que tratan de explicar el origen de la motivación en el comportamiento humano. Debido a que las teorías motivacionales son fundamentales en la organización para llegar a comprender la forma en que actúan los empleados, es importante que sean analizadas detenidamente desde la perspectiva del liderazgo para saber cómo se interrelacionan estos factores con el equipo de trabajo.

Aludiendo a las teorías de la motivación, éstas pueden ser interpretadas como las necesidades que llevan a un individuo a proponerse metas para conseguir satisfacerlas y según Teanga, Almeida, & Quiroz (2014) se agrupan desde tres perspectivas: teorías del contenido de la motivación, teoría del proceso de motivación y teoría del reforzamiento.

*Teorías del contenido de la motivación.* Estas son aquellas que tratan de exponer por que los individuos se comportan como lo hacen, es decir, cual es el motivo de sus acciones.

*Teoría de la jerarquía de necesidades.* A continuación, se presenta una de las teorías motivacionales más estudiadas la cual es la Teoría de Maslow. Basándose en supuestos, Abraham Maslow construye una escala de necesidades constituida por cinco jerarquías en forma ascendente.

**Tabla 11.**

*Escala de necesidades de Maslow*

Nivel	Descripción	Necesidades
Nivel 1. Fisiológico / biológico	Son básicas para la supervivencia del ser humano.	Respiración, alimentación, dormir, la sexualidad entre otras.
Nivel 2. Seguridad	Es tener un vínculo seguro con alguien o sentirse emocionalmente estable.	Seguridad en lo familiar, laboral, salud, sentirse protegido entre otras.
Nivel 3. Afiliación	Oportunidad de pertenecer a una familia, sociedad a una región concreta.	Sentir amor, afecto, no sentirse solo, tener amigos, tener una sexualidad con alguien entre otras.
Nivel 4. Reconocimiento	Está ligada a la autoestima y de la valoración que proviene de otro.	Sentir respeto, éxito, confianza, sentirse útil entre otras.
Nivel 5. Autorrealización	Ofrece a una persona mayor sensación de bienestar, es la necesidad más subjetiva y única de cada persona.	Desarrollo de potencial, creatividad, resolución de problemas, aceptación de hechos entre otras.

Fuente: Elaboración propia

*Teoría de los factores.* Esta teoría fue propuesta por Herzberg por primera vez en 1964 y da a conocer que las personas actúan según dos tipos de factores: los de mantenimiento y los motivadores.

- Factores extrínsecos (de mantenimiento): estos provienen del contexto en que se desarrolla el individuo dentro de la organización e influyen en él, los cuales se perciben como: la estabilidad laboral, el salario, el puesto de trabajo, el clima laboral, las relaciones laborales, etc (Teanga, Almeida, & Quiroz, 2014).
- Factores intrínsecos (motivadores): a diferencia de los extrínsecos, estos provienen desde el individuo en relación con su contexto, estos pueden ser: las metas, el desarrollo personal, los retos profesionales, la capacitación continua, los reconocimientos, entre otros (Teanga, Almeida, & Quiroz, 2014).

*Teoría de las necesidades adquiridas.* Esta teoría surge de los rasgos de la personalidad de cada individuo, según McClelland toda persona tiene tres tipos de necesidades por satisfacer:

- Necesidades de logro: el individuo se esfuerza por obtener sus metas, y ese deseo permanece de manera inconsciente en él.
- Necesidades de poder: es la inquietud constante por ejercer algún tipo de influencia sobre los demás, y generalmente la persona busca estar en puestos de gran relevancia.
- Necesidades de afiliación: estas necesidades hacen que la persona este pendiente constantemente de su desarrollo y sostenimiento de relaciones interpersonales (Teanga, Almeida, & Quiroz, 2014).

*Teorías del proceso de motivación.* Este tipo de teorías se centra en comprender a profundidad el porqué de los comportamientos de las personas los lleva a seleccionar ciertos métodos para poder satisfacer sus necesidades, así como también el hecho de que algunos individuos eligen satisfacer unas necesidades y otras no. Entre las teorías aquí descritas constan:

*Teoría de la equidad.* La teoría de la equidad consiste en que un individuo busca tener un equilibrio en cuanto a la relación esfuerzo-resultado, de manera que a menudo comparan sus circunstancias con la de otras personas y esperan recibir lo equivalente a su nivel de preparación, experiencia y desempeño.

*Teoría de las expectativas.* La expectativa radica en que el empleado siempre le asignará un valor a las recompensas que reciba por su trabajo. Y este valor es considerado un incentivo motivacional de gran relevancia, por lo que supone que recibirá lo que corresponde como justo y equitativo.

*Teoría de las metas.* Esta teoría describe que la organización como tal orienta al individuo a plantearse el establecimiento de metas claras y determinadas, y que esto conllevará a tener un alto nivel de motivación mientras se encuentra en la consecución de las mismas (Teanga, Almeida, & Quiroz, 2014).

*Teoría del reforzamiento.* El reforzamiento refuta totalmente las dos teorías anteriores, exponiendo que no es relevante conocer las necesidades del ser humano y mucho menos el porqué de su conducta. Lo que verdaderamente importa dentro de esta teoría es desarrollar estrategias que permitan reforzar los comportamientos que sean convenientes

y desechar aquellos que no lo son, valiéndose de los siguientes tipos de reforzamiento: positivo, negativo, de extinción y de castigo (Teanga, Almeida, & Quiroz, 2014; Vergara-Romero, 2021b).

- Reforzamiento positivo: se refiere a los tipos de recompensas que recibe el empleado: pagos extra, descansos, promociones, estatus.
- Reforzamiento negativo: se incentiva a que los empleados actúen según las expectativas deseadas y según las normas para el cumplimiento laboral, dejando así al margen, los comportamientos que no aportan al desarrollo, por ejemplo: entrega informes puntualmente, evita desperdiciar tiempo de trabajo, etc.
- Reforzamiento de extinción: para evitar los comportamientos no deseados, se evita dar recompensas hasta que tal conducta desaparezca.
- Reforzamiento de castigo: es aquel que utiliza diferentes formas de castigo cuando un empleado no ha logrado dejar un comportamiento no deseado, o ha actuado en contra de las normativas que rigen la organización, como: despidos, multas, supervisión intensiva, entre otros (Teanga, Almeida, & Quiroz, 2014).

