

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

Autocrático	Democrático	Laissez Faire
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.

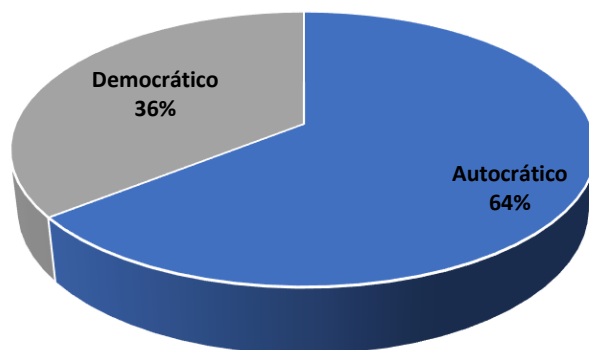


Figura 1. Estilo de liderazgo de la Gerencia General

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
Total dimensión	68

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.

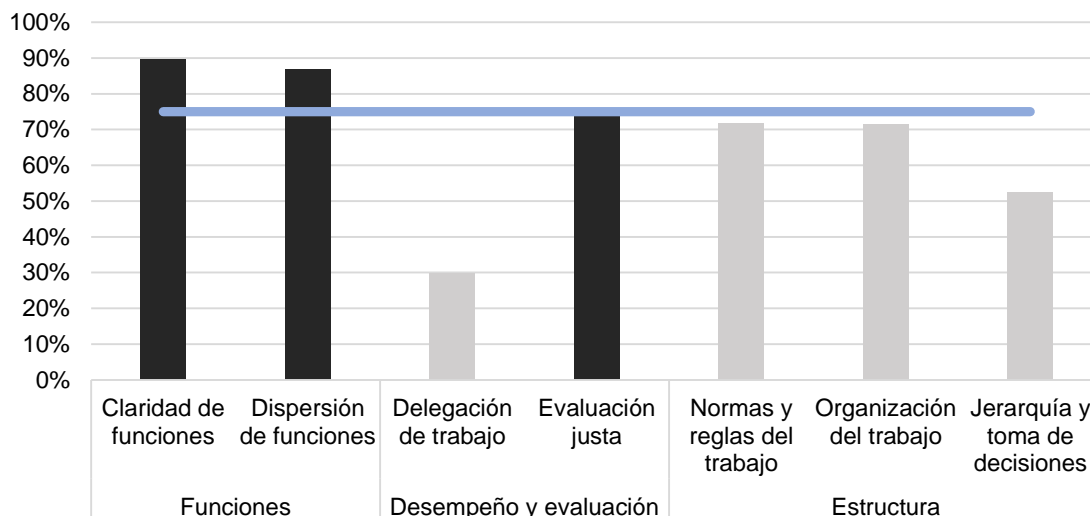


Figura 2. Dimensión: Autonomía y desempeño.

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
Total dimensión	80

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.

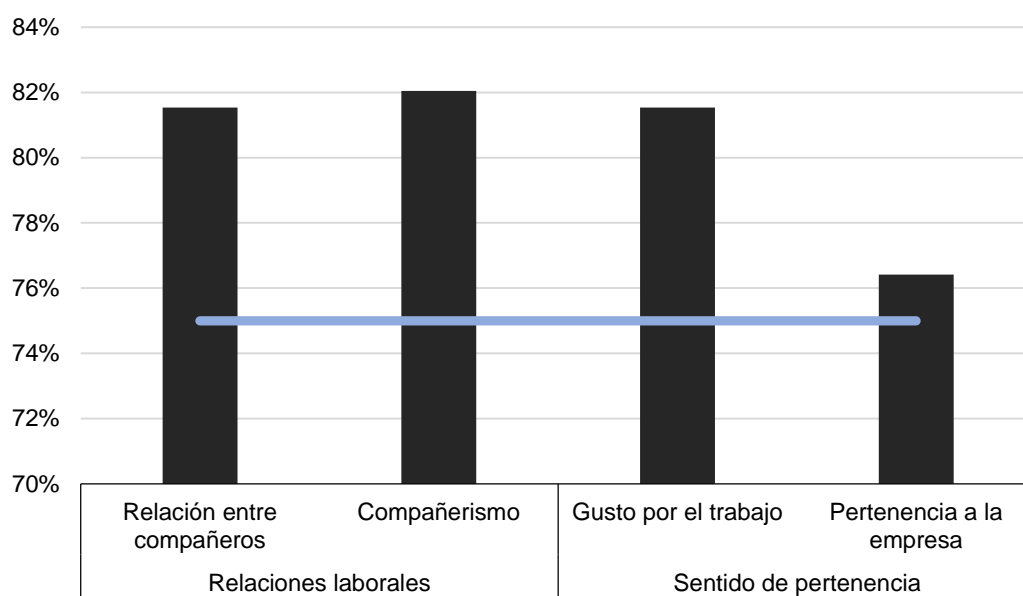


Figura 3. Dimensión: Relaciones Laborales.

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
Total dimensión	71

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.

