

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE PERSONAS**



**" Propuesta de mejora del liderazgo situacional para
optimizar el clima laboral de los colaboradores operativos de
la empresa Duragas – Guayaquil,
en el período 2023 "**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

**Maestro en
Dirección de Personas**

Autor:

Lcdo. Simón Bienvenido Mendoza Tabango

Docente Guía:

Mg. Laura de la Cruz, Kevin Mario

TACNA – PERÚ

2024

● 13% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 12% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 9% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones
contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor”

SIMON
BIENVENIDO
MENDOZA
TABANGO



Firmado digitalmente por SIMON
BIENVENIDO MENDOZA TABANGO
Fecha: 2024.03.22 06:31:27 -0500

Índice de contenido

Índice de contenido..... iii

Índice de tablas..... vi

Índice de figurasviii

Índice de Anexos x

Resumen xi

Abstract xii

Introducción 1

CAPÍTULO I..... 3

Antecedentes del Estudio3

 1.1 Título del Tema..... 3

 1.2 Planteamiento del Problema3

 1.3 Objetivos de la Investigación5

 1.3.1 Objetivo General5

 1.3.2 Objetivos Específicos5

 1.6 Metodología 6

 1.7 Justificación7

 1.8 Definiciones de las variables del estudio 8

 1.8.1 Clima Laboral 8

 1.8.2 Liderazgo situacional y comunicación9

1.8.3 Desempeño Laboral y las relaciones interpersonales	10
1.9 Alcances y limitaciones.....	11
CAPÍTULO II.....	12
2.1 Bases teóricas de las variables Liderazgo situacional y clima laboral....	12
2.1.1 Estado de arte.....	12
2.1.2 Definición de líder.....	14
2.1.3 Conceptos de liderazgo y liderazgo situacional.....	15
2.1.4 Tipos de liderazgo.....	16
2.1.5 Liderazgo situacional y comunicación	20
2.2 Bases teóricas: Liderazgo y desempeño laboral.....	22
2.3 Clima laboral y su importancia	24
2.4 Análisis comparativo de los modelos de Liderazgo	27
2.4.1 Análisis comparativo de las bases teóricas del clima laboral	30
2.5 Análisis crítico de las bases teóricas.	31
CAPÍTULO III.....	33
3.1. Reseña histórica	33
3.2. Filosofía organizacional	34
3.3. Diseño organizacional.....	36
3.4. Productos de Duragas S.A. Ecuador	37
3.5. Diagnóstico organizacional	38

3.5.1 Factores internos de la empresa	38
3.5.2 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA	40
3.5.3 Rediseño de Filosofía Organizacional	40
CAPÍTULO IV	42
4.1 Diagnóstico: Resultado de la encuesta aplicada.....	42
4.2 Resultados de las entrevistas	52
4.3 Triangulación de resultados de la investigación.....	54
4.4 Plan de Acción.....	55
4.4.1 Estrategias cruzadas FODA.....	55
4.4.2 Identificación del modelo de liderazgo en la empresa Duragas.....	57
4.4.3 Diseño del plan de mejora.....	59
4.4.4 Enfoque de liderazgo en la comunicación	60
4.4.5 Definir roles y la definición de responsabilidades	69
4.4.6 La comunicación necesaria para delegar funciones.....	72
4.4.7 Políticas, procesos y procedimientos organizacionales: Liderazgo	77
CAPÍTULO V	83
5.1 Conclusiones	83
5.2 Recomendaciones	86
Bibliografía.....	87
Anexos.....	96

Índice de tablas

Tabla 1.....19

Tabla 2.....29

Tabla 3.....30

Tabla 4.....35

Tabla 5.....37

Tabla 6.....42

Tabla 7.....43

Tabla 8.....44

Tabla 9.....45

Tabla 10.....46

Tabla 11.....47

Tabla 12.....48

Tabla 13.....49

Tabla 14.....50

Tabla 15.....51

Tabla 16.....54

Tabla 17.....55

Tabla 18.....58

Tabla 19.....63

Tabla 20.....	69
Tabla 21.....	70
Tabla 22.....	71
Tabla 23.....	73
Tabla 24.....	74
Tabla 25.....	77
Tabla 26.....	79

Índice de figuras

Figura 115

Figura 236

Figura 340

Figura 441

Figura 542

Figura 643

Figura 744

Figura 845

Figura 946

Figura 1047

Figura 1148

Figura 1249

Figura 1350

Figura 1451

Figura 1558

Figura 1659

Figura 1760

Figura 1861

Figura 1964

Figura 20	65
Figura 21	66
Figura 22	67
Figura 23	68
Figura 24	72
Figura 25	75
Figura 26	76

Índice de Anexos

Anexo 196

Anexo 297

Anexo 398

Anexo 499

Anexo 5100

Anexo 6101

Anexo 7102

Resumen

El objetivo general fue determinar la influencia del liderazgo situacional en el clima laboral y productividad de los colaboradores operativos de la empresa Duragas, que nació de la problemática del limitado liderazgo en los jefes que conlleva a generar discusiones y retrasos en el cumplimiento de las tareas. La investigación fue no experimental, se utilizó la metodología cuantitativa, técnica de la encuesta, el instrumento fue un cuestionario aplicado a la muestra de 36 personas. Entre los resultados, 29,03% de los informantes indicaron que los jefes evitan tomar decisiones oportunas, 25,81% afirmaron que evitan implicarse cuando hay problemas entre los colaboradores. En conclusión, se dedujo que existen diferentes estilos o modelos de liderazgo, siendo el liderazgo democrático que valora las habilidades, talentos y capacidades de su personal, siendo necesario fortalecer las acciones para convertirse en un buen líder que se preocupe de su personal y lo aporte a mejorar el rendimiento en la organización.

Palabras clave: Recursos Humanos, clima laboral, liderazgo, líder, empresa

Abstract

The general objective was to determine the influence of situational leadership on the work environment and productivity of the operational collaborators of the Duragas company, which was born from the problem of limited leadership in bosses that leads to generating discussions and delays in the fulfillment of tasks. The research was non-experimental, quantitative methodology, survey technique was used, the instrument was a questionnaire applied to the sample of 36 people. Among the results, 29.03% of the informants indicated that bosses avoid making timely decisions, 25.81% stated that they avoid getting involved when there are problems among collaborators. In conclusion, it was deduced that there are different styles or models of leadership, being democratic leadership that values the skills, talents and abilities of its staff, being necessary to strengthen actions to become a good leader who cares about his staff and contributes to them. to improve performance in the organization.

Keywords: Human Resources, work environment, leadership, leader, company

Introducción

En el siglo XXI, el desarrollo de la tecnología y los avances en la comunicación generan oportunidades de desarrollar un mejor tipo de liderazgo en las grandes, medianas o pequeñas empresas, incluso los emprendimientos consideran aspectos relevantes que pueden flexibilizar la planeación, dirección, organización y control de las compañías, al considerar que el liderazgo permite asumir gestiones claras en los procesos para implementar estrategias flexibles apagadas a las tendencias de mercado y adaptadas a las necesidades gerenciales y de los colaboradores que responden a la cultura organizacional y los objetivos en un corto, mediano o largo plazo.

Bajo esta perspectiva, una cultura organizacional flexible permite que en las empresas se asuma un liderazgo que se represente en una comunicación clara, concisa y precisa, que mantenga un entorno laboral confiable, con colaboradores que sientan que forman parte de la empresa y se comprometan con la misión y visión sin apartarse de los valores institucionales.

Desde el enfoque anterior, el mayor reto al asumir el liderazgo de una empresa flexible consiste en establecer los parámetros de inteligencia emocional que desarrolle la capacidad autocrítica, autorregulación y autocontrol en las decisiones para controlar las actividades en beneficio de la organización, siendo así que, el poder de la autocrítica permite a los líderes concienciar el rol que desempeñan frente al grupo de colaboradores para tomar decisiones con base en la realidad organizacional. Por ello es importante que se fomente la motivación y el compromiso social que reflejen honestidad e integridad en las actuaciones dentro y fuera de la empresa.

La presente propuesta de investigación contiene cinco (5) capítulos, fueron elaborados de acuerdo a lo establecido por la Escuela de Postgrado Newman, siguiendo los lineamientos de la estructura del informe de investigación.

Los capítulos son:

Capítulo I. Antecedentes del Estudio, en el mismo se detalla el contenido del plan de trabajo de la investigación, consta del planteamiento del problema identificado en la empresa objeto de estudio, se determinó el objetivo general y los objetivos específicos, así como la justificación de la investigación, definiciones, metodología, alcance y limitaciones.

Capítulo II. Marco Teórico se lo estableció considerando las bases teóricas de las variables de estudio, sus definiciones, tipos y análisis comparativos de las variables y análisis crítico.

Capítulo III. Marco Referencial contiene la descripción de la empresa, en el mismo se expone la reseña histórica, filosofía organizacional, diseño organizacional, y el diagnóstico organizacional.

Capítulo IV. Resultados que se detallan en función de los objetivos específicos planteados en la investigación.

Finalmente Capítulo V. Sugerencias, incluyen las conclusiones, recomendaciones para implementar el trabajo de investigación. Consta la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

Antecedentes del Estudio

1.1 Título del Tema

Propuesta de mejora del liderazgo situacional para optimizar el clima laboral de los colaboradores operativos de la empresa Duragas – Guayaquil, en el período 2023.

1.2 Planteamiento del Problema

La empresa Duragas Abastible S.A., tiene sus oficinas principales en Guayaquil, cuenta con otras sucursales ubicadas en: Pifo, Santo Domingo, Montecristi y Santa Rosa. Cuenta con 60 colaboradores de la parte operativa, distribuidos en las diferentes secciones y departamentos. El departamento administrativo está bajo la dirección del Gerente de Planta. Con los antecedentes antes expuestos, el cuestionamiento del presente estudio tiene sus bases en el liderazgo que si bien se caracteriza por las capacidades y habilidades que adquiere y desarrolla el individuo en el desempeño cotidiano de sus actividades, también se lo asocia al logro de sus metas. En las organizaciones, el liderazgo se convierte en el eje de la Dirección, especialmente cuando las acciones convierten en líder a quien dirige la empresa y aportan eficientemente a la optimización de las relaciones interpersonales.

En este contexto, la empresa Duragas, ubicada en el cantón Guayaquil, desde hace dos años presenta problemas vinculados con un débil liderazgo en la toma de decisiones para lograr un adecuado desempeño laboral de los operarios de la planta envasadora de gas. Según los datos recopilados en el área de Recursos Humanos, el índice de rotación de personal ha aumentado en un 15% en el último año, lo que sugiere un escaso compromiso y motivación hacia los colaboradores.

En la revisión de las encuestas internas realizadas en el mes de marzo del 2023, revelaron que apenas 40% de los colaboradores se sienten respaldados y guiados por sus líderes. Estos datos indican una brecha significativa en la comunicación y la dirección efectiva dentro de los equipos de trabajo, siendo así que las cifras resultan alarmantes que impactan en el clima laboral de los trabajadores, debido a que se evidencia el limitado liderazgo efectivo. En otros resultados de la misma encuesta se reflejó en una caída del 20% en la satisfacción del cliente interno, disminuyendo la productividad y competitividad en cada puesto de trabajo.

En el mismo marco organizacional, otra de las problemáticas que se evidencia en la empresa Duragas es que el gerente realiza múltiples funciones, se encarga de entrevistar al nuevo personal, gestiona ventas, supervisa la logística de entrega, mantiene reuniones con nuevos clientes y tiene la responsabilidad legal de la empresa, lo que influye en que deje de un lado la supervisión de las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y colaborativo del personal que tienen a su cargo, generando el inadecuado clima organizacional que afecta el desempeño laboral e incluye en la productividad en la empresa.

De acuerdo al problema expuesto es necesario reconocer que, los líderes ejecutan acciones y crean diferentes valores culturales que apoyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Cao, 2017, pág. 4). En el mismo contexto, un buen líder fomenta las relaciones entre pares, busca que se realicen los trabajos en forma colaborativa y que participen en la toma de decisiones de manera adecuada para crecimiento de la empresa (Arias, Paredes , & Santos, 2020, pág. 7).

Unido a lo anterior, las organizaciones del siglo XXI requieren de un capital humano motivado, guiado por un líder que escuche y comunique lo que piensa, lo cual ocurre dentro y fuera de la empresa, mientras que los jefes y/o directivos tienen como finalidad contribuir para que el personal desarrolle sus actividades laborales de manera eficiente. Desde ese punto de análisis, el buen líder debe aplicar la autorregulación en sus acciones, mantener motivado al personal, desarrollar empatía entre compañeros, fomentar habilidades sociales entre pares para conseguir una adecuada dirección (Goleman, 2019, pág. 16).

Dentro de este marco, es importante señalar que el desempeño laboral está asociado con la parte laboral, que potencializa el trabajo y las acciones que deben cumplirse, entre ellas que los colaboradores deben acatar las órdenes, llegar puntual y cumplir los horarios de trabajo (Tejada, 2020, pág. 6). La investigación tuvo como finalidad reconocer los componentes que fortalecen el liderazgo situacional, de tal manera que, influya en el mejoramiento del clima laboral de los trabajadores operativos de la compañía Duragas - Guayaquil.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar la influencia del liderazgo situacional en el clima laboral y productividad de los colaboradores operativos de la empresa Duragas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar, por medio de una revisión bibliográfica, los diferentes modelos de liderazgo situacional que aportan a la optimización del clima laboral en la empresa Duragas.

- Investigar, a través de encuestas, el modelo de liderazgo que prevalece en la empresa Duragas que permita la optimización del clima laboral de los colaboradores operativos de la empresa Duragas – Guayaquil.
- Establecer las características del liderazgo situacional que inciden en el mejoramiento del clima laboral de la empresa Duragas – Guayaquil, en el año 2023.
- Proponer un plan de mejora del liderazgo situacional para la optimización del clima laboral de los colaboradores operativos de la empresa Duragas – Guayaquil, en el período 2023.

1.6 Metodología

La metodología es entendida como una herramienta que comprende aspectos operativos dentro del proceso investigativo y es muy conocida dentro sistema académico de manera general (Pacheco, 2019, pág. 37).

El trabajo de investigación utilizó la metodología no experimental, es decir que en ningún momento fueron manipuladas las variables (Abreu, 2020, pág. 199), fue un estudio transeccional, tomando en cuenta que la información se la recopiló en el mismo momento y en un solo lugar (Bernal, 2021).

Es importante resaltar que los datos obtenidos se los obtuvo mediante la investigación cuantitativa (Hernández-Sampieri, Fernández, & Batista, 2019, pág. 156). Para llevar a cabo la investigación, se utilizó la encuesta como técnica de estudio, el instrumento aplicado fue un cuestionario de preguntas, previamente diseñado, cada interrogante se relacionó con las variables dependiente e independiente (Muñoz, 2018, pág. 34).

La herramienta fue aplicada en la empresa privada Duragas, ubicada en el KM 7/2 Vía a la Costa de la ciudad de Guayaquil. En el marco de la recolección de datos, la encuesta fue diseñada con base en las variables; en primer lugar, la variable independiente: liderazgo situacional y la variable dependiente: clima laboral, considerando las dimensiones de trabajo en equipo, productividad, desempeño laboral, enfoque en la autonomía de la persona, enfoque en resultados y cumplimiento de las órdenes emitidas. El cuestionario fue validado por dos expertos en la rama de metodología y recursos humanos (Ver anexo D y F). La población del área operativa comprende 36 personas, que se convirtió en muestra, por tratarse menos de 100 personas (Pacheco, 2019, pág. 45). Se hizo tres entrevistas a jefes de área.