### ***El liderazgo y su influencia en la motivación***

La motivación debe ser comprendida como aquella base fundamental para el desarrollo de las actividades de los miembros de una organización. Así, se puede demostrar que la motivación es un elemento relevante para orientar a las personas en el cumplimiento de sus objetivos. También puede aplicarse este término a determinada clase de impulsos, deseos o necesidades, igualmente se puede decir que un administrador motiva a sus empleados utilizando las cosas que se supone que generarían satisfacción en esos impulsos y deseos, de forma que terminen cumpliendo las acciones de la manera que el líder lo espera. Por lo tanto, se asume que el liderazgo se trata de los motivos que una sociedad, equipo u organización realice sus mayores esfuerzos por simple convicción y no por obligación, y eso requiere de motivación, la cual a su vez es asunto de liderazgo (Villalón Camus, 2014).

### ***El desempeño laboral***

El desempeño de los trabajadores siempre ha sido la base de toda organización y su crecimiento, estos aspectos son vitales y de gran interés para los administradores del talento humano, quienes buscan no solo la forma de medirlo sino también de propiciar mejoras por el bienestar de la organización (Bidó, 2017). El desempeño en sí, representa el comportamiento de los empleados, mismo que se refleja en sus labores cotidianas, las cuales son relevantes en el crecimiento de la organización; tanto el comportamiento, como aptitudes y ejercicio laboral pueden ser medidos de acuerdo con las capacidades de cada persona y su aporte con la organización. Este desempeño puede llegar a consolidarse o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010). En la actualidad se define al desempeño laboral como un método para establecer el éxito de una organización y por lo tanto sus miembros son parte fundamental de esa medición. Para ello se requiere de una evaluación de desempeño, la cual se basa en varios aspectos propios del esfuerzo que cada empleado realiza tales como conductas, productividad, resultados, civismo, entre otros.

La motivación y su influencia en el desempeño. Se comprende que el desempeño laboral está influenciado en cierto modo por la motivación del empleado, las competencias laborales, conocimientos y habilidades que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales (Vergara-Romero, 2021a). Se incluye dentro de este grupo al rendimiento laboral, el cual está relacionado con el nivel de desempeño desarrollado en una actividad, mismo que da origen a determinados resultados a los que se añaden beneficios o castigos según corresponda. De tal manera que el rendimiento condiciona a los resultados (Olvera Zapata, 2013).

El desempeño depende del esfuerzo que realizan los empleados y de muchas otras variables personales (destrezas y conocimiento, ambiente laboral). Generalmente cuando empieza el proceso laboral, tener expectativas de un desempeño positivo y unos buenos resultados van a influir en la motivación con la que se trabaja. Así el desempeño percibido se transforma en un factor modulador de la motivación, que a su vez determinará la satisfacción de las necesidades de autorrealización y por lo tanto a otras necesidades adjuntas.

Al final, todo se constituye en un proceso circular que parte de la motivación para llegar al óptimo desempeño de las labores. El desempeño es medible, de acuerdo con Chiavenato (2009) se lo realiza mediante la denominada evaluación de desempeño, que no es más que un proceso que determina el desempeño del trabajador, entendiéndose esto como la medida del desarrollo de su trabajo (p.245). Toda organización recurre a este método para tomar decisiones que impliquen la corrección de las acciones de su personal, de manera que esas modificaciones ayuden a conseguir las metas propuestas. El proceso de valoración puede desarrollarse por diversos medios y adicional a esto existen métodos tradicionales y contemporáneos como la autoevaluación, evaluación por pares, por equipos de trabajo, comisión de talento humano, entre otros.

### **3.2. Materiales y Métodos**

El presente estudio de caso tiene un enfoque mixto; dentro del cual se detalla una parte cuantitativa y una cualitativa. El aspecto cuantitativo tiene un corte transversal, el cual se basa en la recolección de datos en un momento único. De acuerdo a esto se pudo analizar la influencia de las variables estudiadas: determinar de qué manera influye en la motivación laboral el tipo de liderazgo que ejercen los mayordomos sobre el personal de campo. Los procedimientos para la recolección y análisis de datos se realizaron de manera equitativa y para ello se utilizó técnicas de recolección como la encuesta (banco de preguntas para los supervisores del área de campo) y la entrevista (para los jornaleros del área de campo).

El análisis para los datos cuantitativos se expuso a través de tablas y gráficos de pastel que ayudaron a determinar en primera instancia el tipo de liderazgo que predomina en los supervisores del área de campo (mayordomos). En cambio, los datos cualitativos fueron analizados a través de codificaciones que se asignaron a las respuestas encontradas en la entrevista, mismas que sirvieron de utilidad para llegar a una teoría sobre las cualidades más importantes que poseen los supervisores en el campo.

La investigación es de tipo descriptiva, lo cual consiste en identificar características de las actitudes, comportamientos y toma de decisiones en distintos aspectos, que serán plasmados en cuestionarios para luego analizar los datos recolectados y así compararlos con bases teóricas que determinen una conclusión asertiva. También es correlacional porque se pretende identificar la relación existente entre las variables objeto de estudio. Los

métodos utilizados son: Lógico – Deductivo: Se aplica este método para llegar a una conclusión a través de deducciones lógicas mediante la evaluación y análisis de los hechos partiendo de los hechos generales a los particulares, es decir, para comprobar si los supuestos sobre el tipo de liderazgo que poseen los supervisores de campo son ciertos o errados; Lógico – Inductivo: Este método es utilizado para corroborar los hechos generales que giran en torno al liderazgo transformacional y se parte de los datos específicos que la entrevista expone, para de esta manera fortalecer la teoría y confirmar la correlación de las variables; Analítico – Sintético: Con este método se realiza el análisis del problema desde las partes que lo componen para llegar a determinar sus causas y los efectos que se generan, para esto se elabora una síntesis general de las teorías del liderazgo, y el liderazgo transformacional y sus efectos en la motivación del personal de campo del Ingenio Azucarero.

Correlación Bivariado: Se realiza a través de la determinación del coeficiente de Pearson para establecer correlaciones entre las variables “motivación laboral” y “liderazgo transformacional”. Triangulación de datos: Este se refiere al uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigaciones o de ambientes en el estudio de un fenómeno, lo cual se aplicó a los resultados de esta investigación cual cuantitativa (Hernández Sampieri, 2014).

