

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

**Autores:**

**Vanessa López-Ortiz, Mgtr.**

Magister en Gestión del Talento Humano

Ingenio La Troncal (Ecuador).

mis\_h\_ka\_@hotmail.com

**Mónica Llanos-Encalada, Ph.D.**

Doctora en Ciencias Económicas (Cuba)

Universidad Ecotec (Ecuador).

mllanos@ecotec.edu.ec

### 3.1. Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ***La motivación***

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

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

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

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

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

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

**Tabla 11.**

*Escala de necesidades de Maslow*

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ***El desempeño laboral***

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

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

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

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

### **3.2. Materiales y Métodos**

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

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

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

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

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

### ***Técnicas e instrumentos***

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

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

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

### **Población y muestra**

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

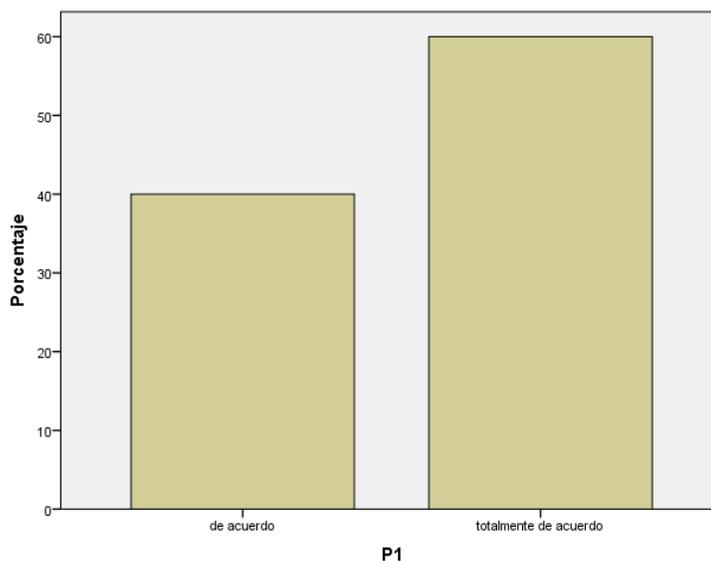
El tipo de muestra a utilizar en la investigación es No probabilístico, para su efecto: En la determinación de la muestra cuantitativa se seleccionó a los 10 Mayordomos, quienes ejercen el cargo de supervisores en el área de campo, y se les aplicó el instrumento cuantitativo para el caso; ellos aportaron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

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

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

### 3.3. Análisis de los Resultados

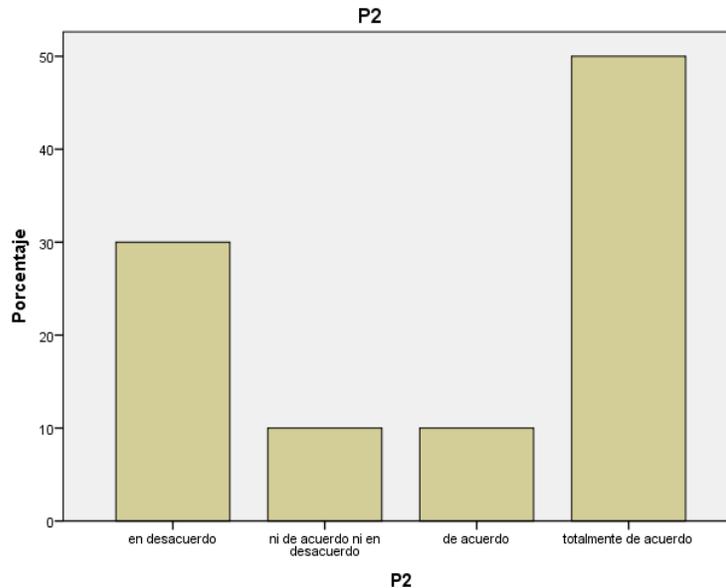
Análisis cuantitativo: En lo que respecta al procesamiento de la información cuantitativa, se tiene a bien describir que, los datos de la encuesta aplicada a los mayordomos indica en las tablas con altas frecuencias que hay mayor tendencia de éstos a comportarse como líderes transformacionales. A continuación,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



**Figura 9.** Agente de cambio.

Nota: IBM SPSS.

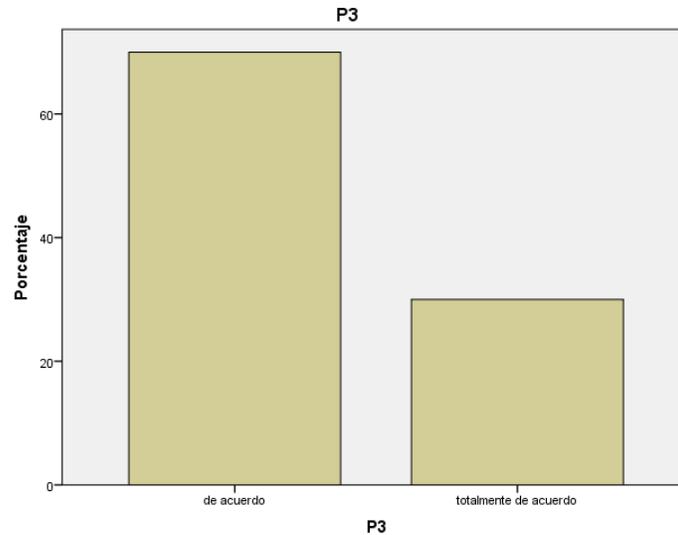
Al realizar la descripción de este ítem, se puede notar la preminencia de dos indicadores cuando se habla del liderazgo como la causa de cambios positivos. El 60% asegura tener total veracidad de su opinión y 40% restante también lo afirma. Se categoriza como valor perdido, a los indicadores “totalmente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



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

Nota: IBM SPSS.