1.7 Justificación

La investigación se justifica desde la parte teórica de las conceptualización del liderazgo que fomenta las acciones del líder, con los elementos que adicione a la conducción de un equipo humano, siendo quien se relaciona de manera empática, asumiendo que un buen líder se preocupa de su personal, por lo que es importante realizar una evaluación anual de rendimiento que permita separar los aspectos positivos y negativos del personal que tiene a cargo, analizar aquellos puntos que se pueden fortalecer y convertirlos en oportunidades para mejorar el rendimiento en la organización y para que las debilidades y amenazas se conviertan en fortalezas que optimicen la administración de la empresa. En la justificación metodológica, se resalta que las investigaciones con enfoque cuantitativo para lograr que los resultados se integran de forma sistemática, aplicando los métodos estadísticos, lo que permite completar una visión completa del fenómeno estudiado (Hernández-Sampieri, 2022, pág. 2).

En la parte práctica, se justifica que este estudio puede convertirse en una material de consulta sobre el liderazgo situacional que se vuelve competitivo porque fortalece las habilidades de los colaboradores, capacita, invierte en que se preparen para desarrollar sus capacidades de gestión y liderazgo en cualquier área que se desempeñen, lo que contribuye eficientemente a la optimización del personal y el clima laboral de los diferentes grupos y de las estructuras organizacionales que permiten alcanzar un buen nivel de productividad, contribuyendo a lograr los objetivos de la organización.

1.8 Definiciones de las variables del estudio

1.8.1 Clima Laboral

El clima laboral se lo asocia con el comportamiento del equipo humano que desempeña diferentes actividades desde sus puestos de trabajo, considerando que el medio en el que se desenvuelve y genera la productividad en la empresa, por tanto, se busca conseguir el equilibrio entre lo que se hace y lo que se produce para el logro de la satisfacción de las necesidades del equipo humano que diariamente asiste, promueve, cumple y ejecuta las diferentes órdenes para cumplir con las tareas encomendadas en un determinado espacio y tiempo (Collanca, 2018, pág. 29).

Dentro de este marco, las organizaciones junto a su personal requieren mantener las interacciones entre pares, comunicación directa, desarrollar empatía, generar respeto y confianza entre todos para obtener un ambiente laboral en el que prevalece las buenas relaciones interpersonales entre el personal de las diferentes unidades operativas y administrativas (Escobar, Flores, & Carreón, Clima laboral: un factor que afecta al desempeño docente, 2019, pág. 3).

Desde un punto de vista particular, el clima laboral se lo asocia con el medio ambiente humano y físico, está representado por las cualidades y atributos de los colaboradores que contribuyen para crear un ambiente de trabajo adecuado, por tanto, el comportamiento de las personas y el liderazgo del directivo (Tinco, 2016). En la parte laboral, el recurso humano se convierte en el eje que asume las decisiones que buscan climas integrales para converger en una organización flexible que implique la toma de decisiones adecuadas relacionada con los valores de integridad, responsabilidad y cohesión del equipo humano.

1.8.2 Liderazgo situacional y comunicación

Las empresas dentro de su administración requiere de personal que dirija sus actividades con empatía, siendo el líder la persona que guía, que mantiene con respeto la dignidad natural de los colaboradores, promueve el desarrollo humano, es justo y equitativo, es el encargado de fomentar la solidaridad y trabajo en equipo (Siliceo, Ángulo, & Siliceo, 2017, pág. 23).

La aceptación de tener en una organización el liderazgo en la gestión administrativa constituye un punto esencial para que el equipo humano se alinea a la visión y misión empresarial, siguiendo punto a punto cada uno los valores corporativos que enfrascan los ofrecimientos integrales de la organización y que constituyen los elementos que direccionan las decisiones de cada departamento o área que constituyan las empresas. En este sentido, el líder asume con responsabilidad los procesos administrativos y operativos, entregando una administración flexible, dinámica en su parte interna y externa, con visión compartida y participativa que fomenta la proactividad, (Aguirre, Serrano, & Sotomayor, 2017, pág. 3).

En forma particular, se requiere que la comunicación organizacional permita que la información se exprese en forma directa y propicie el entendimiento entre una persona y otra, fortaleciendo las relaciones interpersonales (Anzola, 2019, pág. 79). En forma general, cuando se implementan formas de comunicación directa se logra un mejor clima laboral, respetando las condiciones de trabajo que se adhieran a los valores corporativos, acompañados de una gestión de liderazgo flexible y participativa que satisfaga las necesidades de los trabajadores.

1.8.3 Desempeño Laboral y las relaciones interpersonales

Para Ánzola (2018) el desempeño laboral se lo asocia con el liderazgo, se lo identifica con la calidad de trabajo, sin dejar de lado la flexibilidad laboral que genera el conocimiento que debe tener del área de trabajo, ejerciéndolo con responsabilidad, cuidado en las acciones y comunicación entre pares; siendo importante que se fortalezca el desempeño en el puesto de trabajo y el cumplimiento de su labor.

El desempeño laboral está vinculado directamente con el ambiente de trabajo, en el mismo se deben resaltar los valores y características de ambiente armónico, entre tanto que el trabajo que se realice debe satisfacer las necesidades del colaborador, acompañado de un sueldo acorde a su puesto de trabajo y que debe cancelarse a tiempo (Laica, 2022, pág. 4).

En el mismo contexto, las relaciones interpersonales permiten equilibrar el ambiente laboral, debido a que fortalecen las acciones que van acorde a los intereses de la organización; desde ese punto de vista es importante que, en las organizaciones se reconozcan los méritos por el trabajo realizado, se cultiven y estimulen al personal para que realicen sus actividades con eficacia (García & Espinoza, 2019, pág. 5).

En el mismo marco de la investigación una empresa, sea pequeña, mediana o grande requiere de un líder que tenga visión de cumplir los objetivos y metas, que poco a poco esas acciones den paso a un liderazgo genuino, que impulse a los demás a mejorar, a contribuir en el crecimiento empresarial.

1.9 Alcances y limitaciones

La investigación está enfocada para los colaboradores operativos de la empresa Duragas del cantón - Guayaquil, ubicada en el Km 7/2 vía a la Costa, que presentan problemas de liderazgo y clima laboral, vinculados con la productividad y satisfacción laboral, por tanto, se requiere analizar las tareas, tiempos de ejecución y resultados esperados, además de las fortalezas y debilidades de los trabajadores, sus competencias, valores y actitudes para asignarles roles de acuerdo con sus habilidades para adaptarse a diferentes situaciones laborales para contribuir al mejoramiento del clima laboral que incidan en la reducción de costos, aumentar la productividad, fomentar un ambiente positivo en la empresa y flexibilizar la parte organizativa que se adhiera a la misión, visión y valores organizativos.

Respecto a las limitaciones, el líder de la empresa reconoce en forma parcial las necesidades y expectativas de los colaboradores, se niega a un abordaje directo de los problemas de comportamiento en el lugar de trabajo, evitan reconocer que la empresa requiere de un clima laboral positivo para mejorar la productividad. Unido a lo anterior, la limitada capacitación de los líderes de áreas influye en el estilo de liderazgo en la empresa y el compromiso con los trabajadores, evidenciando la escasa disposición para reconocer y apoyar los problemas que general un inadecuado clima laboral, sumando que se requiere establecer mejores formas de comunicación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas de las variables Liderazgo situacional y clima laboral

Las bases teóricas de la presente investigación se las identifica como liderazgo situacional y clima laboral, al descomponer se determinan los tipos, clasificación, importancia, entre otros temas.

2.1.1 Estado de arte

En México, Arias, Paredes y Santos, presentaron el tema “Validez y confiabilidad de un instrumento para medir los estilos de Liderazgo con la Motivación en las Medianas Empresas de Comercio de Ciudad Obregón en el estado de Sonora, México” (2020), cuyos objetivos fueron aplicar el cuestionario piloto con personal ajeno al estudio final y capturar y procesar los datos obtenidos del instrumento de medición del estudio, además, analizar e interpretar los resultados obtenidos del cuestionario, Los resultados indicaron que, los supuestos determinaron que la función de regresión lineal óptima, partiendo del regresor X_4 =Liderazgo transformacional, el cual fue significativo en $p(\text{valor}) < 0.05$, siendo así que las dimensiones contribuyen de forma significativa al estudio. Se concluyó que, el estilo de liderazgo debe tener como fin innovar, motivar y transformar a sus seguidores para que realicen su trabajo desde una nueva perspectiva, que valore el trabajo de su personal, que los incentive continuamente para mejorar la productividad en la empresa, por tanto, se debe llevar a una verdadera transformación que favorezca al desempeño de todos y consecuentemente a la empresa.

En Perú, los autores, Alfaro, Marquina, Mayorca y Navarrete, en la publicación de su trabajo sobre “La influencia del liderazgo sobre el nivel de desarrollo de transformación digital en las organizaciones” (2021), presentó el objetivo de identificar si el estilo de liderazgo (transformacional y/o transaccional) impacta en el nivel de desarrollo de transformación digital. La metodología fue cuantitativa, descriptiva, se empleó el cuestionario MIT y Capgemini, validado por cinco expertos, mientras que el instrumento académico fue el MLQ 6S Form, la muestra fue 74 personas. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional influye en los líderes transformacionales. En conclusión, se requiere el liderazgo transaccional para el desarrollo de proyectos que requieren de una mayor estructura y consistencia organizacional.

En Ecuador, el estudio realizado por Aguirre, Serrano y Sotomayor (2017), sobre “El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala”, el objetivo general fue analizar las prácticas del liderazgo de los gerentes de las pymes, en la metodología se aplicó la investigación de tipo descriptiva y cuantitativa para conocer los comportamientos del liderazgo y se realizó el estudio con un modelo de regresión, la muestra poblacional fueron 252 personas. Entre los resultados se reflejó el efecto que la capacidad académica de los gerentes cambia la calificación del liderazgo que inspira con una visión compartida para que los demás actúen. En conclusión, para llevar a cabo un buen liderazgo se debe mejorar la práctica de la participación de todos los trabajadores de la organización, con la dirección de un líder que busque llevar a cabo procesos que llenen de satisfacción a sus colaboradores.

2.1.2 Definición de líder

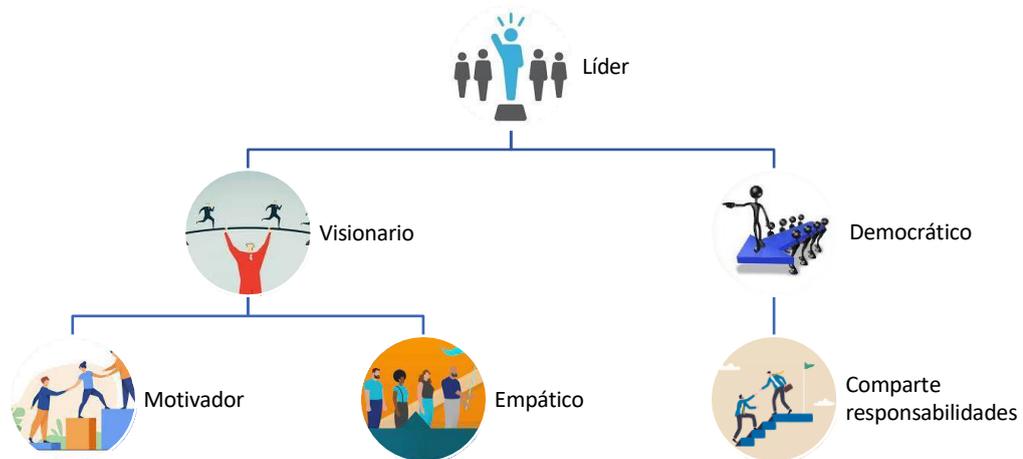
En el campo laboral, el líder está representado por la persona que dirige, controla, planifica y siempre actúa primero que los demás, impulsando con sus acciones a que los demás colaboradores alcancen las metas organizacionales, actuando de manera eficiente para concretar los objetivos.

En la parte conceptual, el líder es la persona que dirige con ejemplo, realiza sus tareas considerando que los colaboradores observan cada uno de sus trabajos, planea el trabajo controlando la forma en que se llevan a cabo las actividades que lo distinguen unos de los otros (García C. , 2017, pág. 7). Un buen líder ejerce influencia positiva en el personal que dirige, movilizando el cumplimiento de los objetivos planeados en el campo de la administración de las organizaciones públicas y privadas, con o sin fines de lucro, con el objetivo de satisfacer sus necesidades, fomentando una organización flexible para mantener y retener al talento humano capacitado, asumiendo políticas congruentes en su profesionalización y capacitación continua, con aprendizajes que implementen cambios positivos hacia el crecimiento de la empresa, fomentando el intercambio de ideas entre los colaboradores.

En línea general, la figura del líder establece las acciones que realiza frente al manejo del personal, las mismas que se califican por la relación que tienen en el trabajo, exponiendo la mirada ante los trabajadores en las que se evidencian los intereses de quien actúa como líder y los que se vinculan con la organización (Guerra, 2018, pág. 5).

Figura 1

Características del líder



Fuente: Elaborado por: El Autor

El líder, en el marco de la actuación de las empresas deben tener la finalidad de llevar a cabo la dirección asertiva, con decisiones claras que manifiesten la visión clara de las estrategias que apoyan a misión, reflejando la viabilidad que se adapte a la concertación de las estrategias.

2.1.3 Conceptos de liderazgo y liderazgo situacional

El liderazgo en las empresas resalta las habilidades y capacidades de la dirección gerencial de las personas que conforman el staff administrativo, considerando que guían, organizan y controlan las actividades que se realizan en las organizaciones (Alfaro, Marquina, Mayorca, & Navarrete, La influencia del liderazgo sobre el nivel de desarrollo de transformación digital en las organizaciones, 2021, pág. 62), reafirmando que dirigir requiere de un jefe que actúe conforme a la misión, visión y valores institucionales que influye en el cumplimiento de las labores desde cada puesto de trabajo (Herrera & Ruíz, 2017, pág. 25).

De lo anteriormente expuesto, se resalta que el liderazgo está representado en las personas que desarrollan la capacidad de planear y dirigir los diferentes procesos organizacionales que conllevan a la mejora continua que beneficia directamente a los colaboradores y a la empresa, especialmente cuando se adaptan a las necesidades cambiantes del entorno laboral, promoviendo la eficacia del grupo para el desarrollo positivo del clima laboral.

En el mismo contexto, el liderazgo se alinea con los intereses individuales y de la organización, los mismos que tienen como finalidad generar un valor integral hacia los objetivos planeados, controlando la ejecución de los procesos de manera eficiente, con un abordaje participativo (Capa, Benítez, & Capa, 2018, pág. 2). Siendo así que, los jefes inmediatos deben liderar las actividades que se conviertan en valor agregado de su dirección organizacional, su capacidad personal debe reflejar la motivación hacia el cumplimiento de los proyectos, de tal manera que se contribuya de manera eficiente al crecimiento de la empresa.