### ***Técnicas e instrumentos***

Encuesta: Para utilizar esta técnica se elaboró un cuestionario destinado a la recolección de datos cuantitativos, el cual está compuesto de tres secciones; en la primera sección incluye un encabezado con instrucciones para realizar la encuesta; en la segunda sección se encuentran los datos personales y socioeconómicos del encuestados: nombres, cargo, empresa, área, nivel de instrucción, antigüedad, experiencia laboral, edad y género; en la tercera sección se detalla diez ítems catalogados bajo una escala de tipo Likert de cinco niveles, en los que el encuestado deberá posicionar su respuesta y cada uno equivale a los puntos que lo catalogan (1 al 5). Los ítems se relacionan con aspectos motivacionales y de comportamiento típicos de un líder transformacional que tienen su base en los objetivos de la investigación.

Grupo focal: Para la parte cualitativa se seleccionó grupos focales de interés para el estudio, los cuales incluirán a los empleados catalogados como “jornaleros” que ejercen su cargo en el área de campo bajo la supervisión de los “Mayordomos” en el Ingenio azucarero donde se utilizó además una guía de preguntas para abrir la conversación con el grupo. Esto fue básicamente realizado en modo de reunión en donde el investigador y grupo focal compartieron información de un mismo tema en común, esta guía consta de 5 preguntas abiertas, mismas que fueron destinadas a abordar temas como aptitudes laborales, influencia de las aptitudes laborales, motivación laboral y trato por parte de los superiores.

El desarrollo del presente estudio de caso fue ejecutado en el Ingenio Azucarero., localizada en el cantón La Troncal, Provincia de Cañar, durante el período 2021. La recolección de datos tuvo lugar en el primer cuatrimestre del período mencionado.

### **Población y muestra**

El Ingenio Azucarero consta de 12 áreas de trabajo que forman un total de 1569 empleados, de todas las áreas se escogió la de Campo, ya que ofrece un mejor panorama del tipo de liderazgo empleado entre los distintos cargos que la conforman, esta área cuenta con 692 trabajadores; todos ellos están categorizados según 25 diferentes cargos de los cuales se escogió para el estudio de caso a los del cargo Mayordomos, conformados por 10 personas; y Jornaleros conformados por 641 personas, estos 651 individuos conforman la población inicial. Cada par de Mayordomos se encuentra a cargo de un grupo de jornaleros según la zona de trabajo de campo.

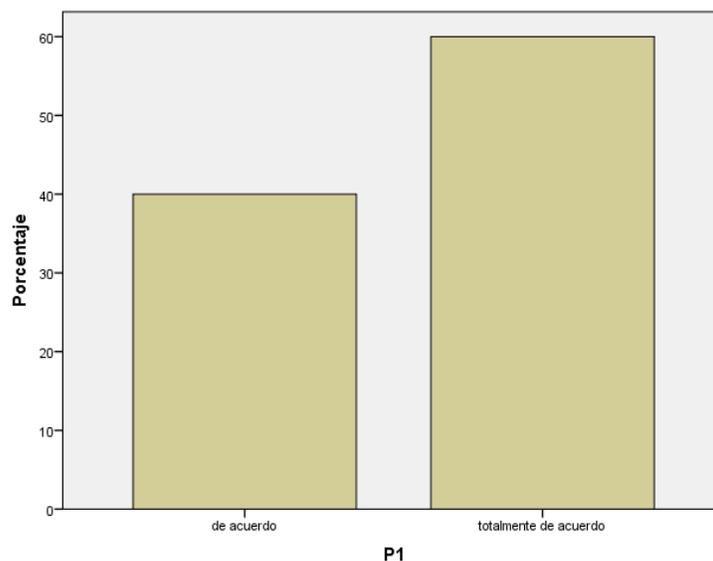
El tipo de muestra a utilizar en la investigación es No probabilístico, para su efecto: En la determinación de la muestra cuantitativa se seleccionó a los 10 Mayordomos, quienes ejercen el cargo de supervisores en el área de campo, y se les aplicó el instrumento cuantitativo para el caso; ellos aportaron con los datos requeridos para conocer si poseen las cualidades de un líder transformacional. En cuanto a la determinación de la muestra cualitativa, ésta se estableció de acuerdo con parámetros de selección del investigador, denominado también muestreo por conveniencia. Con este método se seleccionó a 30 empleados de la categoría Jornaleros, los cuales estarán divididos en 5 grupos focales de 6 personas, mismos que fueron sometidos a una entrevista guiada por el investigador cuyo

fin fue corroborar los datos obtenidos cuantitativamente y abordar temas de motivación laboral en relación con el tipo de liderazgo objeto de estudio.

Cabe recalcar que estos grupos focales fueron constituidos de acuerdo con las secciones de jornaleros asignadas a cada par de mayordomos, para darle sentido a la investigación cualitativa y se aplicaron los siguientes criterios de selección: Poseer educación básica como requisito mínimo; Pertener a un rango de edad entre 18 a 45 años; Tener facilidad de escuchar, hablar y comprender; Pertener a una jornada laboral completa (8 horas diarias); Formar parte del área de los Mayordomos designados para su grupo focal.

### 3.3. Análisis de los Resultados

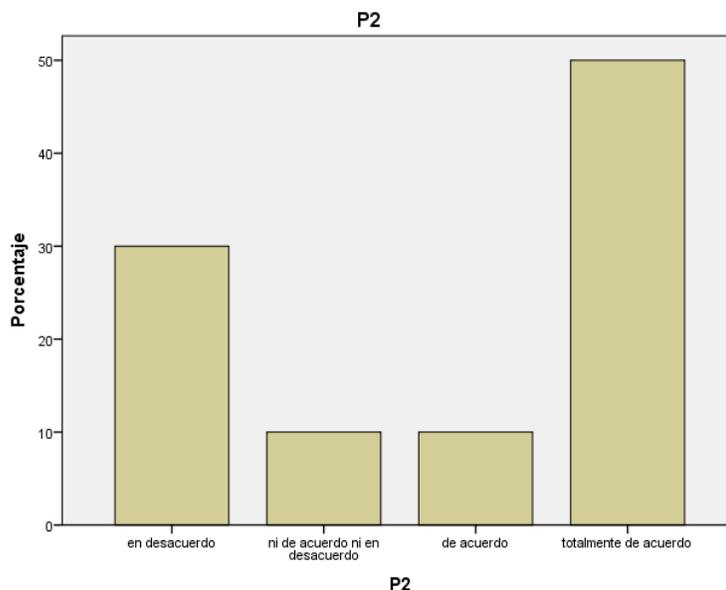
Análisis cuantitativo: En lo que respecta al procesamiento de la información cuantitativa, se tiene a bien describir que, los datos de la encuesta aplicada a los mayordomos indica en las tablas con altas frecuencias que hay mayor tendencia de éstos a comportarse como líderes transformacionales. A continuación, se detalla las frecuencias obtenidas de cada ítem (ver figura 9):



**Figura 9.** Agente de cambio.

Nota: IBM SPSS.