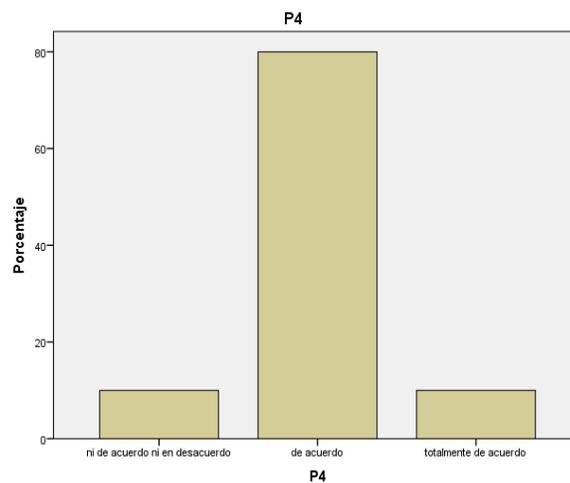
En relación a este ítem se puede observar que 50% de los mayordomos encuestados está totalmente de acuerdo con inspirar a sus empleados en las jornadas laborales. También el 10% de acuerdo con esta característica fortalece el porcentaje obtenido a favor, mientras que 40% restante no aporta opiniones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



**Figura 11.** Visión de cambio.

Nota: IBM SPSS.

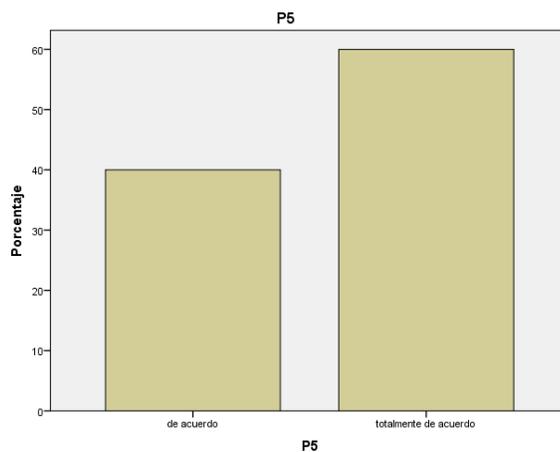
Esta pregunta plantea la visión del mayordomo para empezar a generar cambios importantes, de los cuales el 70% afirma estar de acuerdo, más un 10% que asevera con convicción. Los cambios en la organización empiezan desde las agrupaciones más pequeñas y contagian así de un mejor ambiente laboral que motiva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



**Figura 12.** Diferencia de opinión.

Nota: IBM SPSS.

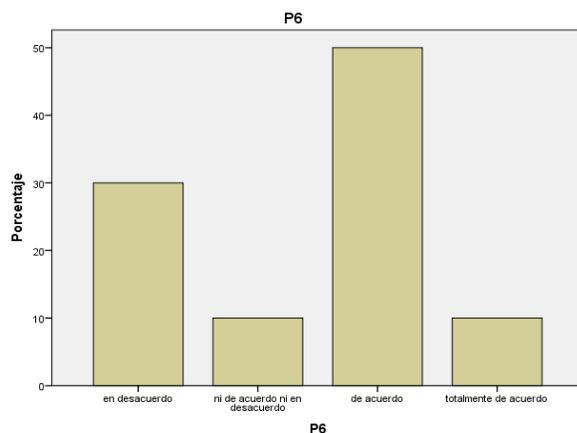
En el ambiente laboral siempre se generan diversidad de opiniones e ideas, las cuales no parecen afectar la motivación de los mayordomos, de los cuales el 80% afirma estar de acuerdo con esta aseveración. Planteando el hecho de que habría menos diferencias entre el personal si todos aportan con perspectivas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



**Figura 13.** Tomar riesgos.

Nota: IBM SPSS.