2.1.4 Tipos de liderazgo

Desde esta perspectiva general, existen diferentes tipos de liderazgo que se los identifica por la forma de actuar de cada líder en el contexto interno de la empresa, identificando que el líder autocrático se lo reconoce por el carácter centralista y las decisiones cerradas; entre tanto el líder democrático es más abierto, busca que todos los colaboradores participen, le agrada escuchar sus ideas, los jefes y colaboradores participan en las decisiones de la empresa en forma conjunta, comunican continuamente los cambios que se dan en las áreas departamentales, genera ideas innovadoras (Galarza, García, Ballesteros, Cuenca, & Fernández, 2017, pág. 4).

En el análisis, hay una contraposición real de la actuación de los líderes que desencadenan los tipos de liderazgo. En el caso específico, el líder que centra todas sus decisiones desde su punto de vista y no acepta la participación de los demás indica que es egocéntrico y que no caben más ideas para el bienestar de la empresa.

Dentro del mismo marco, el líder carismático es aquel que planifica las líneas de negocios, genera interés en cada una de las actividades que debe llevar a cabo la organización para concretar los planes, generalmente es una persona analítica, fomenta respeto, su comunicación es asertiva, es entusiasta. planifica estrategias que están direccionadas con la ejecución de los planes de crecimiento organizacional (Aguirre, Serrano, & Sotomayor, 2017, pág. 3).

En el campo del liderazgo es importante que este acompañada de un buen líder, quien debe asumir la responsabilidad de dirigir la empresa, sin perder la perspectiva de comunicación de manera efectiva, con retroalimentación de ideas y sugerencias que establezcan parámetros para aceptar reclamos si los hubiere, dando la oportunidad a la participación de los colaboradores en procura de la solución de los problemas que se presentan en las diferentes áreas y que requieren ser atendidas de manera eficiente para concretar las acciones para la optimización del clima laboral.

El liderazgo transaccional es aquel que permite la interacción directa entre los líderes y seguidores, se identifica porque existe influencia entre ambos, es un intercambio social que se asocian por los beneficios que reciben, entre ellos constan las recompensas contingentes, especificando el intercambio de premios entre ellos por el esfuerzo que ambos ponen en cada uno de los proyectos y lo hacen escuchando a los trabajadores (Alfaro, Marquina, Mayorca, & Navarrete, 2021, pág. 64).

Unido a lo anterior, el liderazgo de contingencia se direcciona a la realización de las tareas en el puesto de trabajo que desempeñen y hacia las relaciones interpersonales del personal, por lo general es benevolente y actúa de manera condescendiente, es tolerante, menos autoritario, delega en forma mínima, se centra en la alta administración (Altuve & Serrano, 2021, pág. 6).

Ambos estilos de liderazgo enfatizan la participación de los jefes y colaboradores, realza la importancia de la ejecución de acciones con base en la comunicación directa, en la actuación efectiva hacia la realización de las actividades desde el puesto de trabajo, actúa conforme a la delegación de tareas que cuente con liderazgo participativo para fortalecer las labores de los trabajadores y líderes.

Es importante indicar que, el líder y las demandas de trabajo, requiere de la colaboración de los trabajadores para llevar a cabo con eficacia las labores, diagnosticando la situación de la empresa para realizar las tareas, de tal manera que se ejecuten en forma conjunta (Blas, 2022, pág. 13). Mientras que el liderazgo transformacional proporciona visión organizacional y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza de los colaboradores frente a los líderes (Neira & Cárdenas, 2018, pág. 5).

Las afirmaciones anteriores indican que los tipos de liderazgos promueven al personal administrativo y operativo para que resuelvan los problemas, cuentan con asesoría y en la atención que le den al personal que trabajan en conjunto y responden a las demandas desde su puesto de trabajo, existiendo total cumplimiento de las responsabilidades que promueve una cultura colaborativa entre los grupos de personas que laboran en determinada empresa.

Dentro de este orden de ideas, el liderazgo transformacional se lo reconoce por que tiene una visión compartida entre el líder y el personal que colabora en las instituciones educativas, se busca llegar a un consenso para cumplir con las expectativas de todo el persona, se busca el estímulo intelectual de los colaboradores y sigue un modelo de ejercicio profesional (Jiménez & Villanueva, 2018, pág. 3).

En relación con este tema, el liderazgo situacional apoya de manera efectiva a los gerentes a diagnosticar las demandas de la situación de la empresa, tiene sus bases en la dirección que se asocia a la conducta de la tarea y el apoyo socio-emocional que está relacionada con la conducta del líder desde la madurez de los colaboradores (Hersey & Blanchard, 2017, pág. 2).

Tabla 1

Estilos de liderazgo y las dimensiones de cada estilo

Estilo de liderazgo	Dimensiones
Liderazgo Transformacional	Reconoce los atributos de los colaboradores Fomenta el trabajo colaborativo Motiva e inspira Estimula el profesionalismo Comparte y delega funciones
Liderazgo Autocrático	Centraliza las funciones Gestión solo las actividades
Liderazgo de contingencia	Es benevolente Direcciona sus acciones a la realización de tareas Es tolerante Apoya a los trabajadores
Liderazgo Situacional	Gestiona y motiva Fomenta las competencias individuales de los trabajadores

Fuente: Elaborado por: El Autor

Esta teoría reacciona ante el comportamiento del gerente orientado hacia la autocrítica, democrática y en otro campo se vincula con la actuación del colaborador y la productividad que fundamente el logro de un trabajo eficiente y eficaz de los colaboradores, optimizando los procesos internos y generando un adecuado clima laboral por las condiciones que se da la comunicación y participación entre los jefes y subordinados.

2.1.5 Liderazgo situacional y comunicación

En el liderazgo se identifican diferentes estilos de liderazgo, entre ellos el estilo democrático o participativo, está centrado en los subordinados. Se refiere a un líder que en todo momento involucra el papel que desempeñan los subordinados en cada uno de los momentos que requieren para tomar las decisiones, permite y delega autoridad, sobre todo fomenta la implementación de métodos de trabajo y sus metas. Un punto interesante de este estilo es que se emplea la retroalimentación líder – subordinado para dirigir con una comunicación efectiva para convertirse en escucha activa y que actúe en pro del bienestar de los sistemas de la organización (García C. , 2017, pág. 7).

Las empresas dentro de su administración requiere de personal que dirija sus actividades, de esa manera el papel del líder es la persona que guía, que mantiene con respeto la dignidad natural de los colaboradores, promueve el desarrollo humano, es justo y equitativo, es el encargado de realizar actividades para que haya unidad entre los colaboradores, solidaridad entre pares y trabajo en equipo (Siliceo, Ángulo, & Siliceo, 2017, pág. 23).

Desde esta perspectiva, el líder asume los riesgos de los procesos administrativos, operativos, así como su dinámica interna y externa, así mismo tiene una visión compartida, habilita a que los demás actúen, es persistente, participativo y cooperativo, fomenta la proactividad, modela acciones, retroalimenta positivamente al personal y apoya las ideas que forman parte de un proyecto (Aguirre, Serrano, & Sotomayor, 2017, pág. 3).

Unido a lo anterior, el liderazgo situacional poco a poco se ha convertido en un modelo de liderazgo que tiene sus bases en el análisis de las habilidades y competencias que tienen los trabajadores, considera el grado de madurez en el puesto que le corresponde desarrollar, sumando aspectos como la motivación. En síntesis, se vinculan con las competencias y motivación, en el mismo se exponen que la madurez es necesaria para desarrollar la capacidad que les permita asumir con responsabilidad las tareas que realiza (Fuentes, 2020, pág. 1).

Al mismo tiempo, el liderazgo situacional se lo relaciona con la adaptación del personal al modelo de gestión de las empresas, puede ser flexible, tolera las diferentes situaciones a las que se enfrenta, comunica con respeto, es tolerante a las dificultades y es resolutivo, su mayor virtud es la comunicación directa, es fiel practicante la escucha activa, delega a otros y comparte responsabilidades (Flores, 2023, pág. 1).

En este mismo contexto, el líder que fomenta el liderazgo situacional inspira y motiva a las personas a desarrollar de mejor manera el trabajo, aumentando el desempeño laboral, así mismo incentiva la capacidad de análisis de los problemas que surjan en su área, por tanto, son personas resilientes frente a los problemas que se les presenta.

A manera particular, el liderazgo situacional se convierte en una poderosa herramienta para la gestión de personas, permitiendo equilibrar las demandas del trabajo con las competencias, capacidades, habilidades y motivaciones individuales de los empleados, dando paso a crear un ambiente laboral positivo que aportan de manera efectiva al aumento de la productividad, se debe resaltar que la capacitación continua genera mayores oportunidades de desarrollo profesional y técnico.

2.2 Bases teóricas: Liderazgo y desempeño laboral

El liderazgo es la capacidad que posee una persona o puede ser un grupo para influir, motivar y guiar a otros individuos o equipos hacia el logro de metas y objetivos comunes dentro de una institución, se caracteriza por impulsar a realizar tareas de la mejor manera, fomenta la empatía entre pares, dirige, supervisa, en ocasiones inspira a otros, empodera a su gente hacia el desarrollo personal y profesional creando un entorno laboral idóneo para desempeñar sus actividades (Goleman, 2019, pág. 19).

En este mismo marco, el liderazgo influye en otras personas, siempre direccionado hacia la visión, misión y valores empresariales, alineada a las metas de las organizaciones, es la búsqueda constante de la motivación hacia el personal, se integra con los elementos que empoderan hacia la construcción de objetivos comunes entre el líder y los colaboradores (Capa, Benítez, & Capa, 2018, pág. 2).

Para Ánzola (2018) el desempeño laboral se lo asocia con el liderazgo, se lo identifica con la calidad de trabajo, sin dejar de lado la flexibilidad laboral que genera el conocimiento que debe tener del área de trabajo, ejerciéndolo con responsabilidad, cuidado en las acciones y comunicación entre pares; siendo importante que se fortalezca el desempeño en el puesto de trabajo y el cumplimiento de su labor.

Bajo esta perspectiva, el liderazgo tiene sus manifestaciones en el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades entre ellas la comunicación efectiva entre pares que conlleva a mantener buenas relaciones interpersonales que aportan de manera positiva a la toma de decisiones, a la resolución de problemas, a fomentar la empatía y la capacidad de inspirar a trabajar más, en un ambiente de confianza que motive a todos los líderes y colaboradores.

Desde la mirada del liderazgo, el desempeño laboral está vinculado directamente con el ambiente de trabajo, en el mismo se deben resaltar los valores y características de ambiente armónico, entre tanto que el trabajo que se realice debe satisfacer las necesidades del colaborador, acompañado de un sueldo acorde a su puesto de trabajo y que debe cancelarse a tiempo (Laica, 2022, pág. 4).

En el mismo contexto, las relaciones interpersonales permiten equilibrar el ambiente laboral, debido a que fortalecen las acciones que van acorde a los intereses de la organización; desde ese punto de vista es importante que, en las organizaciones se reconozcan los méritos por el trabajo realizado, se cultiven y estimulen al personal para que realicen sus actividades con eficacia y se capaciten para optimizar sus habilidades y capacidades personales (García & Espinoza, 2019, pág. 5).

En el mismo marco de la investigación una empresa, sea pequeña, mediana o grande requiere de un líder que tenga visión de cumplir los objetivos y metas, que poco a poco esas acciones den paso a un liderazgo genuino, que impulse a los demás a mejorar, a contribuir en el crecimiento empresarial y a la optimización de recursos humanos, siendo necesario que haya un liderazgo positivo, que integre y motive a los trabajadores al cumplimiento de sus labores cotidianas.

El liderazgo relacionado con el desempeño laboral considera que la ética y el profesionalismo se convierten en los elementos para que el trabajador demuestre la conducta integral, evidenciada en la transparencia de las acciones desde su puesto de trabajo, gestionado mancomunadamente cada una de las actividades como parte de la colaboración entre personas que influyan en el logro de la equidad en los procesos de gestión organizacional (Flores, 2023, pág. 1).

2.3 Clima laboral y su importancia

El clima laboral fundamentada en las teorías de Malinowsky y Radcliffe, manifiestan que el clima laboral va acompañado del comportamiento del colaborador cuando desarrolla sus actividades laborales, es decir que interactúan con la parte funcional del puesto de trabajo y las necesidades individuales (Ramos, 2020, pág. 11).

En un punto particular, el clima laboral se vincula con el lugar en que se desarrollan las actividades organizacionales, se representan por la actuación de los jefes y subalternos, quienes aportan a la productividad, creando nuevas líneas de negocios para el crecimiento de la empresa, para ello se hace necesario que exista equilibrio entre ambas partes y se lo logra si se desarrollan en un ambiente laboral satisfactorio (Collanca, 2016, pág. 29).

El clima laboral se lo asocia con el comportamiento del equipo humano que desempeña diferentes actividades desde sus puestos de trabajo, considerando que el medio en el que se desenvuelve y genera la productividad en la empresa, por tanto, se busca conseguir el equilibrio entre lo que se hace y lo que se produce para el logro de la satisfacción de las necesidades del equipo humano que diariamente asiste, promueve, cumple y ejecuta las diferentes tareas (Collanca, 2016, pág. 23).

Se hace necesario resaltar que el incremento de la productividad está vinculado con el clima laboral, especialmente cuando se motiva a los colaboradores a que aumenten la eficiencia con la participación activa de todo el equipo laboral, generando el compromiso con las tareas en un ambiente colaborativo, fortalecido con relaciones interpersonales sana que contribuye a un clima laboral positivo.

Dentro de este marco, las organizaciones junto a su personal requieren mantener las interacciones entre pares, comunicación directa, desarrollar empatía, generar respeto y confianza entre todos para obtener un ambiente laboral en el que prevalece las buenas relaciones interpersonales entre el personal de las diferentes unidades operativas y administrativas (Escobar, Flores, & Carreón, Clima laboral: un factor que afecta al desempeño docente, 2019, pág. 3).

Desde un punto de vista particular, el clima laboral se lo asocia con el medio ambiente humano y físico, está representado por las cualidades y atributos de los colaboradores que contribuyen para crear un ambiente de trabajo adecuado, por tanto, el comportamiento de las personas y su forma de trabajar deben direccionarse con el liderazgo del directivo (Tinco, 2016).

En este contexto, el clima que se genere en las organizaciones debe ser positivo, los directivos deben enfatizar el valor al trabajo, reconociendo lo que cada trabajador realiza, empoderándolo en sus puestos, motivándolos a ser mejores y entregar el ciento por ciento en cada labor que realicen. De esa manera, los trabajadores sentirán que valoran su trabajo y complementan sus objetivos dentro de la empresa (Piloso & Saavedra , 2017, pág. 29). Las empresas deben fomentar relaciones interpersonales, evitando que surja un clima negativo.

Uno de los componentes más importante en el campo laboral está asociado con el clima laboral, considerando que un ambiente cordial que evidencie empatía y reciprocidad entre los colaboradores beneficia a todos porque permite el desarrollo de las actividades de manera eficiente.

De manera particular, el clima de trabajo en las organizaciones es a la vez un elemento facilitador como resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, entre los que destaca especialmente la planificación con todos sus elementos, instrumentos y vertientes, sin olvidar el elemento humano y consiguientemente la comunicación, participación, confianza y respeto mutuo entre los colaboradores (Escobar, Flores, & Carreón, 2019, pág. 3).