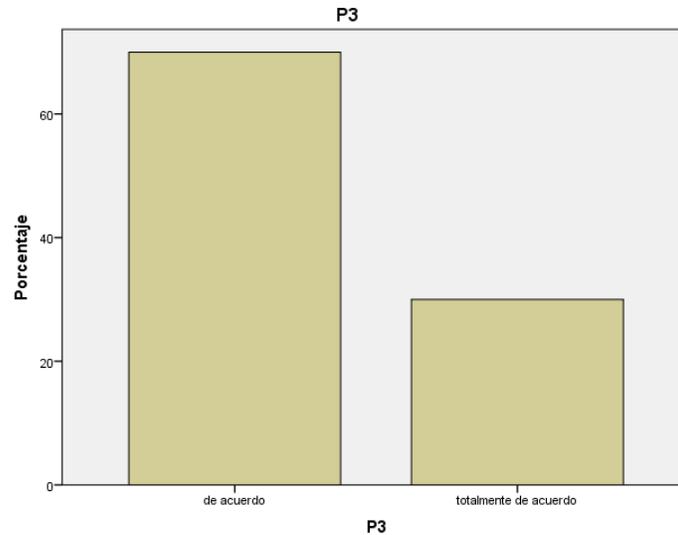
Al realizar la descripción de este ítem, se puede notar la preminencia de dos indicadores cuando se habla del liderazgo como la causa de cambios positivos. El 60% asegura tener total veracidad de su opinión y 40% restante también lo afirma. Se categoriza como valor perdido, a los indicadores “totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo” por ausencia de respuestas (ver figura 10).



**Figura 10.** Inspiración para los empleados.

Nota: IBM SPSS.

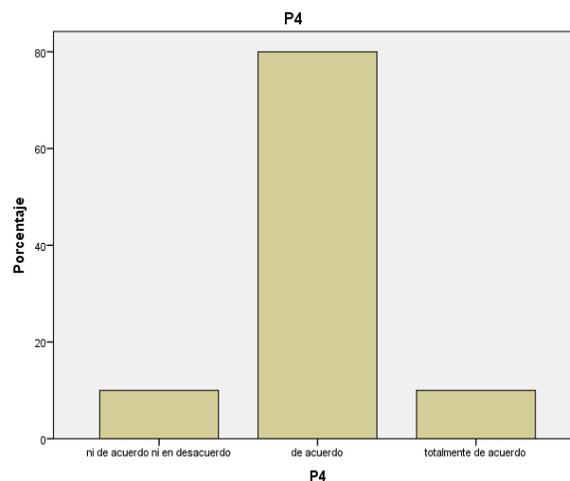
En relación a este ítem se puede observar que 50% de los mayordomos encuestados está totalmente de acuerdo con inspirar a sus empleados en las jornadas laborales. También el 10% de acuerdo con esta característica fortalece el porcentaje obtenido a favor, mientras que 40% restante no aporta opiniones relevantes para el estudio (ver figura 11).



**Figura 11.** Visión de cambio.

Nota: IBM SPSS.

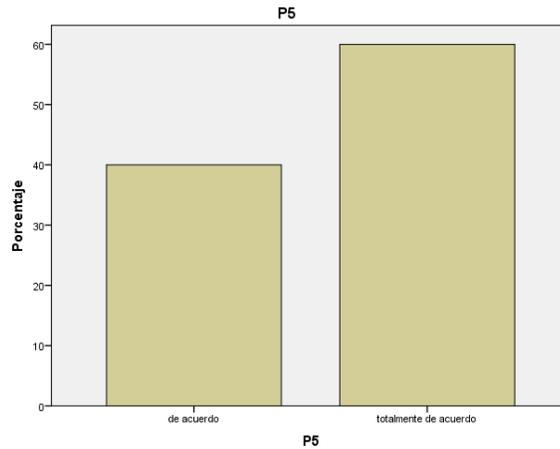
Esta pregunta plantea la visión del mayordomo para empezar a generar cambios importantes, de los cuales el 70% afirma estar de acuerdo, más un 10% que asevera con convicción. Los cambios en la organización empiezan desde las agrupaciones más pequeñas y contagian así de un mejor ambiente laboral que motiva a proponerse nuevos y grandes objetivos (ver figura 12).



**Figura 12.** Diferencia de opinión.

Nota: IBM SPSS.

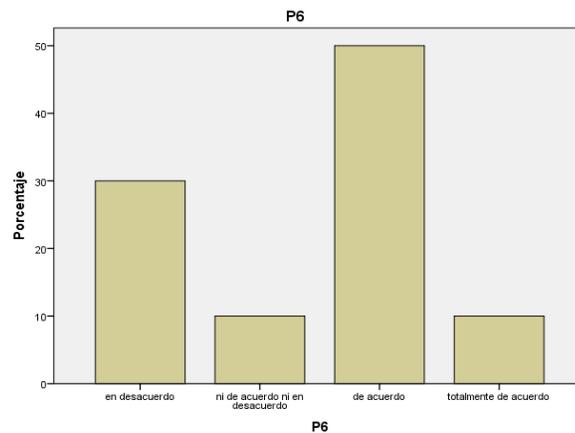
En el ambiente laboral siempre se generan diversidad de opiniones e ideas, las cuales no parecen afectar la motivación de los mayordomos, de los cuales el 80% afirma estar de acuerdo con esta aseveración. Planteando el hecho de que habría menos diferencias entre el personal si todos aportan con perspectivas originales para el desarrollo laboral (ver figura 13).



**Figura 13.** Tomar riesgos.

Nota: IBM SPSS.