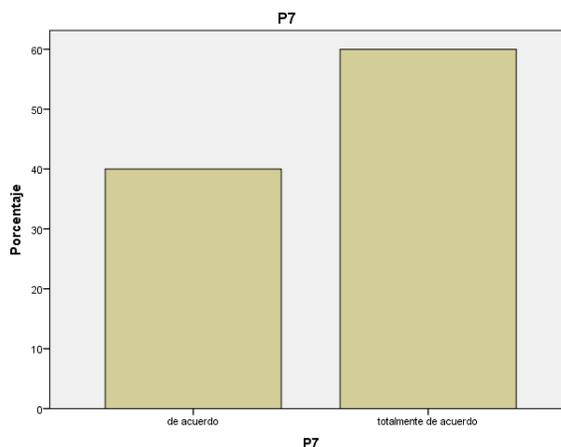
Entre las características de un líder transformacional está el hecho de tomar y asumir riesgos, siempre y cuando esto aporte positivamente a la organización y a sus empleados. En este ítem el 60% de los mayordomos encuestados está totalmente de acuerdo con el enunciado, a este porcentaje se suma el 40%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



**Figura 14.** Soluciones nuevas.

Nota: IBM SPSS.

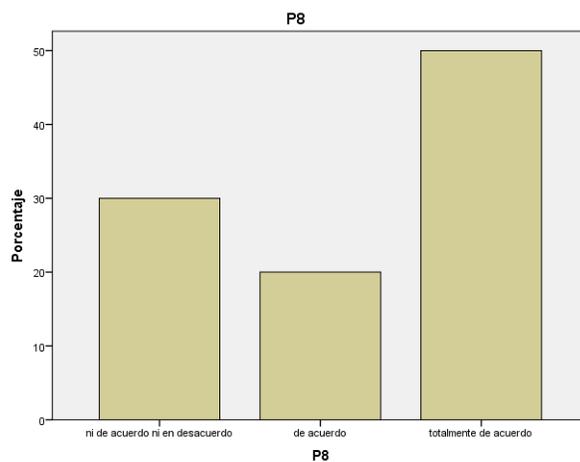
Proponer nuevas soluciones a los problemas cotidianos de la organización es una característica proactiva de un líder transformacional. En el presente ítem el 50% está de acuerdo con ello, sumándole un 10% de los que están totalmente de acuerdo (ver figura 15).



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

Nota: IBM SPSS.

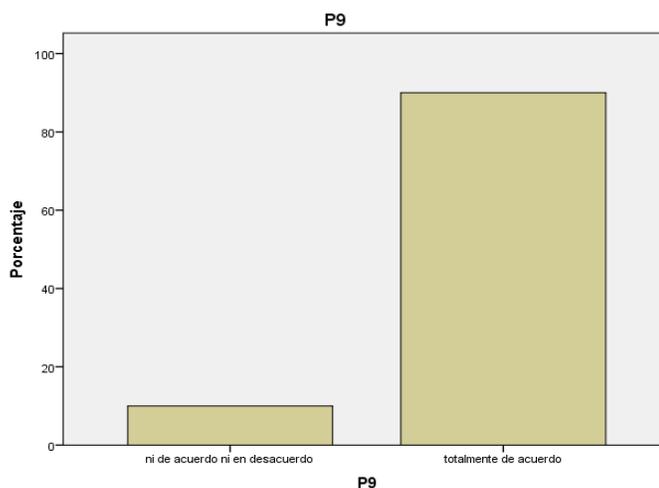
En este caso se ha determinado el 60% de encuestado que afirman estar totalmente de acuerdo con el hecho de reflexionar antes de actuar, y no dejar que los impulsos dominen su capacidad de tomar decisiones valederas. A esto se suma un 40% restantes que también está de acuerdo con esta aseveración. Dejando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



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

Nota: IBM SPSS.

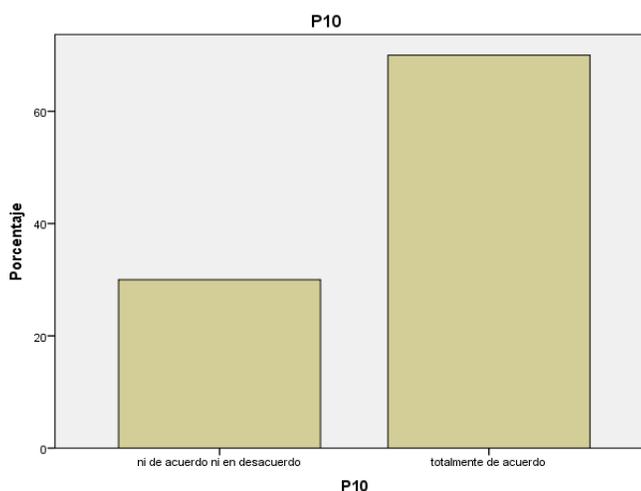
Según este ítem se puede notar que los mayordomos demuestran aún más sus aptitudes de líder transformacional, al apoyar la implementación de ideas nuevas a pesar de que no lleguen a consolidarse o materializarse, lo importante según su respuesta es intentar el cambio. En esto están totalmente de acuerdo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



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

Nota: IBM SPSS.

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



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

Nota: IBM SPSS.

## Liderazgo y Clima Laboral para la Sostenibilidad Empresarial

---

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

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

**Tabla 12.**

*Correlación Bivariado por Coeficiente de Pearson*

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

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

Fuente: Elaboración propia

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

**Tabla 13.**

*Análisis Cualitativo*

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Tabla 14.**

*Relación de variables*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Conclusiones

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

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

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

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

### 3.5. Referencias Bibliográficas

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

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

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

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

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