En líneas generales, en el campo laboral se debe mantener un buen clima, siendo necesario que los jefes y colaboradores sientan satisfacción en sus puesto de trabajo, de tal manera que alcancen sus objetivos personales y organizacionales, así como se reconozca sus logros y se distingan de los demás, por ello se debe considerar los factores que generen satisfacción personal, motivación en las labores, entre otros factores (Enriquez & Calderón , 2017, pág. 3).

Como parte del clima organizacional existen aspectos que pueden mejorar, para ello es necesario que se midan objetivamente las percepciones de los trabajadores (Piloso & Saavedra , 2017, pág. 29). Así lo reafirman en otros estudios que exponen la conducta de los individuos que trabajan en una organización, particularmente si incluye la motivación de los trabajadores; siendo necesario que se aborden los factores de liderazgo y prácticas de dirección participativa dentro del sistema formal de la administración (Salguero , 2017, pág. 6).

Desde ese punto de vista, el clima laboral es el medio en que se desarrolla y desenvuelve el trabajador, se vincula con la productividad que requiere un equilibrio satisfactorio para beneficiar a todos, convirtiéndose en procesos que se retroalimentan unos con otros con el fin de lograr un ambiente acogedor.

2.4 Análisis comparativo de los modelos de Liderazgo

El análisis comparativo se lo realizó desde el enfoque a los diferentes tipos de liderazgo, entre ellos:

Modelo de intercambio o Modelo Transaccional de Liderazgo de Hollander, es aquel que entiende el liderazgo como los resultados de la interacción y transacción entre los actores, representado entre líderes y seguidores, enfocado en dar énfasis en el proceso de influencia mutua, apoyado en el intercambio social, con la oferta de beneficios (Altuve & Serrano, 2021, pág. 6).

En forma particular, se caracteriza por recompensas contingentes con base en el intercambio de premios por esfuerzos, dirección por excepción que interviene sino se consiguen los resultados, aporta al éxito del liderazgo entre el estilo de un líder y las demandas de una situación, fortaleciendo la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada. Se resalta que un directivo debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre su estilo y la situación específica hacia las tareas y relaciones que determina el alto o bajo comportamiento del líder hacia la tarea y hacia la relación.

En relación al liderazgo de contingencia depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación, fomenta la eficacia del liderazgo para resolver problemas, por tanto, el directivo tiene la capacidad de diagnosticar la situación particular en la que se encuentra para resolver de mejor manera la problemática identificada, escuchando a los demás, motivando a los colaboradores a que realicen de mejor manera su trabajo.

El modelo situacional se caracteriza por el comportamiento del líder hacia la tarea y hacia la relación entre el líder y los colaboradores, fomentando la comunicación, alto rendimiento en la tarea, siendo así que el líder decide, define tareas, comunica dónde y cuándo realizarlas. El líder define las tareas y convence a los subordinados, busca la participación de todos, lidera la relación del líder y los subordinados, comparten decisiones, además delegan y los empodera en la toma de decisiones (Hersey & Blanchard, 2017, pág. 27).

En esta perspectiva, las ventajas del estilo de liderazgo situacional permiten valorar el conocimiento del colaborador, de sus habilidades y competencias para trabajar en equipo, medir el progreso de los colaboradores, inclusive la motivación. Es importante mencionar que se adapta a los cambios, ofrece flexibilidad en los cambios de procesos y tareas, convirtiendo en ventajas para los líderes. El Modelo de Líder – Participación de Vroom y Jago, permite lograr que los colaboradores trabajen en un buen ambiente laboral, denotando la eficacia en los resultados de la productividad, con una eficiente orientación hacia las tareas o hacia las relaciones interpersonales. Uno de los aspectos que favorecen este tipo de liderazgo es el mejoramiento en el desempeño que constituye la estrategia para que cada trabajador alcance las metas propuestas (Chiavenato, 2021, pág. 222).

Tabla 2

Modelos de liderazgo

MODELOS DE LIDERAZGO	MODELO DE INTERCAMBIO O MODELO TRANSACCIONAL DE LIDERAZGO DE HOLLANDER	MODELO DE CONTINGENCIA DE FRIEDLER	MODELO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD
<p>CARACTERÍSTICAS MODELOS DE LIDERAZGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende el liderazgo como los resultados de la interacción y transacción entre los actores (líderes y seguidores). • Énfasis en el proceso de influencia mutua, que lleva consigo un intercambio social, por el cual se ofrecen y obtienen beneficios. • Se caracteriza por dos factores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recompensas contingentes: Intercambio de premios por esfuerzos. ✓ Dirección por excepción: Se interviene si no se consiguen los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • El éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación. • La eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada. • Un directivo debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre su estilo y la situación específica. • Considera las orientaciones hacia las tareas o hacia las relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es posible determinar el alto o bajo comportamiento del líder hacia la tarea y hacia la relación. • Comunicación, alto comportamiento a la tarea y bajo a la relación: el líder decide, define tareas, comunica dónde y cuándo realizarlas. • Vender, alto comportamiento a la tarea y a la relación. El líder define las tareas y convence a los subordinados. • Participar, bajo comportamiento del líder a la tarea y alto a la relación; el líder y los subordinados comparten decisiones. • Delegar, bajo comportamiento del líder a la tarea y a la tarea: El líder prácticamente no es necesario.
	<p>MODELO DE LÍDER –PARTICIPACIÓN DE VROOM Y JAGO</p>	<p>MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LEITHWOOD</p>	<p>MODELO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO LEWIN</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • El éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación. • La eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada. • Un directivo debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre su estilo y la situación específica. • Considera las orientaciones hacia las tareas o hacia las relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza. • Comunica grandes expectativas, usa símbolos para centrarse en esfuerzos y expresa propósitos importantes, • Promueve la inteligencia, la racionalidad, y la resolución de problemas. • Conceda atención personal y tutela, además de asesorar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una idea clara de compartir las ideas y expectativas con todo el personal • Escucha las ideas de los demás • Es participativo • Motiva a los colaboradores • Apoya al cumplimiento de ideas • Concreta los procesos • Comunica de manera directa

fuelle: (Alfaro, Marquina, Mayorca, & Navarrete, 2021).

2.4.1 Análisis comparativo de las bases teóricas del clima laboral

Tabla 3

Clima laboral

Clima Laboral Según Likert	Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotado	Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista	Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo
CARACTERÍSTICAS	<p>La dirección no tiene confianza en sus empleados.</p> <p>Las decisiones se toman en la cima de la organización</p> <p>Se distribuye en forma descendente.</p> <p>Los empleados trabajan dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas,</p> <p>La comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas</p>	<p>La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados</p> <p>La mayor parte de las decisiones se toman en la cima</p> <p>Algunas decisiones se toman en los escalones inferiores</p> <p>Las recompensas y los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores</p> <p>La dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados</p> <p>Se lo reconoce como un ambiente estable y estructurado.</p>	<p>La dirección tiene confianza en sus empleados.</p> <p>La política y las decisiones se toman en la cima, permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.</p> <p>La comunicación es de tipo descendente.</p> <p>Las recompensas, los castigos se lo utilizan para motivar a los trabajadores</p> <p>Presenta un ambiente dinámico</p> <p>La administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.</p>
	Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo		
	<p>La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</p> <p>Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.</p> <p>La comunicación es de manera ascendente, descendente y lateral</p> <p>Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento</p> <p>El mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento está en función de los objetivos.</p> <p>Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.</p> <p>Los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines</p> <p>Los objetivos de la organización se establecen bajo la forma de planeación estratégica.</p>		

Fuente: (García & Ibarra, 2017, pág. 2)

2.5 Análisis crítico de las bases teóricas.

El análisis crítico parte de las bases teóricas de los estilos de liderazgo, se comienza con el enfoque a los líderes autocrático con sus prácticas autoritarias, en ocasiones amedrentan a los trabajadores con sanciones por diferentes situaciones, lo que influye en el deterioro del clima laboral porque se dan ambientes hostiles en el diferentes áreas o departamentos que integran las empresas (Galarza, García, Ballesteros, Cuenca, & Fernández, 2017, pág. 4).

En este tipo de liderazgo se evidencia discordia entre los compañeros, se tiene como resultado discrepancia entre ellos por la débil comunicación, no se escuchan las ideas, alteran el ambiente de trabajo porque no se escuchan las ideas de los demás (García & Segovia, 2018, pág. 6). Cabe considerar que, el liderazgo democrático se denota que hay libertad en la actuación de las decisiones de la empresa, consulta y comunica de manera directa, permite que los colaboradores sean parte de las decisiones, es un indicativo de participación conjunta, son escuchas activos que generan mejores oportunidades de desarrollo organizacional (Zelles, 2010, pág. 10).

Los tipos de liderazgo transaccional y transformacional están vinculados a la misión y visión que se fundamentan en los esfuerzos y propósitos de los colaboradores, promoviendo la inteligencia y la resolución de problemas que se centran en la atención personal (Cao, 2017, pág. 4).

Cada uno de los tipos de liderazgo van conectados con la forma de actuar los líderes con sus colaboradores dentro del mismo espacio laboral, lo que conlleva analizar que se enfatizan en las situaciones que se viven en el entorno, considerando que se deben fomentar las buenas relaciones entre el personal.

El clima laboral influye directamente en el desempeño de los trabajadores, siendo la motivación la que contribuye de manera efectiva a que se lleven los procesos de forma adecuada, creando espacios sanos, con capacitaciones que fomentan la participación de todos los colaboradores según las necesidades del puesto que desempeña (Marín & Placencia, 2017, pág. 2).

El análisis precedente, indica que el clima laboral debe fortalecerse con la motivación y el sistema de recompensas que los jefes tengan hacia el personal, valorando los objetivos personales, sobretodo aportando eficazmente a que se desarrollen las habilidades, capacidades y talentos.

En efecto, la motivación ejerce acciones positivas en el ambiente laboral, siendo así que, los factores internos se relacionan con los sentimientos positivos y negativos de los colaboradores, cuando surgen los positivos el personal actúa en un ambiente sano, que les permite desarrollar sus acciones conforme lo exige su puesto de trabajo, mientras que si el ambiente es rígido, autoritario, que se identifica con castigos, entonces los colaboradores actúan con temor cuando realizan sus actividades cotidianas (Callata & Fuentes , 2018, pág. 2).

En resumidas cuentas, un buen ambiente laboral está constituido porque la dirección de la empresa actúa con una comunicación ascendente, descendente y lateral, se convierten en escuchas activos, motivan a que su personal consiga sus objetivos y alcance las metas conforme a la misión y visión de la empresa, optimizando los métodos de trabajo, evaluando el rendimiento del personal en función de los objetivos porque se evidencia confianza entre los superiores y subordinados.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

Duragas es una empresa ecuatoriana que se inauguró en el año 1956, actualmente cuenta con 66 años de experiencia en el mercado de envasado y comercialización de Gas Licuado de Petróleo (GLP), forma parte de Abastible, empresa que funciona en Chile, la misma que lidera el mercado y es filial de la empresa Copec, cuenta con varios productos que satisfacen las necesidades del segmento objetivo doméstico, también aporta a entregar productos al sector comercial y las diferentes industrias del Ecuador (Duragas Abastible, 2020).

Uno de los papeles importantes de Duragas es la industrialización del proceso de GLP, contribuyendo a la distribución y almacenamiento de gas doméstico. Como parte de su historia, el 24 de Julio de 1998, la empresa Repsol YPF, mediante una negociación compró una gran parte de las acciones de Duragas, en el año 2012 adquirió todo el paquete accionario, convirtiéndose en una empresa multinacional, en el año 2021 tomó el nombre de Duragas S.A. – Repsol se convierte en una compañía líder en el ámbito de la comercialización de gas licuado de petróleo en el Ecuador (Duragas Abastible, 2020).

En el año 2023 funcionan con el nombre de DURAGAS S.A. desde hace cinco años aproximadamente se adhirió a los planes de sustentabilidad y responsabilidad social empresarial en la que asume proyectos sociales, educativos, económicos y ambientales que le generan un desempeño con su entorno, con la gente que vive cerca de la empresa.

Si bien su actividad de explotación de diferentes productos no renovables aporta a que se desarrollen energías para beneficio de la población, por tanto, su compromiso va en el mundo. El fin de este trabajo es demostrar que, mediante una política de responsabilidad social corporativa, minimizando los impactos ambientales procurando mantener adecuadas relaciones con la comunidad y convivir en un ambiente que mantenga en alto el cumplimiento de los valores de respeto a la comunidad, considerando la mejor continua que beneficie a toda la sociedad, con un comportamiento ético (Duragas Abastible, 2020, pág. 1).

3.2. Filosofía organizacional

La filosofía organización se vincula con los siguientes valores: (Duragas Abastible, 2020) “Fomentamos Conductas Éticas nuestras actuaciones se basan en nuestros valores y compromiso con los derechos humanos, el medio ambiente y desarrollo en los lugares donde operamos” (pág. 1). La filosofía está estrechamente ligadas a la Excelencia: Se exigen hacer las cosas bien a la primera y van más allá de los logros alcanzados.

Integridad para actuar con transparencia, responsabilidad y honestidad, cumplir con los compromisos, liderar con el ejemplo y tratamos a todos con respeto y dignidad.

Servicio para trabajar continuamente y lograr la satisfacción de los clientes y cumplir con sus necesidades y expectativas.

Flexibilidad para adaptarse a los cambios de manera oportuna y efectiva

Seguridad en la gestión, priorizando la integridad física de los empleados, los clientes y proveedores.

Equipo que busque fomentar la colaboración como fuente de creación de valor, basado en relaciones de confianza y buscando siempre el bien común.

Tabla 4

Filosofía organizacional Duragas S.A.

Valores	Concepto	Imagen
Excelencia	Nos exigimos hacer las cosas bien a la primera y vamos más allá de los logros alcanzados: la mejora continua, la creatividad y la innovación son la base del crecimiento de nuestro negocio.	
Integridad	Actuamos con transparencia, responsabilidad y honestidad en todo lo que hacemos. Cumplimos nuestros compromisos, lideramos con el ejemplo y tratamos a todos con respeto y dignidad.	
Servicio	Trabajamos continuamente para mejorar la satisfacción de nuestros clientes y cumplir con sus necesidades y expectativas.	
Flexibilidad	Nos adaptamos a los cambios de manera oportuna y efectiva haciendo que las cosas sucedan	
Seguridad	Gestionamos nuestros negocios priorizando la integridad física de nuestros empleados, clientes, contratistas y además personas que pueden ser afectadas por nuestras actividades.	
Equipo	Fomentamos la colaboración como fuente de creación de valor, basado en relaciones de confianza y buscando siempre el bien común.	

Fuente: (Duragas Abastible, 2020).