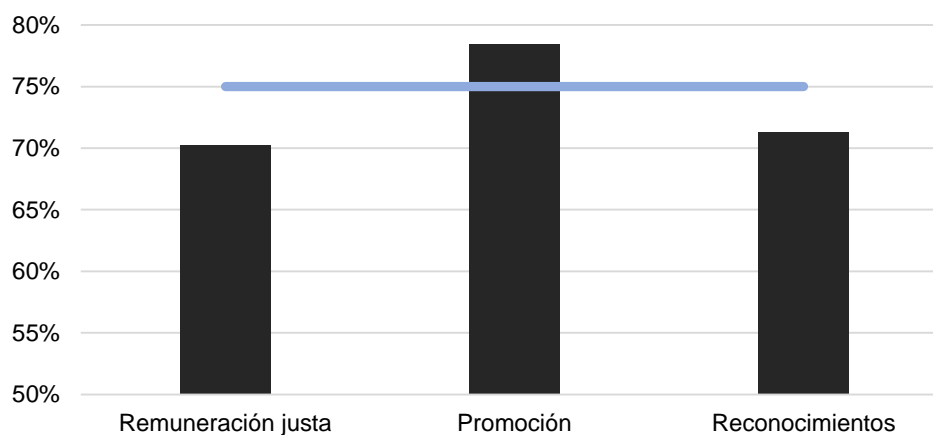


Figura 4. Reconocimientos y Comunicación: Sueldos y Reconocimientos.

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.

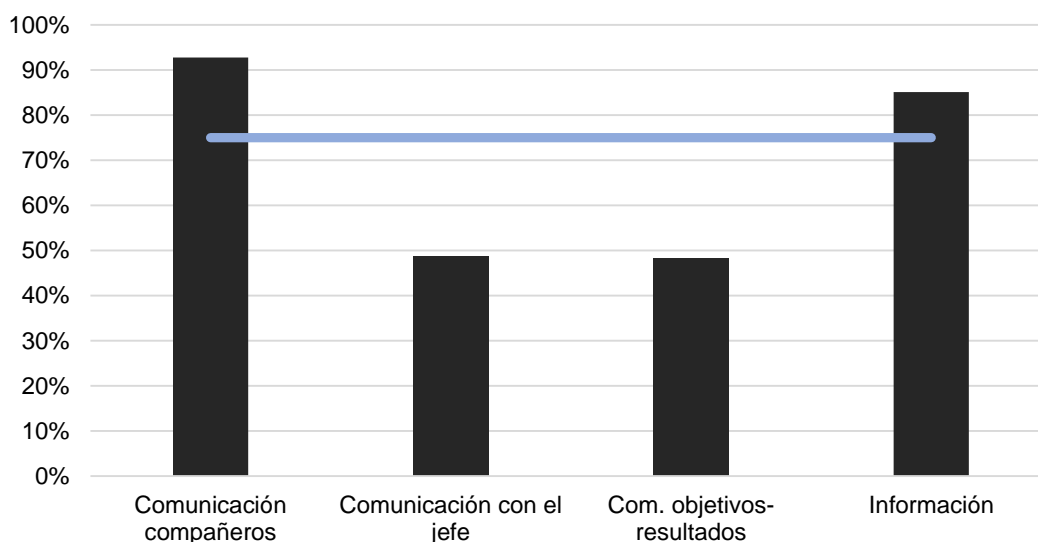


Figura 5: Reconocimientos y Comunicación: Comunicación e Información.

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.

Componente	Calificación
Cambios e innovación	82
Creatividad	58
Total dimensión	70

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).

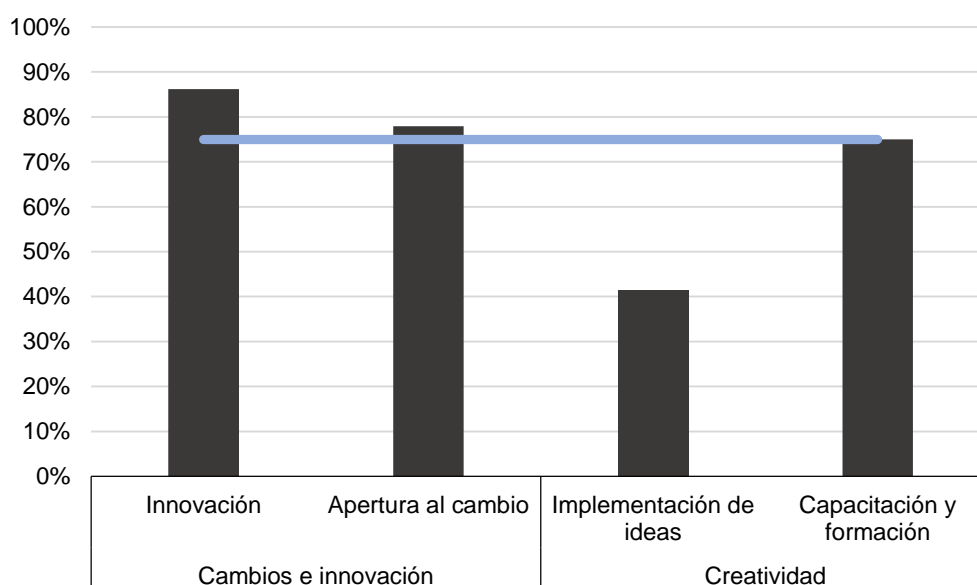


Figura 6. Dimensión: Desarrollo e Innovación.