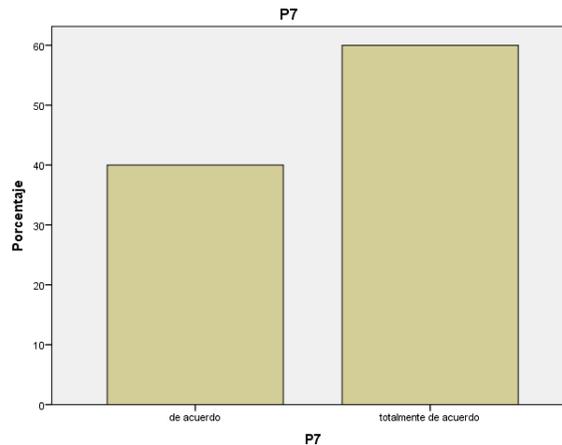
Entre las características de un líder transformacional está el hecho de tomar y asumir riesgos, siempre y cuando esto aporte positivamente a la organización y a sus empleados. En este ítem el 60% de los mayordomos encuestados está totalmente de acuerdo con el enunciado, a este porcentaje se suma el 40% de acuerdo, dando como resultado 3 valores perdidos por ausencia de respuestas (ver figura 14).



**Figura 14.** Soluciones nuevas.

Nota: IBM SPSS.

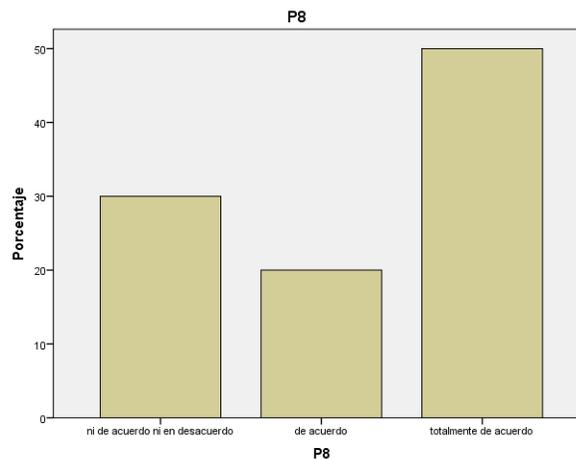
Proponer nuevas soluciones a los problemas cotidianos de la organización es una característica proactiva de un líder transformacional. En el presente ítem el 50% está de acuerdo con ello, sumándole un 10% de los que están totalmente de acuerdo (ver figura 15).



**Figura 15.** Reflexionar antes de actuar.

Nota: IBM SPSS.

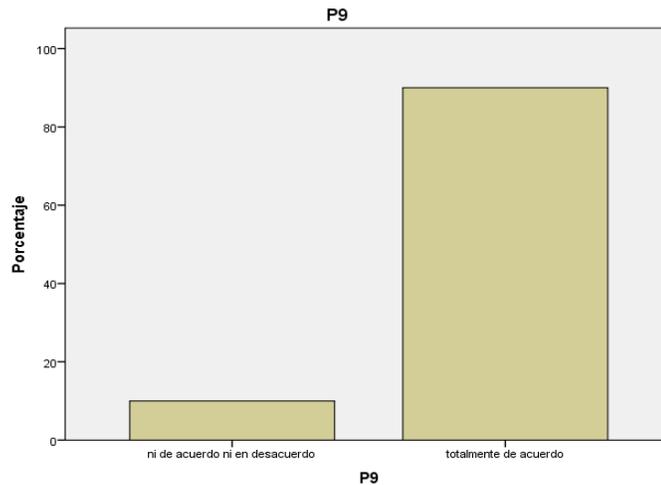
En este caso se ha determinado el 60% de encuestado que afirman estar totalmente de acuerdo con el hecho de reflexionar antes de actuar, y no dejar que los impulsos dominen su capacidad de tomar decisiones valederas. A esto se suma un 40% restantes que también está de acuerdo con esta aseveración. Dejando así un valor perdido entre las tres respuestas faltantes (ver figura 16).



**Figura 16.** Apoyar iniciativas de cambio.

Nota: IBM SPSS.

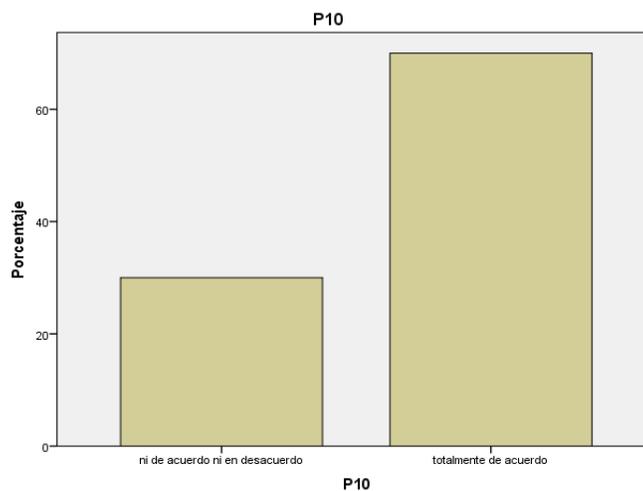
Según este ítem se puede notar que los mayordomos demuestran aún más sus aptitudes de líder transformacional, al apoyar la implementación de ideas nuevas a pesar de que no lleguen a consolidarse o materializarse, lo importante según su respuesta es intentar el cambio. En esto están totalmente de acuerdo el 50%, más un 20% de acuerdo (ver figura 17).



**Figura 17.** Aprender de la experiencia.

Nota: IBM SPSS.

Con respecto al ítem 9, el 90% de los encuestados está totalmente de acuerdo con aprender de los errores, y que todo se remite a la experiencia obtenida con el tiempo, todo esto suma puntos en cuanto a formación de un líder transformacional (ver figura 18).



**Figura 18.** Recompensas al esfuerzo laboral.

Nota: IBM SPSS.

Por último, los verdaderos líderes creen en la recompensa al mérito y al esfuerzo de quienes los merecen, aun si este no da frutos. En esta opinión se obtuvo el 90% que está totalmente de acuerdo con el tema. Si bien es cierto con la aplicación de este cuestionario se determinó las aptitudes de un líder transformacional, y también se descubrió quienes no lo son. Sin embargo, se obtuvo un promedio de más del 60% de quienes hacen lo posible por demostrar su liderazgo en el campo de acción laboral. Sumando a esto la motivación por llevar adelante a la organización, y siendo ejemplo para sus empleados de menor rango.