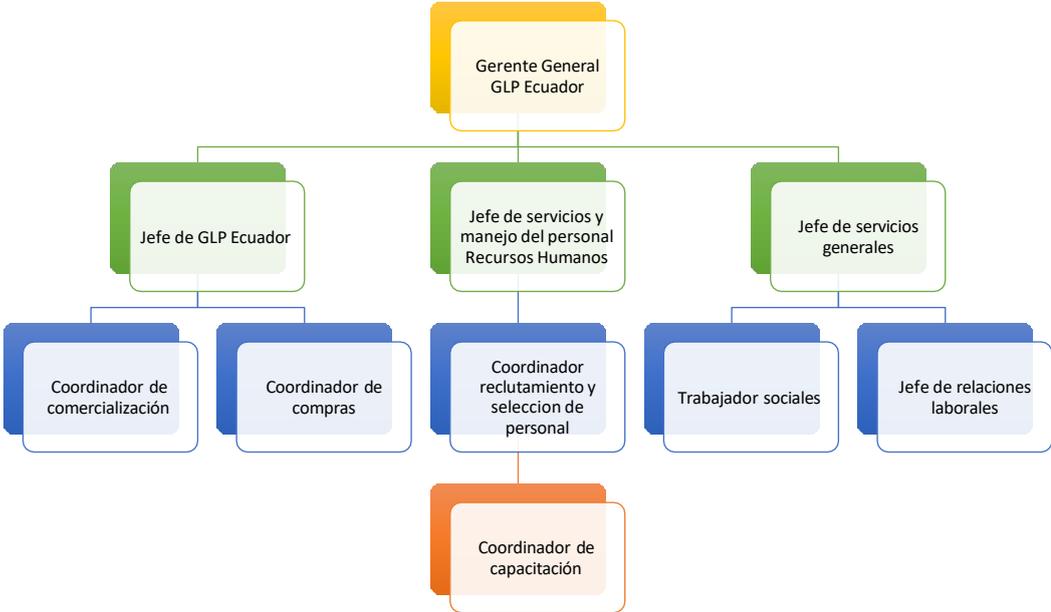
3.3. Diseño organizacional

El diseño organizacional en todo su concepto se detalla por gestionar que en toda la empresa se garantice que todos los trabajadores desarrollen sus actividades en un ambiente laboral adecuado, brindando que todos tengan igualdad de oportunidad en las capacitaciones, mantiene la filosofía de respeto a las demás personas, considera la aceptación de la diversidad en los trabajadores como elemento distintivo. Gestiona sus actividades en un entorno más flexible, brinda la oportunidad de superación personal, apoyando a que sus colaboradores se preparen técnica y profesionalmente como aporte a la empresa y su puesto laboral (Duragas Abastible, 2020).

A continuación, se detalla el organigrama:

Figura 2

Organigrama Funcional



Fuente: (Duragas Abastible, 2020).

3.4. Productos de Duragas S.A. Ecuador

Tabla 5

Descripción de productos, tipo y uso de Duragas S.A.

Productos	Tipo	Uso
Doméstico	Gas envasado 15 kg. Es subsidiado por el gobierno ecuatoriano	Cocina, horno, calefón, piscina, secadora
	Gas granel comercial 0,45 m ³	Tanque estacionario compacto
	Gas Con medidor	Para edificio o urbanización
Comercial	Gas envasado 5, 10, 15, 45 kg.	Uso comercial y para negocios
	Gas granel comercial 0,45 m ³	Hoteles, restauran, colegios, catering, clubes, panaderías
	Gas Con medidor	Con red de distribución para plazas o centros comerciales
Industrial	Gas envasado 5, 10, 15, 45 kg.	Crianza de animales, cerámica, fumigación, control de plagas, desinfección, calentamiento, suelda blanca
	Gas granel	Fabricación de cristal, cerámica, polímeros, plásticos
Montacargas	Cilindro de 20 y 16 kg	Puertos, industrias, centros de almacenamiento
	Gas granel	Tanque estacionario Montacargas de puertos
Agropecuario	Gas granel	Secado y envejecido de arroz y otros
Vehicular accesorios de gas	Sistema dual de combustible Regulador doméstico	Taxis Uso doméstico

Fuente: Elaborado por: El Autor

3.5. Diagnóstico organizacional

3.5.1 Factores internos de la empresa

La empresa Duragas, desde hace dos años tiene problemas de liderazgo de los jefes inmediatos, lo que incide en la toma de decisiones cuando se trata de emitir las ordenes de entrada y salida de productos, sumando la sobrecarga laboral y las continuas discusiones entre compañeros y jefes inmediatos. A todo esto, el gerente general realiza múltiples funciones, unas más complejas que otras, que van desde la selección de personal hasta la gestión de ventas y supervisión de la logística, todas estas acciones influyen en que la empresa presente un clima laboral deficiente que afecta el desempeño de los colaboradores, por ende, reduce la productividad en la empresa.

En los resultados de la encuesta realizada para corroborar el diagnóstico, considerando que un buen líder debe ser se obtuvieron las siguientes respuestas: Comunicativo, visionario, fomentar cambios en beneficio de la empresa, que empodere a sus colaboradores hacia la resolución de problemas, que sea escucha activa de sus colaboradores, que les permitan participar en los cambios propuestos, que forjen otros líderes con el ejemplo.

Respecto a si el jefe escucha a sus colaboradores dijeron que a veces lo hacen, que en muchas ocasiones no lo hacen por falta de tiempo, porque hay falta de coincidencia entre los horarios en el lugar de trabajo, hay ocasiones en que procuran escuchar al personal activo. Referente a si se analizan las capacidades y habilidades de sus colaboradores antes de asignarle el puesto que ocupará indicaron que no lo hace, el gerente es quien hace esa labor, pero de manera empírica.

Es importante mencionar que la selección de personal lo hacen por recomendación de algún otro colaborador o por otras personas del medio, pero no se realiza la toma de pruebas de manera adecuada, incluso se hace la entrevista personal, se explica sus responsabilidades, cuanto es el sueldo y el horario de trabajo.

Además, dijeron que se carece de retroalimentación de las ideas entre jefe y colaboradores, no se permiten reuniones del personal, así mismo indicaron que no hay reconocimiento por logros, indudablemente la empresa carece de un liderazgo gerencial que designe estos incentivos al personal, no hay reconocimiento de logros en los equipos de colaboradores. En relación con el trato dijeron que hay diferencias al personal administrativo se los trata de una manera y los operativos de otra, incluso les hacen repetir varias veces sus obligaciones, con lo que deben cumplir, entonces el trato es diferente, se debe explicar si hay cambios o entregarle por escrito, lo que no ocurre con el equipo profesional.

En cuanto al grado de satisfacción respecto al acatamiento de las órdenes del personal expresaron que hay inconvenientes, en este sentido el grupo humano que labora en Duragas presenta discrepancias entre varios grupos por el cumplimiento de los horarios o tareas, debido a que no se evidencia un líder verdadero, que asuma la posición de delegar correctamente las labores, indicaron que se requiere tomar acciones urgentes que ayuden al mejoramiento del cumplimiento de las órdenes en todas las áreas de la empresa.

3.5.2 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA

Al analizar la empresa Duragas S.A. ecuatoriana se identifican las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Figura 3

FODA de la empresa Duragas S.A.



Fuente: Elaborado por: El Autor

3.5.3 Rediseño de Filosofía Organizacional

Es importante considerar el rediseño de la filosofía organizacional de la empresa Duragas considerando la seguridad, la honestidad, el profesionalismo, el trabajo en equipo y el compromiso con el cliente.

Seguridad: En la industria del gas se promueve la cultura de seguridad entre sus jefes, colaboradores, clientes y proveedores, se prioriza la seguridad en sus operaciones, debido a que, cualquier error operativo o accidente puede tener consecuencias graves.

Honestidad: La empresa es transparente en sus operaciones y comunicaciones, y actúa apegado a las normas de ética, se cultiva la integridad en todas sus relaciones comerciales, es un valor clave que fomenta la confianza del cliente

Profesionalismo: El personal administrativo y operativo recibe capacitaciones vinculadas al desarrollo de sus colaboradores, su equipo es altamente profesional que brinda un servicio de alta calidad a sus clientes, procurando mantener altos estándares de desempeño y ética profesional.

Trabajo en equipo: Se trabaja en equipo y de manera colaborativa con el fin de garantizar una operación fluida y eficiente entre todas las áreas de la empresa.

Compromiso para alcanzar la satisfacción del cliente y con la mejora continua de sus operaciones y servicios, por ello, se escucha las necesidades y sugerencias de los clientes.

Figura 4



Fuente: Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Diagnóstico: Resultado de la encuesta aplicada

Los resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa Duragas fueron:

Tabla 6

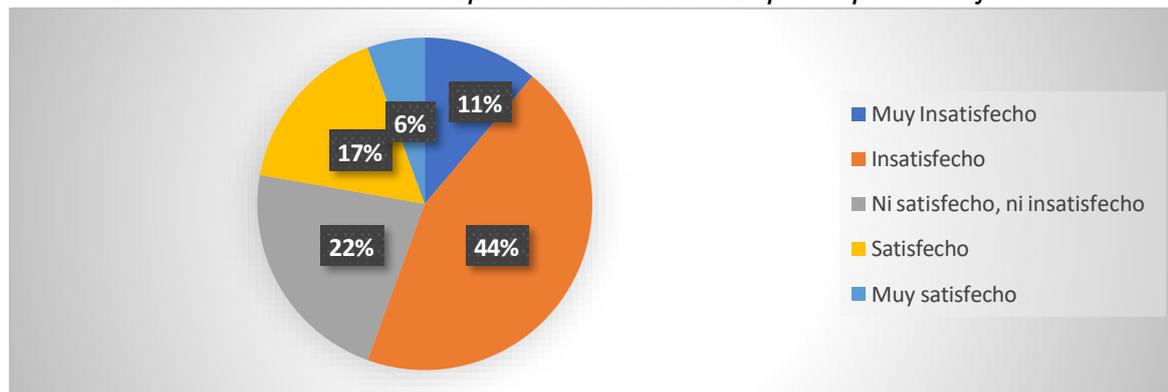
Grado de satisfacción respecto a las órdenes que imparte su jefe inmediato

Pregunta 1	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Muy Insatisfecho	4	11%
Insatisfecho	16	44%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	8	22%
Satisfecho	6	17%
Muy satisfecho	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Elaborado por: El Autor

Figura 5

Grado de satisfacción respecto a las órdenes que imparte su jefe inmediato



Fuente: Elaborado por: El Autor

De las personas encuestadas, se determinó 44% están insatisfecho al recibir las órdenes sobre el trabajo que realizan. 22% dijeron que están ni satisfecho, ni insatisfecho respecto a las órdenes impartidas por su jefe.

Tabla 7

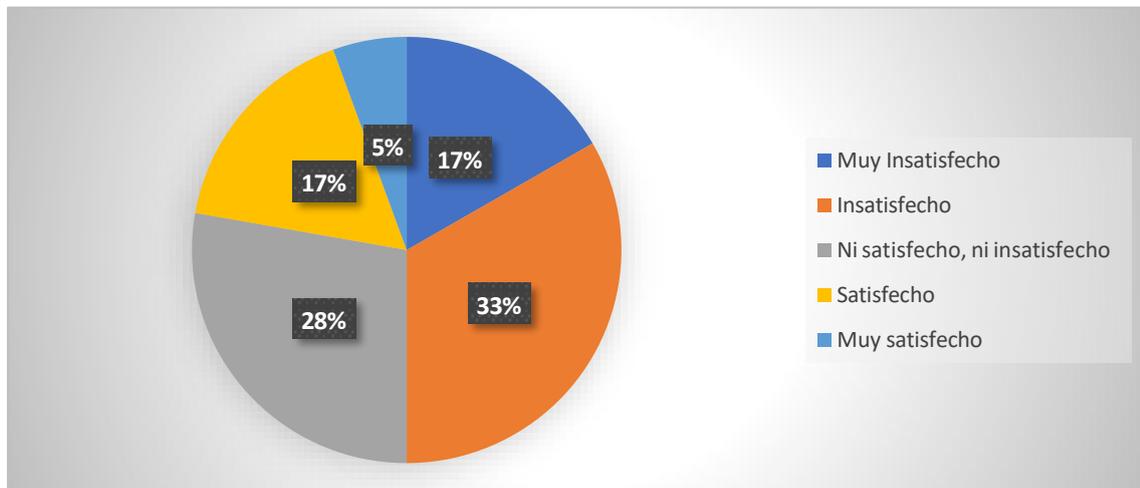
Su jefe escucha a los colaboradores

Pregunta 2	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Muy Insatisfecho	6	17%
Insatisfecho	12	33%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	10	28%
Satisfecho	6	17%
Muy satisfecho	2	5%
Total	36	100%

Fuente: Elaborado por: El Autor

Figura 6

Su jefe escucha a sus colaboradores



Fuente: Elaborado por: El Autor

En el contexto investigativo, de los 36 informantes, 17% indicaron que se encuentran insatisfecho respecto al momento si es escuchado por el jefe, 33% mencionaron que están insatisfecho, mientras que, 28% dijeron que están ni satisfecho, ni insatisfecho. A diferencia, 17% expresaron que se encuentran satisfecho porque el jefe escucha a los colaboradores y 5% se encuentran muy satisfechos.

Tabla 8

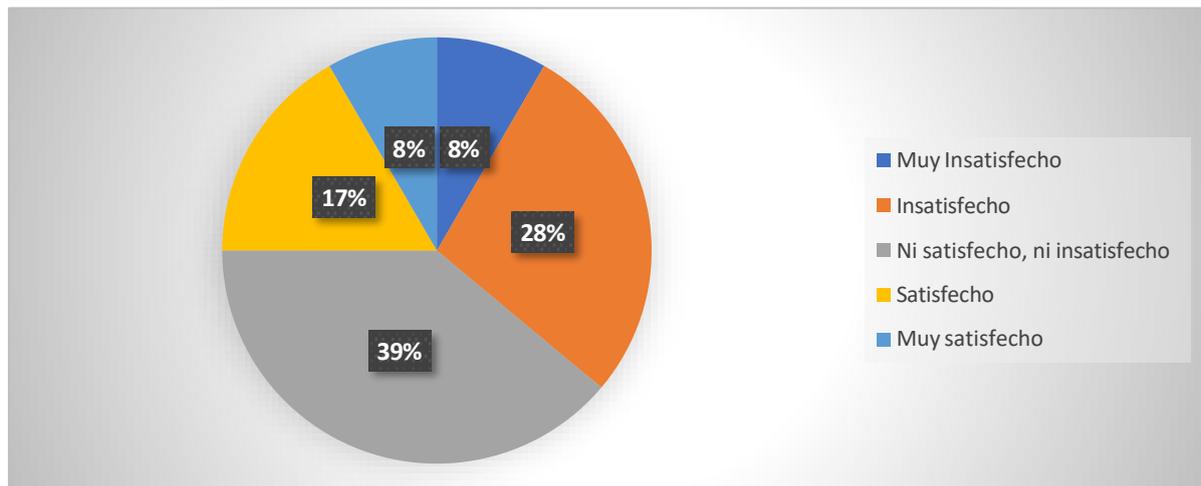
¿Su jefe considera las capacidades y habilidades de sus colaboradores antes de asignarle el puesto que ocupará en la empresa?

Pregunta 3	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Muy Insatisfecho	3	8%
Insatisfecho	10	28%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	14	39%
Satisfecho	6	17%
Muy satisfecho	3	8%
Total	36	100%

Fuente: Elaborado por: El Autor

Figura 7

¿Su jefe considera las capacidades y habilidades de sus colaboradores antes de asignarle el puesto que ocupará en la empresa?



Fuente: Elaborado por: El Autor

Dentro del contexto del estudio realizado, 8% siente que están muy insatisfecho en el momento que se evalúan las capacidades y habilidades de los colaboradores, 28% dijeron sentirse insatisfecho respecto a la evaluación de las capacidades, 39% expusieron que ellos no se sienten ni satisfecho, ni insatisfecho frente a la forma de considerar las capacidades en el puesto de trabajo, 17% indicaron que se sienten satisfecho y por último 8% se encuentran muy satisfecho de la forma como consideran sus habilidades.

