

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

Nuria Ceular-Villamandos, Ph.D.

Doctora en Ciencias Sociales y Jurídicas

Universidad de Córdoba (España)

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
- 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
- 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
- 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.