En el aspecto estadístico las correlaciones determinan la relación existente entre una o más variables cuantitativas, en el presente estudio se empleó un método de correlación bivariado dentro del análisis estadístico en el aplicativo SPSS, para lo cual se utilizó las variables: agente de cambio, a la que se le asignó la etiqueta “aptitudes del liderazgo transformacional”; y factores de motivación con la etiqueta “motivación laboral” (ver tabla 12). Posteriormente se las procesó en una tabla especificando la correlación, significancia (bilateral) y la población; estableciéndose que, en de acuerdo con la interpretación teórica existe un límite de -1 +1 siendo los valores negativos una correlación de tipo inversa entre variables, y los valores positivos una correlación directa. En los resultados de la tabla para la correlación entre ambas variables se determinó un valor de .954 lo cual se interpreta como una correlación positiva y viceversa. Esto quiere decir que mientras más aptitudes positivas demuestre el líder, más motivación logrará crear entre sus seguidores, tal como lo sustenta la literatura en el presente estudio.

**Tabla 12.**

*Correlación Bivariado por Coeficiente de Pearson*

		<b>Correlaciones</b>	
		Aptitudes de liderazgo transformacional	Motivación laboral
Aptitudes de liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	,954**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	10	10
Motivación laboral	Correlación de Pearson	,954**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	10	10

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de los datos cualitativos, se elaboró una tabla de acuerdo con las codificaciones asignadas para cada categoría de respuestas encontradas en los grupos focales: Para el análisis de datos cualitativo, se agrupó a la muestra seleccionada en 5 grupos focales, en los que se aplicó la guía constituida por preguntas abiertas en el ámbito de la motivación laboral y las relaciones laborales (ver tabla 13).

**Tabla 13.**

*Análisis Cualitativo*

Categoría	Preguntas
Cód. A.- Relación laboral con superiores	¿Cómo es la relación entre los supervisores y ustedes durante la jornada laboral?
Cód. B.- Actitudes predominantes	¿Cuáles son las actitudes que predominan en la relación laboral entre supervisor y jornaleros?
Cód. C.- Formas de motivación	¿De qué forma cree usted que su mayordomo los motiva al desarrollar su jornada laboral?
Cód. D.- Trabajo cooperativo	¿Considera que se realiza trabajo cooperativo entre jornaleros y supervisores en el área de campo?
Cód. E.- Motivación esperada	¿Cuáles son las actitudes que usted considera que pueden influir de manera positiva durante su jornada laboral y que de alguna manera espera recibir en el trabajo?

Fuente: Elaboración propia

Codificación de grupos focales: Se asignó un número a cada uno de los grupos donde se aplicó la guía de preguntas; Grupo 1, Grupo 2, Grupo 3, Grupo 4, Grupo 5.

Análisis de contenido – Categoría A: Dentro de la categoría de la relación laboral con los superiores se encontró la similitud de respuestas, de las cuales se recogen las siguientes expresiones:

G1-A “normal, ellos hacen su trabajo y nosotros el nuestro”; “casi no se nos presta mucha atención, cada uno está en sus cosas” G2-A “a veces conversan con nosotros por si tenemos alguna pregunta” G3-A “siempre están pendientes de lo que hacemos” G4-A “generalmente conversamos poco por cuestión de trabajo, es decir, ellos tienen que estar supervisando todo” G5-A “cuando hemos conversado, se nota que son buena gente, pero también el trabajo es el trabajo y hay que hacerlo y no perder el tiempo”.

Interpretación: De acuerdo con las expresiones obtenidas en la entrevista, se analiza que existe una relación de compañerismo entre los mayordomos y los jornaleros; por obvias razones no se puede desarrollar una profunda relación de amistad debido a la jornada laboral, ya que ambos poseen cargos diferentes en los que uno debe supervisar y el otro acatar y desarrollar su trabajo a cabalidad, pero se percibe que por parte de los supervisores existe preocupación hacia sus empleados y les ofrecen ayuda en lo que pueden. Por otra parte, si existe una minoría que aporta con opiniones negativas al respecto de esta relación, aludiendo que muchas veces son ignorados y no se les acercan por temor a tener un llamado de atención en su trabajo.

Análisis de contenido – Categoría B: En la categoría de actitudes predominantes se encontró la similitud de respuestas, de las cuales se recogen las siguientes expresiones:

G1-B “bueno, a veces tienen actitudes que no nos gustan” “algunos se portan como si fueran muy importantes” G2-B “son respetuosos y nos tratan amablemente, algunos...” G3-B “cuando están de humor son chéveres”; “hasta se puede uno hacer unas bromitas” G4-B “las actitudes que más se ve, son el respeto y responsabilidad”; “también son buenos compañeros cuando quieren, de ahí se hacen de la vista gorda” G5-B “normalmente siempre son observadores de lo que uno hace”; “si uno hace algo mal lo llaman aparte”; “si nos hacen llamado de atención, pero no veo actitudes malas”.

Interpretación: Conforme a las expresiones vertidas en la categoría B, sobre actitudes que predominan en los supervisores (mayordomos) al momento de la jornada laboral, se pudo determinar que en su mayoría cuentan como actitudes positivas que guardan relación con las de un líder transformacional. Si bien es cierto, el lugar de trabajo suele convertirse en un ambiente lleno de tensión y más aún si existe una labor mal ejecutada, los jornaleros pueden llegar a ser objeto de reclamos y llamados de atención lo cual puede afectar seriamente la confianza que pueda haber entre estos dos cargos; pero no se puede decir respecto a las opiniones encontradas que predomine el autoritarismo, más bien el mayordomo intenta mejorar el trato a los subordinados.

Análisis de contenido – Categoría C: Dentro de la categoría de formas de motivación se pudo notar las siguientes opiniones relevantes:

G1-C “Bueno, ellos nos dicen que debemos hacer y cómo hay que hacerlo, a veces nos ayudan en cualquier duda que tengamos” G2-C “nos dan orientación sobre los procedimientos que se nos hace difíciles” “casi no nos motivan con ningún tipo de cosas” G3-C “muchas veces uno les pregunta, pero ellos no están dispuestos a colaborar, solo con los que son nuevos porque ellos no saben mucho de lo se hace aquí” G4-C “no sé qué cosas hacen para motivarnos porque muchos ni hablan con nosotros”; G5-C “a veces uno espera que le den algún tiempo libre, como para descansar, eso nos motivaría”

Interpretación: Al respecto de las respuestas obtenidas en la categoría C sobre las formas de motivación que utilizan los mayordomos, se encontró que muchos de los jornaleros no identifican este tipo de elementos, o no saben distinguirlos. Esto quiere decir que muchos de los empleados solo interpretan por motivación los factores que involucren compensaciones o beneficios para ellos sean estas físicas o económicas; de ahí la poca cultura entre los jornaleros de poder identificar que un factor de motivación puede también tratarse de algo emocional, afectivo y social.