Tabla 9

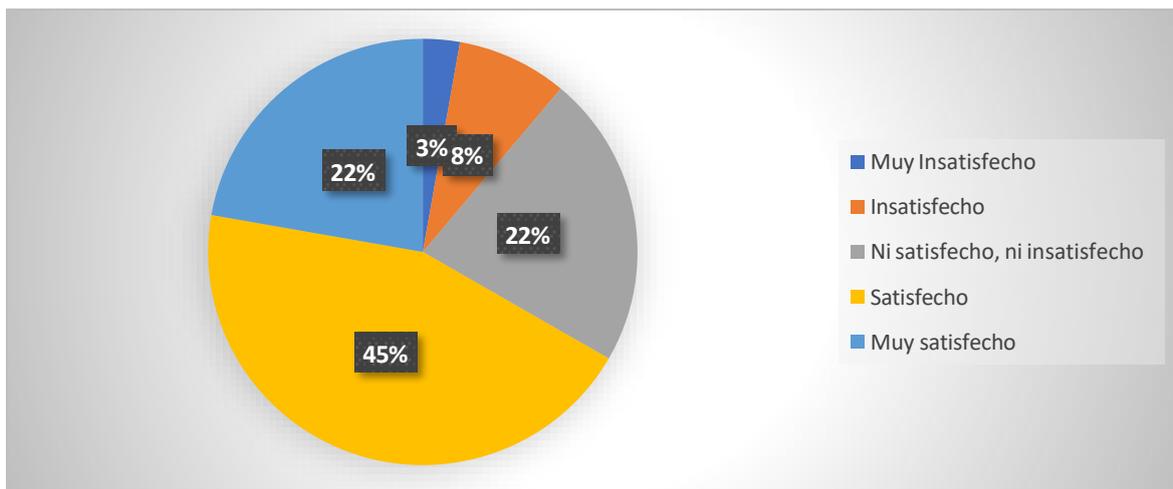
Su jefe antes de iniciar sus actividades en el puesto que ocupa, le asignaron la inducción sobre su puesto y responsabilidades

Pregunta 4	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Muy Insatisfecho	1	3%
Insatisfecho	3	8%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	8	22%
Satisfecho	16	45%
Muy satisfecho	8	22%
Total	36	100%

Fuente: Elaborado por: El Autor

Figura 8

Su jefe antes de iniciar sus actividades en el puesto que ocupa, le asignaron la inducción sobre su puesto y responsabilidades



Fuente: Elaborado por: El Autor

Se puede concluir que, 3% de los encuestados consideran que se sienten muy insatisfecho, 8% se sienten insatisfecho respecto a la inducción sobre su puesto, 22% indicaron que se sienten ni satisfecho ni insatisfecho respecto a la asignación de puestos y responsabilidades, 45% sienten que están satisfecho con la inducción hacia su puesto de trabajo. Finalmente 22% dijeron que se sienten muy satisfecho por la inducción recibida.

Tabla 10

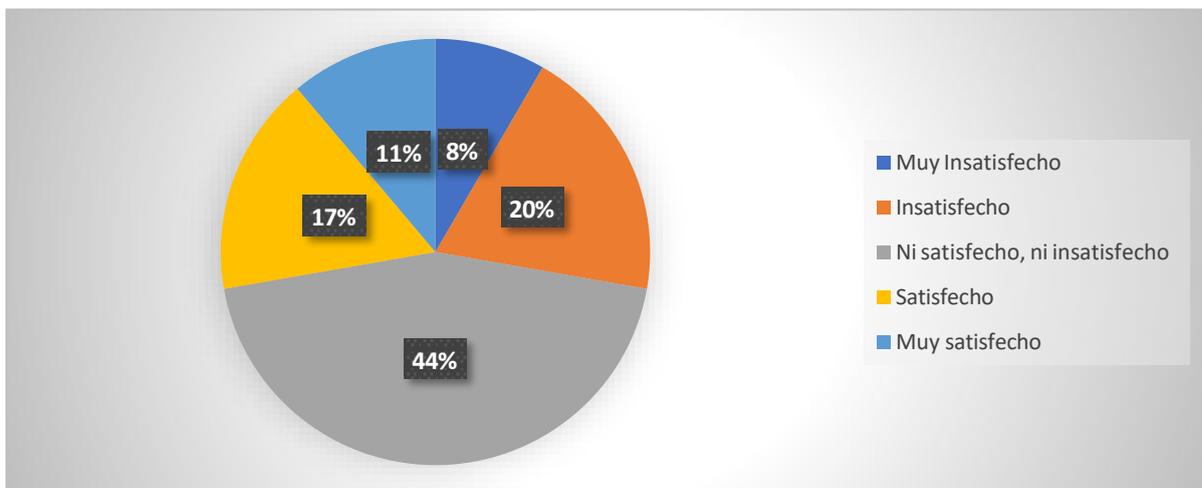
Califique el grado de satisfacción sobre la retroalimentación de ideas entre jefe y colaboradores

Pregunta 5	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Muy Insatisfecho	3	8%
Insatisfecho	7	20%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	16	44%
Satisfecho	6	17%
Muy satisfecho	4	11%
Total	36	100%

Fuente: Elaborado por: El Autor

Figura 9

Califique el grado de satisfacción sobre la retroalimentación de ideas entre jefe y colaboradores



Fuente: Elaborado por: El Autor

Respecto a la retroalimentación de ideas, 8% se siente muy insatisfecho, 20% indicaron que están insatisfecho, 44% consideran que se siente ni satisfecho ni insatisfecho, en lo que se refiere a la retroalimentación, 17% satisfecho en la comunicación de ideas entre el jefe y los colaboradores.

Tabla 11

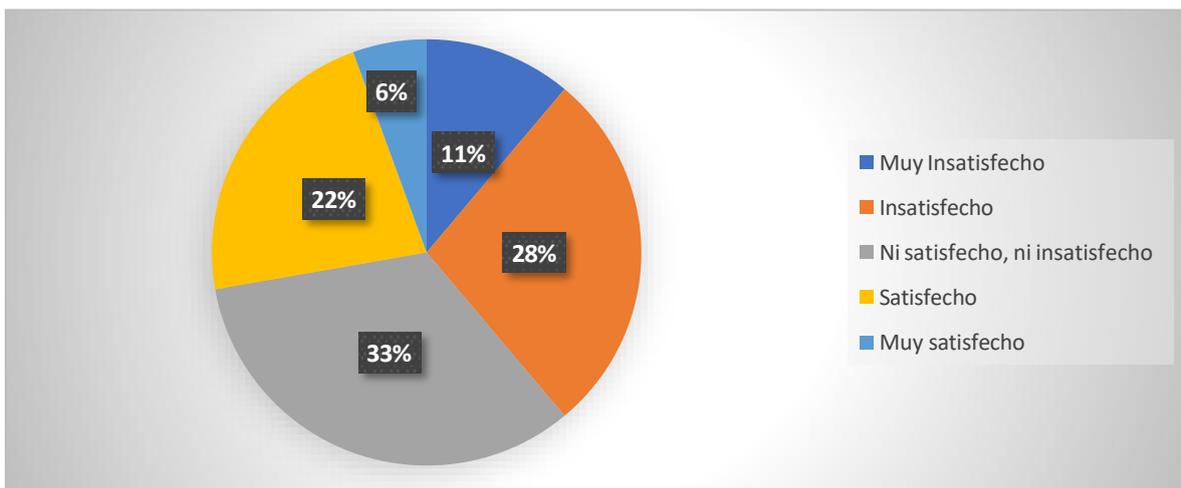
Grado de satisfacción respecto a la comunicación con su jefe inmediato respecto a su desarrollo profesional

Pregunta 6	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Muy Insatisfecho	4	11%
Insatisfecho	10	28%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	12	33%
Satisfecho	8	22%
Muy satisfecho	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Elaborado por: El Autor

Figura 10

Grado de satisfacción respecto a la comunicación con su jefe inmediato respecto a su desarrollo profesional



Fuente: Elaborado por: El Autor

En los resultados del contexto investigativo, de las 36 personas encuestadas se evidenció que 11% están muy insatisfecho respecto a la comunicación sobre el desarrollo profesional, 28% considera que se sienten insatisfecho en la comunicación, 33% no están ni satisfecho ni insatisfecho, 22% indicaron que se sienten satisfecho y por último 6% se encuentran muy satisfecho respecto a la comunicación con su jefe inmediato respecto a su desarrollo profesional.

Tabla 12

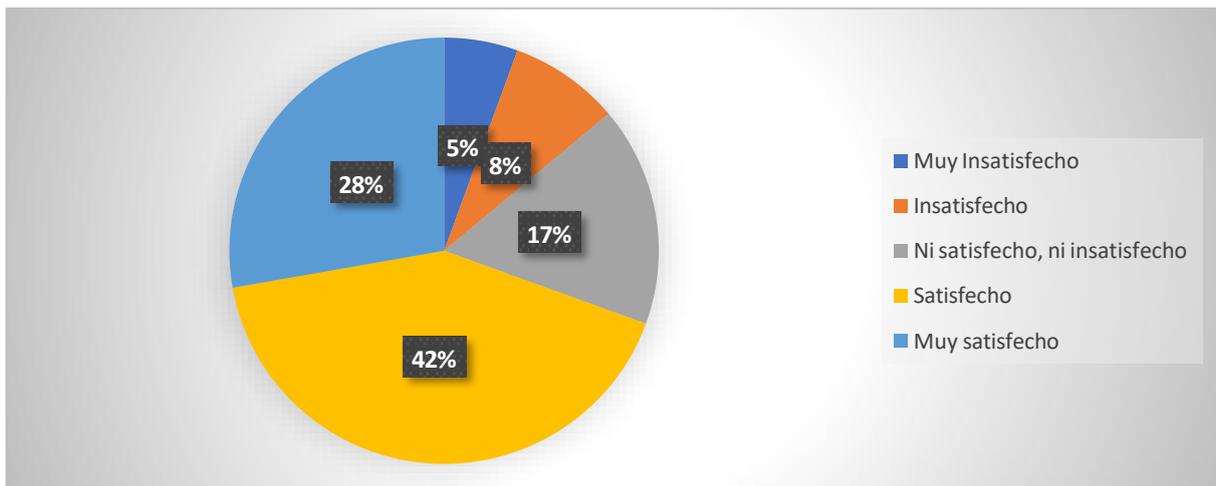
Grado de satisfacción acerca del reconocimiento de sus logros y de todo el equipo de colaboradores

Pregunta 7	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Muy Insatisfecho	2	5%
Insatisfecho	3	8%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	6	17%
Satisfecho	15	42%
Muy satisfecho	10	28%
Total	36	100%

Fuente: Elaborado por: El Autor

Figura 11

Grado de satisfacción acerca del reconocimiento de sus logros y de todo el equipo de colaboradores



Fuente: Elaborado por: El Autor

En el marco de las respuestas de los 36 informantes, 5% indicaron que se sienten muy insatisfecho, 42% dijeron que están ni satisfecho ni insatisfecho respecto al reconocimiento de sus logros y de todo el equipo de colaboradores, 28% indicaron que se encuentran satisfecho porque reconocen sus logros en el área que trabajan, 5% se encuentran muy satisfecho porque reconocen todos sus logros y del equipo que colabora en la empresa.

Tabla 13

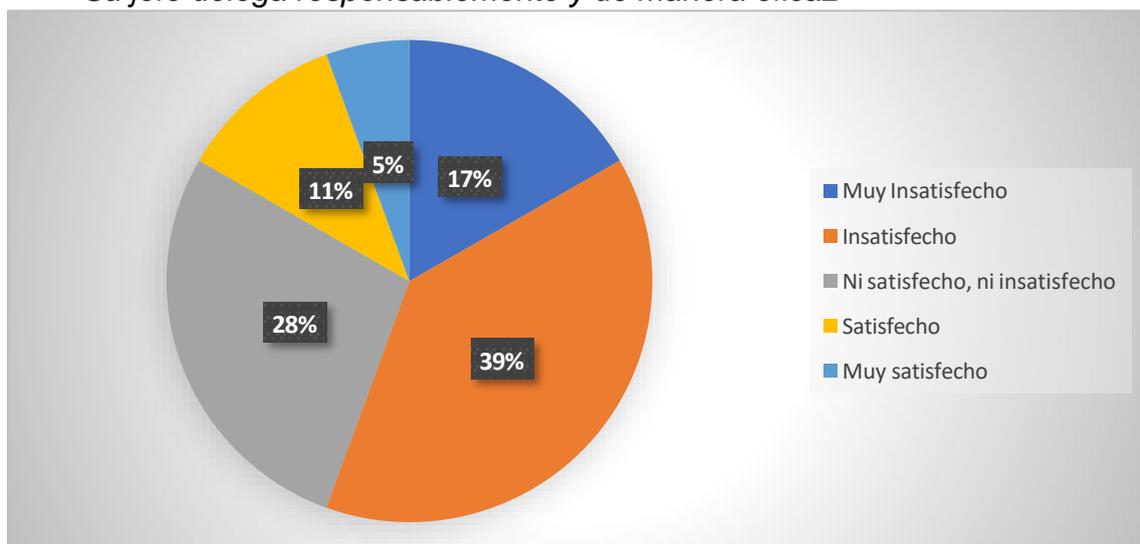
Su jefe delega responsablemente y de manera eficaz

Pregunta 8	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Muy Insatisfecho	6	17%
Insatisfecho	14	39%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	10	28%
Satisfecho	4	11%
Muy satisfecho	2	5%
Total	36	100%

Fuente: Elaborado por: El Autor

Figura 12

Su jefe delega responsablemente y de manera eficaz



Fuente: Elaborado por: El Autor

En el análisis de las respuestas de los 36 informantes, se obtuvo que, 17% están muy insatisfecho sobre la forma responsable en que el jefe delega, 39% se sienten insatisfecho, 28% se encuentran ni satisfecho ni insatisfecho, 11% sienten que están satisfecho respecto a la forma responsable y eficaz que delega su jefe, 5% están muy satisfecho referente a la forma de delegar responsabilidades.