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.

Componente	Calificación
Distribución y medios	87
Condiciones físicas	71
Total dimensión	77

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.

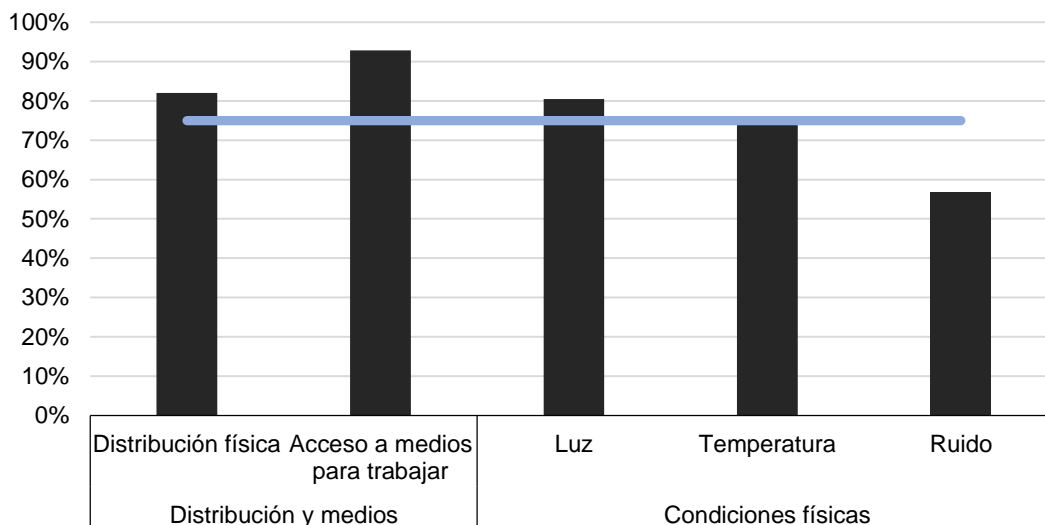


Figura 7. Dimensión: Aspectos Físicos.

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

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

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.

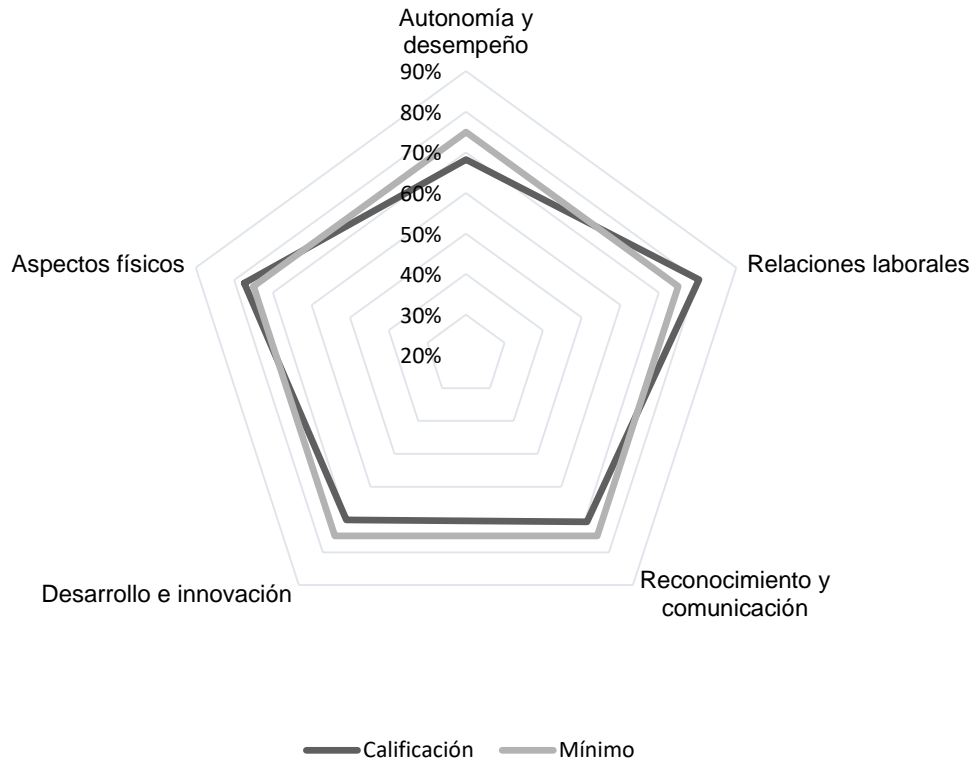


Figura 8. Clima Organizacional.

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

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