Análisis de contenido – Categoría D: Con relación a la categoría D sobre el trabajo cooperativo, se encontró las siguientes versiones de respuesta:

G1-D “nosotros cooperamos entre los que trabajamos en el campo, ellos no hacen lo mismo que nosotros” G2-D “no sé, hay veces que ofrecen ayuda para el trabajo de campo, pero no siempre” G3-D “si hacemos trabajo cooperativo, el jefe nos apoya cuando hemos tenido dificultades”; “especialmente si hay problemas de salud o si no se puede hacer mucho esfuerzo por alguna razón, no sé si eso cuenta como cooperación” G4-D “bueno si cuando entre todos nos apoyamos si hay bastante que hacer” “por ejemplo cuando hay trabajo acumulado” G5-D “normalmente los jefes no apoyan mucho que digamos, es que ellos tienen que supervisar y tienen que rendir cuentas también de lo que hacemos nosotros”

Interpretación: En esta recopilación de respuestas asociadas a la categoría D, se resalta el trabajo cooperativo entre jornaleros y mayordomos; a lo que los empleados supieron responder que muy poco se da el trabajo cooperativo entre ellos y sus jefes o supervisores, debido a que estos ocupan de por sí un cargo mayor y no puede estar haciendo el trabajo

de otros, pero que si los apoyan cuando existen dificultades en cuanto a las labores y también de tipo personales.

Análisis de contenido – Categoría E: Para la categoría E, se buscó recopilar los elementos relacionados con la motivación que los empleados esperan recibir de sus mayordomos, a lo que se corresponden las siguientes expresiones:

G1-E “pues no siempre se espera que a uno lo traten bonito en todos lados, pero en el trabajo que pasamos más tiempo sí” G2-E “una forma de motivación puede ser que nos saluden siempre que llegamos y sean amables no tan estirados” G3-E “no es que sea malo, pero si me gustaría que se pueda dialogar bien con la mayoría de ellos” G4-E “siempre se espera que nunca haya faltas de respeto tanto de ellos como de los otros jornaleros” G5-E “sería bueno que los jefes se pusieran en el lugar de uno que pasa tantas necesidades y entendernos más”.

Interpretación: En la última categoría se encontró que de parte de los empleados se espera recibir siempre un buen trato, que exista respeto y confianza entre ambas partes, que se apoyen mutuamente y no se den injusticias laborales como en muchas empresas, lo que puede incluso conllevar a despidos, amonestaciones y más. Por otra parte, los mayordomos hacen su trabajo tratando de equilibrar la balanza entre la parte laboral y la social, es bueno para un líder combinar estos aspectos para lograr una buena respuesta en sus subordinados (ver tabla 14).

**Tabla 14.**

*Relación de variables*

<b>Variable dependiente</b> <b>Liderazgo transformacional</b>	<b>Variable independiente</b> <b>Motivación laboral</b>
La aplicación de la encuesta logró establecer el nivel del liderazgo que poseen los jefes de campo. Su resultado en la escala de Likert fue mayor a 50 puntos.	En los grupos focales se determinó que gran parte de la responsabilidad recae sobre los líderes de campo.  A pesar de que hubo respuestas contradictorias, la mayoría de los jornaleros involucrados señala que las aptitudes de los

Los jefes de campo poseen las aptitudes necesarias a ser desarrolladas como líderes transformacionales.

Las puntuaciones más altas relacionadas con la dimensión influencia idealizada se obtuvieron en los ítems 5 y 9, los cuales hacen referencia al aprendizaje a través de la experiencia y el asumir riesgos como parte del liderazgo.

Los ítems más significativos con relación a la motivación inspiración fue el 1, donde el líder debe tomar la responsabilidad de convertirse en un agente de cambio y motivar así a sus seguidores.

El ítem 6 obtuvo más alto puntaje dentro de la categoría de estimulación intelectual, donde el líder debe pensar y establecer soluciones innovadoras a los típicos problemas de la organización, haciendo uso de su capacidad intelectual.

En lo que respecta a la dimensión de la consideración individual, el ítem 10 muestra que es importante definir recompensas al esfuerzo individual laboral y reconocer las nuevas aportaciones que los empleados realizan.

jefes de campo son, muchas veces, herramientas de motivación.

En relación con la categoría A se pudo apreciar el fuerte vínculo que existe en gran parte del componente laboral (empleados y jefes), a pesar de la indiferencia de una minoría.

Se dejó entrever que las actitudes positivas y la cordialidad priman en la relación laboral que se desarrolla en el campo, característica de un líder encaminado a la transformación.

En la tercera categoría si hubo una perspectiva deficiente de lo que se entiende por formas de motivación, refiriéndose netamente a las compensaciones o beneficios, mas no al apoyo emocional y socio afectivo.

En cuanto al trabajo cooperativo, se pudo apreciar que éste no es bien ejecutado dentro de la zona laboral, principalmente por las minorías que emprenden con actitudes poco deseadas.

Lo cual lleva a establecer junto con la última categoría que se puede seguir trabajando en la relación motivacional y las perspectivas que los jornaleros poseen de sus jefes de campo, para que el vínculo existente se fortalezca y ambos puedan aprender de sí mismos.

---

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Conclusiones

La cultura organizacional está conformada por prácticas sociales que distinguen a un grupo y ayudan a establecer un clima afectivo, mismo que depende de la relación de los miembros de la organización. Por lo tanto, en relación con la temática del liderazgo transformacional y analizando la perspectiva del Ingenio Azucarero se pudo definir el tipo de factores que aportan al desarrollo de la misma, siendo que, los supervisores de campo (mayordomos) poseen características y aptitudes propias de un líder transformacional las cuales deben ser ejercidas con total responsabilidad.

Se fundamentó el estudio con investigaciones relevantes del tema, y se estableció los tipos de liderazgo y sus enfoques a través de la historia, antecedentes y aplicaciones dentro de la organización. Entre ellos se hizo especial énfasis en el enfoque emergente, del cual proviene el liderazgo transformacional y sus características más prominentes. Se relacionó este contenido con definiciones del aspecto motivacional que concierne a la empresa y el desempeño laboral consecuente.

Con respecto al análisis cuantitativo de datos, se pudo establecer el tipo de liderazgo ejercido por los mayordomos a través del instrumento de recolección de datos, en el cual, se obtuvieron puntajes relativamente altos, mismos que catalogan sus aptitudes dentro del liderazgo transformacional englobándolas dentro de las cuatro dimensiones estudiadas: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual.