Tabla 14

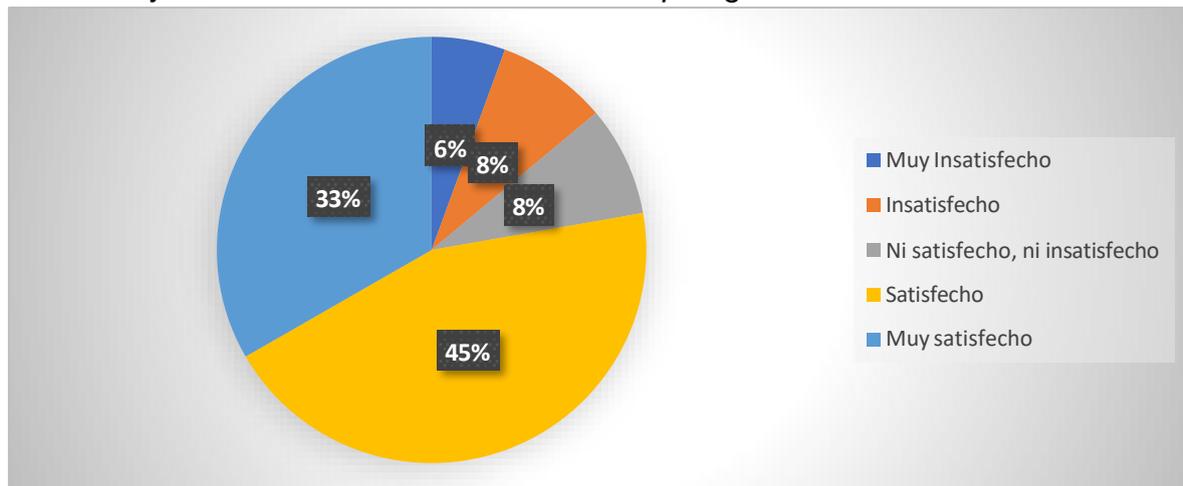
Su jefe trata a todos los colaboradores por igual

Pregunta 9	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Muy Insatisfecho	2	6%
Insatisfecho	3	8%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	3	8%
Satisfecho	16	45%
Muy satisfecho	12	33%
Total	36	100%

Fuente: Elaborado por: El Autor

Figura 13

Su jefe trata a todos los colaboradores por igual



Fuente: Elaborado por: El Autor

En los resultados se observó que, 6% se siente muy insatisfecho en la forma que lo tratan en el trabajo, 8% dijeron que están insatisfecho, mientras que 8% indicaron que se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho respecto al trato igualitario de sus jefes, sin embargo 45% están satisfecho y 33% se encuentra muy satisfecho en el trato igualitario de sus jefes hacia los colaboradores, mayoritariamente se sienten satisfechos en la forma que los tratan en todo el equipo de trabajo.

Tabla 15

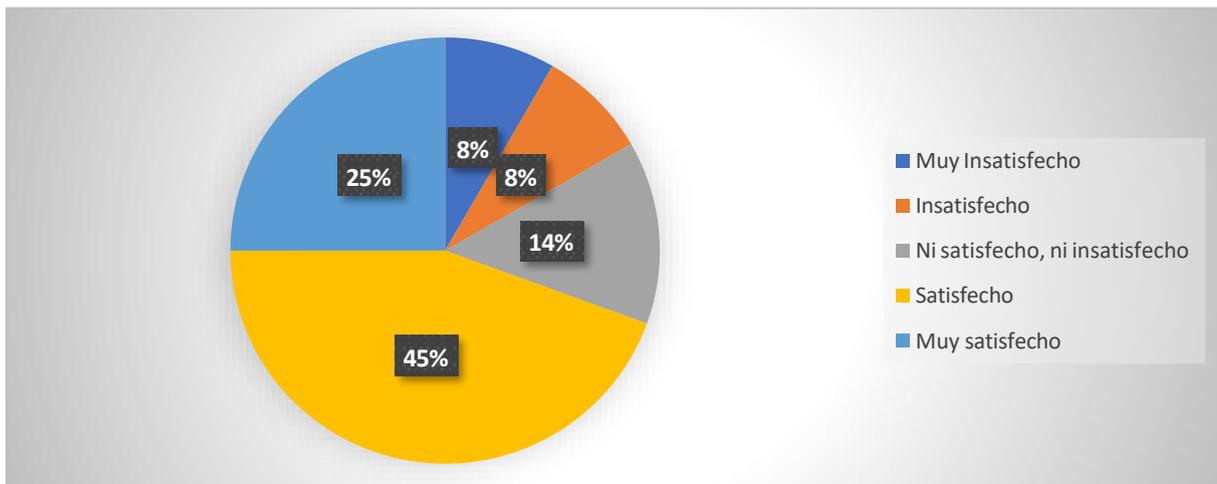
Grado de satisfacción respecto al acatamiento de las órdenes de sus compañeros de área

Pregunta 10	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Muy Insatisfecho	3	8%
Insatisfecho	3	8%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	5	14%
Satisfecho	16	45%
Muy satisfecho	9	25%
Total	36	100%

Fuente: Elaborado por: El Autor

Figura 14

Grado de satisfacción respecto al acatamiento de las órdenes de sus compañeros de área



Fuente: Elaborado por: El Autor

En los resultados se evidenció que, 8% se encuentra muy insatisfecho respecto al acatamiento de órdenes, 8% dijeron estar insatisfecho. 14% mencionaron que están ni satisfecho ni insatisfecho respecto a la forma de acatar órdenes de sus compañeros de área, 45% están satisfechos y 25% expusieron que si están muy satisfecho del acatamiento de órdenes de sus compañeros de área donde prestan los servicios.

4.2 Resultados de las entrevistas

Entrevistados:

Daniel Zambrano: Gerente de Producción

Luciana Negrete: Jefe de área de envase

Manuel Lecaro: Jefe de Recursos Humanos

Entrevistador: Simón Mendoza T.

Respecto a cuáles son las características de un buen líder, los entrevistados dijeron a manera general que un buen líder debe ser comunicativo, visionario, fomentar cambios en beneficio de la empresa, que empodere a sus colaboradores hacia la resolución de problemas, que sean escuchas activas de sus colaboradores, que les permitan participar en los cambios propuestos, que forjen otros líderes con el ejemplo.

En cuanto a si cómo jefe escucha a sus colaboradores, las respuestas de uno de los entrevistados fue que a veces lo hacen, que en muchas ocasiones dejan de hacer por la falta de tiempo, y los otros dos indicaron que siempre procuran escuchar al personal activo, conociendo la importancia que tienen en el crecimiento empresarial que se escuchen sus ideas y fomentar las relaciones entre jefe y trabajador.

Referente a si como jefe revisa, analiza las capacidades y habilidades de sus colaboradores antes de asignarle el puesto que ocupará en la empresa, las respuestas fueron generalizadas, indicaron que la empresa realiza la toma de pruebas de manera adecuada, se hace la entrevista personal, se explica lo que deben hacer y cuanto es el sueldo, al igual del horario de trabajo.

En el marco de los resultados, respecto a si los jefes retroalimentan las ideas entre jefe y colaboradores dos entrevistados indicaron que hay poca retroalimentación, eso es una de las debilidades que tiene la empresa. En relación a si se reconocen los logros del equipo de colaboradores, indicaron que hay poco reconocimiento por logros de los colaboradores, son limitados los incentivos al personal.

En este sentido, los entrevistados coincidieron que el trato es igual porque a todos se debe delegar funciones y con ello deben cumplir con sus obligaciones en las actividades que deben realizar dentro de las áreas que trabajan, tomando en cuenta las recomendaciones de manejo de los productos, con el manejo de las medidas de seguridad, de tal manera que cumplan con sus deberes. Es importante destacar que, de acuerdo al puesto que desempeñan las actividades tienen diferentes niveles de seguridad y el trato siempre es cordial y con respeto.

Finalmente, en cuanto a la satisfacción respecto al acatamiento de las órdenes del personal que dirige, los tres entrevistados aceptaron que hay inconvenientes, se evidencia discrepancias entre varios grupos por el cumplimiento de los horarios o tareas.

Para uno de los entrevistados, se requiere de un líder visionario que asuma la posición de delegar correctamente las labores que le corresponde al personal, es así que en cada área deben existir jefes que desempeñen su labor con la coordinación del equipo humano que tienen a su cargo. Otro de los entrevistados dijo enfáticamente que se requiere tomar acciones urgentes que ayuden al mejoramiento del cumplimiento de las órdenes en todas las áreas de producción.

4.3 Triangulación de resultados de la investigación

Tabla 16

Triangulación de resultados

TRIANGULACIÓN DE TÉCNICAS		
MODELO DE LIDERAZGO	ENCUESTAS A COLABORADORES	ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		
Satisfacción respecto a las órdenes que imparte su jefe inmediato	✓	✓
Su jefe escucha a sus colaboradores	✓	✓
Su jefe considera las capacidades y habilidades de sus colaboradores antes de asignarle el puesto que ocupará en la Pymes	✓	✓
Su jefe antes de iniciar sus actividades en el puesto que ocupa, le asignaron la inducción sobre su puesto y responsabilidades	✓	✓
Grado de satisfacción sobre la retroalimentación de ideas entre jefe y colaboradores	✓	✓
Comunicación con su jefe inmediato respecto a su desarrollo profesional	✓	✓
Satisfacción acerca del reconocimiento de sus logros y de todo el equipo de colaboradores	✓	✓
Su jefe delega responsablemente y de manera eficaz	✓	✓
Su jefe trata a todos los colaboradores por igual	✓	✓
Satisfacción respecto al acatamiento de las órdenes de sus compañeros de área	✓	✓
Los vistos rojos indican que cumple, pero no de manera adecuada		
Los vistos negros indican que se lo hace de manera efectiva		

Fuente: Elaborado por: El Autor

4.4 Plan de Acción.

El diseño de mejora propone, desde el análisis del problema que involucra dos aspectos bien determinados:

4.4.1 Estrategias cruzadas FODA

En la identificación del FODA, emergieron las siguientes estrategias:

Tabla 17

FODA Cruzado: Estrategias

MATRIZ FODA	Análisis interno	
	Fortalezas	Debilidades
	Empresa con años de experiencia en el mercado	Limitado liderazgo en la parte operativa
	Cuenta con personal dispuesto a trabajar por el crecimiento de la institución	Escasa comunicación con los colaboradores
		Limitada información de las decisiones o planes operativos
Análisis externo	FO (Max - Max)	DO (Min - Max)
Oportunidades	Estrategia Ofensiva	Estrategia Adaptativa
Mejorar el estilo de liderazgo	Aprovechar la predisposición de los trabajadores para trabajar en forma colaborativa	Fomentar el liderazgo en la parte operativa
Optimizar el clima laboral		
Fomentar la comunicación entre todo el equipo de trabajo		
Amenazas	FA (Max - Min)	DA (Min - Min)
	Estrategia Defensiva	Estrategia de Supervivencia
Posibles conflictos internos	Diseñar un plan de acción sobre liderazgo situacional	Fortalecer las acciones con un liderazgo transaccional
Se pueden generar problemas entre jefe y trabajador		

Fuente: Elaborado por: El Autor

A manera general, las fortalezas están representadas en el hecho que la empresa cuenta con años de experiencia en el mercado, lo que genera credibilidad y competitividad en el mercado y es la imagen de su gente, de sus trabajadores que deben ejecutar sus acciones para fomentar esa imagen organizacional.

De lo anteriormente indicado, otra de sus fortalezas es el personal dispuesto a trabajar por el crecimiento de la institución, es un grupo de comprometido que trabaja por el bienestar de la empresa.

Entre las debilidades se evidencia el limitado liderazgo en la parte operativa, el jefe asume varios roles, se encarga de seleccionar personal, precisar pedidos, despachar ventas, vender, hablar con clientes, entre otras actividades.

En el mismo esquema de análisis, la escasa comunicación entre jefe y colaboradores Comunicación unidireccional, el Gerente Operativo imparte las órdenes a los trabajadores y espera que sus decisiones se cumplan sin preguntar si las entendieron, generalmente no escucha explicaciones de ningún tipo, ni tampoco las brinda, no comunica o discute las decisiones de los cambios que realiza en el área, sino que decide por sí solo.

Además, hay limitada información de las decisiones respecto a los planes operativos que buscan diseñar e implementar, no toman en consideración la opinión de los jefes inmediatos o los colaboradores.

Respecto a las oportunidades, la empresa en la parte operativa puede mejorar el estilo de liderazgo, un estilo que se adapte a su situación, transformando la forma de llevar al personal, por ellos es necesario que se brinde la oportunidad de escuchar a los trabajadores y aportar a la optimización del clima laboral, que puede lograrse fomentando la comunicación en el equipo de trabajo.

En cuanto a las amenazas, de continuar con los problemas que tiene la parte operativa en el liderazgo, pueden surgir posibles conflictos internos, que deterioran el clima laboral y generan problemas entre jefe y trabajador.

4.4.2 Identificación del modelo de liderazgo en la empresa Duragas

En los resultados de la encuesta, por los problemas identificados se demuestra que el estilo de liderazgo de la empresa es autocrático, debido a:

- Escasa participación de los trabajadores en las decisiones de cambios o mejoramiento del área. Es el jefe quien toma las decisiones de manera individual, no consulta a los demás, ni involucra a los miembros del equipo para que aporten con sus ideas.
- Los colaboradores se sientan desvalorizados porque no aportan, ni contribuyen con sus ideas para mejorar los procesos.
- Se observa desmotivación en el personal, lo que provoca falta de interés y descontento, afecta la productividad y el compromiso con la misión, visión y valores de la empresa.
- Hay insatisfacción laboral por la escasa autonomía que genera un ambiente de laboral poco positivo.
- En relación a la comunicación es unidireccional, el Director General es quien imparte órdenes, siempre espera que sus decisiones se cumplan, no escucha explicaciones y decide solo lo que cree que debe mejorar.
- La escasa comunicación da paso a un inadecuado clima laboral, enfocándose en el limitado lineamiento a la participación de los trabajadores.
- Se observó poco crecimiento profesional, las capacitaciones son pocas, limita la oportunidad de prepararse en la parte profesional o en los aspectos técnicos, de tal manera que se limitan el desarrollo de nuevas habilidades y competencias en los colaboradores.

Figura 15

Posibles inconvenientes del liderazgo autocrático



Fuente: Elaborado por: El Autor

El liderazgo autocrático es coercitivo, centralista y arbitrario, generalmente controla al personal con rigidez en sus decisiones y acciones, es un sistema duro y cerrado en las decisiones (Cerna, 2023, pág. 1).

Entre las características del estilo autocrático se describe lo siguiente:

Tabla 18

Estilo autocrático y sus características

Estilo	Características
Autocrático	Denota hostilidad Amedrenta al personal Jerarquía – poder / no escucha Es discordante, desorienta al trabajador Confunde en las órdenes que emite Toma decisiones unidireccionales, solo él tiene la razón Carece de comunicación efectiva No resuelve situaciones/ impone las soluciones Escasa empatía con sus colaboradores

Fuente: **Fuente especificada no válida..**

4.4.3 Diseño del plan de mejora

En los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores se evidenció debilidades en el liderazgo, debido a que los jefes evitan tomar decisiones y en ocasiones se retrasan al hacerlo y que los superiores evitan implicarse cuando aparecen los problemas.

Así mismo se indica que se requiere un cambio en el trato con los colaboradores, se espera la demostración de empatía hacia los demás que permita la retroalimentación de las ideas, que se fomente la toma de decisiones efectiva, la implicación del jefe operativo y los jefes inmediatos con los problemas debe ser directa, por tanto, deben intervenir en la solución de problemas.

Figura 16

Diseño de mejora



Fuente: Elaborado por: El Autor

4.4.4 Enfoque de liderazgo en la comunicación

Se asume que el líder, cuenta con la información que aporta al desarrollo integral de su personal, destacan las habilidades profesionales, del trabajo en equipo, del respeto hacia la cultura empresarial, las relaciones interpersonales son parte importante para conseguir la eficacia en la gestión, sin dejar de lado la orientación comercial y las condiciones que se requieren para un buen liderazgo.

Un líder, debe ser sincero, conducir las actividades con profesionalismo, comunicar todos los puntos que tiene el colaborador, para lograr que las debilidades que tengan poco a poco puedan subsanarse y alinearlas a las competencias de la entidad organizacional (Altuve & Serrano, 2021, pág. 2).