El análisis cualitativo ayudó a definir la influencia del estilo de liderazgo obtenido de las encuestas, en la motivación actual del personal del Ingenio Azucarero. Por medio de la entrevista se pudo conocer que los empleados de campo (jornaleros) se preocupan mucho por la atención que se les presta, y la calidad de trato que reciben de los supervisores. Esto es una determinante en la relación laboral que existe entre estos dos elementos, y que, de acuerdo con la correlación establecida, ambas poseen una relación proporcionalmente.

### 3.5. Referencias Bibliográficas

- Albiar Dopacio, A. (2014). El líder: una pieza clave en las organizaciones. Trabajo de grado, UAB. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/record/119261>
- Amasifuen Manuyama, K. (2020). El liderazgo y la importancia en las organizaciones. Tesis de Bachiller en Administración, Universidad Privada de la Selva Peruana, Iquitos. Obtenido de <http://repositorio.ups.edu.pe/handle/UPS/245>
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations.
- Bidó, I. H. (2017). Liderazgo en el desempeño laboral del personal administrativo de un centro de capacitación en ciudad de Santo Domingo. Universidad APEC. Obtenido de [https://www.hacienda.gob.do/wp-content/uploads/2020/05/Memorias\\_2019.pdf](https://www.hacienda.gob.do/wp-content/uploads/2020/05/Memorias_2019.pdf)
- Bracho Parra, O., & García Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Telos, 15(2), 165-177. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Calderón Casas, M. G. (2019). Relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmeccánica en Lurín. Tesis de posgrado, UNIVERSIDAD RICARDO PALMA, Lima. Obtenido de [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2586/COMP\\_MANOLO%20GUILLERMO%20CALDERON%20CASAS.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2586/COMP_MANOLO%20GUILLERMO%20CALDERON%20CASAS.pdf?isAllowed=y&sequence=1)
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (tercera ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Código de ética del Ministerio de Producción. (17 de noviembre de 2020). Obtenido de [http://www.edicioneslegales-informacionadicional.com/webmaster/directorio/RO331\\_20201117-1.pdf](http://www.edicioneslegales-informacionadicional.com/webmaster/directorio/RO331_20201117-1.pdf)

- Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29, 72-76. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21228397008.pdf>
- Dansereau Jr., F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507375900057>
- Duro, M. (2006). *Introducción al Liderazgo Organizacional*. Madrid.
- Duro, M., Fernández, M., & San Martín, R. (1999). Modelo integrado de liderazgo organizacional: efectos sobre subordinados y desempeño en objetivos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15(3), 331-349. Obtenido de <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/3621f1454cacf995530ea53652ddf8fb>
- Elena, B. (2021). La Piramide De Maslow. *Depsicologia*. Obtenido de <https://depsicologia.com/piramide-de-maslow/>
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 13(34), 343-348. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808064.pdf>
- García Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Hernández Gracia, T. J. (2015). Cambios e innovación: una visión estratégica para el desarrollo. En U. A. HIDALGO (Ed.). Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/cicea/files/download/Ebook%20Cambio%20e%20Innovaci%C3%B3nMod.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Lema Tamay, M. I. (2017). El liderazgo transformacional como variable de influencia en el desempeño de organizaciones de Economía Popular y Solidaria: estudio de caso: red de productores agroecológica del Austro-provincia del Azuay–Ecuador, 2015–2016. Tesis de Máster, PUCE. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14654>
- Ley Orgánica de Servicio Público. (8 de mayo de 2019). Obtenido de <https://boletincontable.com/wp-content/uploads/2019/06/LA-LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SERVICIO-P%C3%9ABLICO-1.pdf>
- López Martínez, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Tesis de grado, Facultad de Derecho, UAB, Barcelona. Obtenido de [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf)
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Cognitive theory in industrial and organizational psychology (segunda ed.). Handbook of industrial and organizational psychology.
- Lupano Prugini, M. L., & Castro Solano, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evolución. *Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-121. Obtenido de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Lupano, M., & Castro, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*, 6. Obtenido de <http://148.202.23.26/jspui/handle/123456789/113>
- Martínez Ventura, J., Cardeño Portela, E., Ramírez Cardeño, W., & Durán, S. (2017). Liderazgo Transformacional Como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística Empresarial. En *Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 9(2), 140-157. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2980/3473>

- Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698. Obtenido de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/150/146>
- Olvera Zapata, Y. (2013). Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos. Tesis de grado, Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10432/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf>
- Orellana Nirian, P. (04 de junio de 2019). Economipedia.com. Obtenido de Liderazgo transformacional: <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-transformacional.html>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3). Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010)
- Ramírez Yusty, A., Jaramillo Montes, S., & Valoyes Marín, J. (2020). Factores determinantes para el éxito del liderazgo en los procesos organizacionales. Tesis de grado, Universidad Santiago de Cali, Cali. Obtenido de <http://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/4691>
- Salcedo, A. (2018). El liderazgo Trasformacional.
- Teanga, C., Almeida, D., & Quiroz, R. (2014). La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados en el sector público. *Sathiri(7)*, 87-121. Obtenido de <https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/sathiri/article/download/335/3>

- Universidad ESAN. (24 de febrero de 2016). ConexionEsan. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/02/modelos-emergentes-liderazgo-y-su-aplicacion-en-empresa/>
- Vaca Rivas, M. J. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. INNOVA Research Journal, 2(7), 101-108. Obtenido de <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n7.2017.235>
- Vasquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia del liderazgo trasformacional , Cultura Organizacional y Cambio Educativo: Una Reflexion. 75-76.
- Velásquez Velásquez, J. I. (2016). Influencias del liderazgo en el comportamiento innovador en el mercado. UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, Bogotá. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/13688>
- Vergara-Romero, A. (2021). La Gestión Empresarial Sostenible en la Rentabilidad Financiera y de Capital. Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A. (2021). PYMES, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en diversos Sectores.
- Villalón Camus, X. G. (2014). El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal. Tesis de Magister, Universidad de Chile, Santiago. Obtenido de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133625/TESIS\\_%20MAGISTER.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133625/TESIS_%20MAGISTER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Yukl, G. A. (2008). Liderazgo en las organizaciones (sexta ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Yukl, G., & Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness (Primera ed.). Leadership.



ISBN: 978-9942-960-69-6



9 789942 960696