Desde este punto de vista, un líder es aquel que dialoga, comunica a sus colaboradores que se deben alinear a las normas y reglamentos internos, a su cultura y valores empresariales, fomentando continuamente el desarrollo de sus capacidades y habilidades, considerando el fortalecimiento de las relaciones interpersonales que hacen que cada trabajador también desarrolle cualidades de liderazgo.

Figura 17

Cualidades que debe poseer un buen líder



Fuente: Elaborado por: El Autor

Por lo tanto, un líder debe procurar analizar ascensos en su gente, motivarlas, dandoles capacitación externa e interna, es una de las formas más adecuadas para demostrar la importancia que tiene el área de mejorar las competencias. Cada una de las acciones que emprendan califican el buen manejo de liderazgo del equipo humano que tiene a su cargo (Anzola, 2019, pág. 67).

Es importante que se tome en cuenta la creación de una cultura de mejora continua, fortaleciendo las competencias internas en las que se tome en cuenta los índices de participación del personal y la aceptación de los líderes basado en la conducta, atributos y valores de liderazgo.

Figura 18

Resultados de un buen liderazgo



Fuente: Elaborado por: El Autor

En el mismo contexto, un liderazgo competitivo es aquel que fortalece las habilidades profesionales de sus colaboradores, capacita, invierte en que se preparen para desarrollar las habilidades de gestión y liderazgo en el área que se desempeñen, que les influya para aumentar la orientación comercial y el trabajo en equipo, relacionado con la activación del modelo de competencias que aplican al momento de contratar a las personas adecuadas para que la empresa pueda ejecutar sus diferentes estrategias de desarrollo.

Otro punto importante es generar los espacios para realizar el trabajo en equipo, disminuyendo la brecha de individualismo que se observa en las diferentes áreas de la empresa.

Desde este punto de análisis recurrir a ideas innovadoras y creativas que identifiquen las soluciones que promuevan una comunicación efectiva, que potencialice las relaciones interpersonales entre todo el personal.

Una forma de concretar los cambios, es generar ideas innovadoras que se trazan en la promoción de ideas conjuntas del personal, utilizando equipos de trabajos en proyectos que afiancen la delegación de tareas al personal que cuentan con la preparación académica y técnica que pueden asumir diferentes cargos que el gerente asume, concibiendo la idea de impartir y delegar funciones para ampliar la funcionalidad adecuada de la empresa. En este sentido, el líder debe poseer la autorregulación, motivación, empatía, habilidades sociales, autoconciencia y aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios de los colaboradores y propio de él (Goleman, 2019, pág. 16).

Tabla 19

Propuesta del tipo de liderazgo

Líder transformacional	Características
Rasgos que denotan el liderazgo	Líder (personalidad) Dirige
Comportamiento y actuación del líder	Líder Actúa y es ejemplo para sus colaboradores Trabajo colaborativo Colaborador observa y actúa
Posibles contingencias que debe asumir	Líder – seguidor Resuelve situaciones Empatía Desempeño Productividad Objetivos claros Comunicación directa
Las posibles acciones que generan el liderazgo transformacional	Jefes empáticos Interés por el colaborar, por la motivación Trabajo en equipo jefe – colaborador Desarrollo de autoestima del colaborador

Fuente: Elaborado por: El Autor

De manera particular, el liderazgo transformacional fomenta el trabajo en equipo, en promover la creatividad e innovación de los colaboradores, generando mayores oportunidades de desarrollo personal con el apoyo a capacitaciones, que asistan a foros, congresos, talleres, entre otros. Al respecto se considera que este enfoque eleva el interés de los seguidores y colaboradores que fomentan la parte de pertenencia a la aceptación de la misión y visión organizacional, a los valores empresariales, trascendiendo a sus propios intereses y pensando en el interés de bienestar del equipo (Mendoza Martínez, Escobar Álvarez, & García Rivera, 2012).

En el mismo sentido de la revisión sistemática de los modelos de liderazgo, la parte Transformacional es considerada uno de los enfoques contemporáneos que indican las ventajas que tiene el hecho de trabajar juntos los líderes y seguidores, resaltando que se apoyan mutuamente, fomentando la capacitación del personal como parte del crecimiento (Fernández & Quintero, 2017, pág. 5).

Figura 19

Diseño del proceso para implementar el liderazgo transformacional



Fuente: Elaborado por: El Autor

Las organizaciones empresariales públicas o privadas dentro de su contexto requieren del recurso humano para alcanzar sus metas, conllevando a que en la parte interna se desarrollen líderes que intervenga de manera efectiva en la administración de las diferentes áreas.

Figura 20

Misión, visión y valores organizacionales para ejercer un buen liderazgo



Fuente: Elaborado por: El Autor

Reafirmando lo anterior, hay otras acciones que denotan liderazgo, tales como cooperación entre pares, participación grupal, trabajo colaborativo que debe ir acompañado de las acciones de una comunicación efectiva y escucha activa (Aguirre, Serrano, & Sotomayor, 2017, pág. 3).

Dentro de este marco, Bower (1995), citado por (González, 2021) conceptualiza el liderazgo como “El proceso encaminado a lograr los objetivos de la organización mediante el estímulo y ayuda a sus miembros” (pág. 28).

Se hace necesario resaltar que contribuye al direccionamiento organizacional, buscan cumplir cabalmente con la visión y misión, desarrollando las habilidades gerenciales, comerciales, comunicativas y de negociación lo que influye de forma directa en el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa (Capa, Benítez, & Capa, 2018, pág. 2).

Figura 21

Trabajo en equipo



Fuente: Elaborado por: El Autor

En un enfoque particular, las teorías sobre liderazgo en las empresas están enfocadas en la búsqueda de mantener un buen clima laboral, en la que prevalezca la comunicación directa entre pares, empatía entre jefes y colaboradores, trabajo cooperativo y apoyo social que aporten a la resolución de problemas, promoviendo la resiliencia, con sentido crítico, que desarrollen habilidades de negociación hacia cambios e innovaciones para beneficio propio y de la empresa.

Figura 22

Características del liderazgo transformacional



Fuente: Elaborado por: El Autor

Desde este punto de vista nace el liderazgo que impulsa el crecimiento de las organizaciones, en el mismo busca que su gente demuestre que puede hacer sus actividades solos, que ejerzan la autorregulación de sus tareas y que motiven al personal, continuamente se debe fomentar la empatía entre jefes y colaboradores, procurando mantener un entorno laboral adecuado, comunicando lo que desean alcanzar, fortaleciendo las habilidades, competencias y talento del cliente interno, promoviendo las emociones y los impulsos propios (Goleman, 2019, pág. 19).

Entre las cualidades identificadas sobre el empoderamiento administrativo de los jefes consta la búsqueda de crear ambientes colaborativos en el trabajo, generando ambientes cooperativos entre pares, estos caracteres se lo observan en las diferentes organizaciones que tienen como finalidad fomentar el trabajo en grupo, comunicándose mutuamente.

Figura 23

Empoderamiento de los colaboradores



Fuente: Elaborado por: El Autor

Desde este punto de análisis, las cualidades mencionadas los líderes transformacionales fomentan las relaciones interpersonales, permiten que todos los colaboradores participen y se comuniquen de manera efectiva y se convierten en escucha activos. Es importante reconocer que todos los trabajadores se deben enfocar en una situación y si hay problemas se pueden resolver, además generar confianza en el personal, actuar de acuerdo a lo que emerge en el momento que se vive. Fortalecer el carácter resolutivo, mantener el control de las diferentes situaciones que se presenta en el contexto organizacional y que todos participen en la busque de posibles soluciones de la problemática identificada.

4.4.5 Definir roles y la definición de responsabilidades

Se vincula con el exceso de roles que asumen el administrador, es decir que se convierte en gerente general, gerente financiero, director de ventas, jefe de compras, gerente de recursos humanos, selecciona personal, es el “hombre orquesta”, que desempeña varias actividades a la vez. La propuesta es delimitar las responsabilidades del Administrador de la empresa con la finalidad de mejorar la productividad y el clima laboral, fomentar un liderazgo transformacional.

Tabla 20

Perfil de actividades y responsabilidades del Gerente Administrativo

FUNCIONES DEL GERENTE ADMINISTRATIVO:
Responde al Gerente General
Función principal:
Responsable de la administración del personal de planta/ área operativa
Responsabilidades:
Recepción de reportes de labores diarias de las distintas áreas operativas
Control y archivo de los reportes de labores diarias del personal de las áreas operativas
Registro y actualización de datos de las tareas diarias del personal
Colaborar la planificación de las capacitaciones para el área operativa
Realizar el archivo de los reportes de la necesidad de capacitaciones
Planificar y coordinar los procedimientos administrativos de la planta, asegurando su eficiencia y optimización de los procesos de producción.
Supervisar la contratación y formación del personal, asignando responsabilidades y espacios de trabajo adecuados, inclusivos y democráticos.
Evaluar el rendimiento del personal y proporcionar orientación para garantizar la máxima eficiencia en las operaciones que garanticen una mejora en la productividad.
Gestionar el presupuesto y los recursos financieros de la planta, incluyendo la elaboración de informes financieros.
Coordinar con otras áreas de la empresa para garantizar un flujo de trabajo eficiente y coordinado de los trabajadores.
Supervisar los servicios de las instalaciones, asegurando su mantenimiento y la contratación de servicios externos si es necesario, con el fin de evitar paralización del área de producción.

Fuente: Elaborado por: El Autor

En este sentido, la propuesta de mejora es determinar el rol que debe desempeñar el gerente general de la empresa.

Tabla 21

Cualidades del líder situacional transformacional

N.	Cualidad de líder	Modelo	Impacto en la dirección administrativa
1	Madurez en la toma de decisiones Comunica de manera directa Escucha activa Resuelve	Liderazgo Situacional Transformacional	Identifica las situaciones y resuelve problemas. Genera confianza en su personal. Actúa inmediatamente si hay problemas Es resolutivo Mantiene control de las diferentes situaciones que se presenta en el contexto organizacional.
2	Fomenta las Relaciones interpersonales adecuadas	Liderazgo Situacional Transformacional	Motiva al personal. Guía eficientemente al equipo de trabajadores. Procura mantener adecuadas relaciones interpersonales. Permite que todos participen. Promueve el intercambio de ideas. Apoya las ideas e innovaciones de procesos.
3	Empoderamiento de la situación del clima laboral	Liderazgo Situacional Transformacional	Mantiene un discurso claro y conciso que favorece al clima laboral Lidera y desarrolla ideas precisas Promueve planes que contribuyen al desarrollo de la empresa
4	Promueve el alto rendimiento	Liderazgo Situacional Transformacional	Interés hacia la calidad total Capacitación del personal
5	Vinculación directa hacia la misión, visión y valores organizacionales	Liderazgo Situacional Transformacional	Las actuaciones están enmarcadas en la misión, visión y objetivos organizacionales de la institución. Ideas claras, precisas y concisas respecto a los valores institucionales.
6	Planificación de las actividades en forma colaborativa	Liderazgo Situacional Transformacional	Fomenta el trabajo en equipo. Fortalece el trabajo colaborativo, sin discriminación de raza o sexo.

Fuente: Elaborado por: El Autor

Así mismo se observa que se requiere capacitar sobre temas de liderazgo competitivo, el mismo que se logra con acciones del líder, con los elementos que adicione a la conducción de un equipo humano, que relacione de manera empática, es decir que, un buen líder se preocupa de su personal, siendo importante realizar una evaluación anual de rendimiento que permita separar los aspectos positivos y negativos del personal que tiene a cargo, analizar aquellos puntos que se pueden fortalecer y convertirlos en oportunidades para mejorar el rendimiento en la organización, para que las debilidades y amenazas logre convertirlas en fortalezas.

Tabla 22

Curso de capacitación

Items	Temas	Subtemas	Horas
1	Liderazgo y el líder	Líderes Tipos de liderazgo Liderazgo democrático Liderazgo transformacional Liderazgo autocrático Ejercicio práctico	10
2	Roles, responsabilidades de jefes y colaboradores	Roles de los gerentes y jefes Responsabilidades desde su puesto de trabajo Delimitación de las actividades	10
3	Comunicación interna y externa	Tipo de comunicación Ejercicio práctico	10
4	Evaluación de desempeño	¿Cómo ser un buen líder?	10
<u>Total Horas</u>			40 horas

Fuente: Elaborado por: El Autor

4.4.6 La comunicación necesaria para delegar funciones

En el campo empresarial, la comunicación organizacional es crucial para mantener al recurso humano informado, es una de las maneras de llevar a cabo procesos y que cada uno conozcan sobre las actividades que se realizan en los diferentes áreas, se puede utilizar la comunicación formal y en ciertas excepciones la informalidad, puede ser oral, escrita, incluso por señas, en caso de requerirlo y ser necesario (Sosa, 2019, pág. 32).

Dentro de este marco, la comunicación en las empresas busca informar al personal de las actividades internas, hay diversos tipos de información, entre ellos cambios de procesos, sacar nuevos productos, delimitar el tipo de trabajo que van a realizar en el puesto de trabajo. Las comunicaciones están asociadas en dar a conocer sobre el cumplimiento de los objetivos que tiene la empresa, también sirve para dar a conocer las necesidades de los colaboradores (Fernández-Collado, 2019).

Figura 24

Tipos de comunicación



Fuente: Elaborado por: El Autor

Tabla 23

Planes de comunicación

Acción Comunicación	Responsable	Líneas de Acciones	de	Requisitos materiales	/	Indicadores
Personas responsables para promover el programa de comunicación en la empresa	Jefe de área	Programa de comunicación 2023 - 2024, alcances y estrategias	de	1. Programa de Comunicación. 2. Presentación digital	de	Número de Programa / alcance de la comunicación
	Jefe de operaciones.	Taller sobre gestión de la comunicación entre los diferentes departamentos	sobre	1. Formas de comunicación. 2. Creación de e-mail institucional	de	Número de talleres de capacitación sobre comunicación.
	Agentes de operaciones	Taller de comunicación de las responsabilidades y deberes	de	1. Comunicación de las acciones del área 2. Entrega de un calendario de las tareas y responsabilidades		Número de acciones de comunicaciones de los agentes
	Supervisor del área de operaciones	Difusión del Plan de Comunicación		1. Trípticos del sistema de comunicación	de	Número de presentaciones para la difusión del plan de comunicación
	Operadores	Comunicar y solicitar retroalimentación de la comunicación entre pares	y	1. Trípticos sobre la información del manejo de la información interna		Número de trípticos

Fuente: Elaborado por: El Autor

Para delegar funciones es necesario que se desarrollen mecanismos de control:

Tabla 24

Mecanismos de control de las acciones de liderazgo

SITUACION	ALTERNATIVAS DE CONTROL
Si los colaboradores no responden a las órdenes impartidas y su desempeño ha disminuido rápidamente.	<p>Enfatizar la aplicación informes del incumplimiento de las tareas.</p> <p>Buscar la retroalimentación de las necesidades y requerimientos</p> <p>Hablar con el colaborador y establecer el rol que debe desempeñar</p>
Observar el desempeño del colaborador individual y colectivamente para evaluar sus estándares de desempeño.	<p>Verificar las responsabilidades y estándares de desempeño esperado</p> <p>Asumir acciones que definida el rol del trabajador según su puesto de trabajo</p> <p>Involucrar al colaborador con los grupos de trabajo y se sienta importante</p>
El desempeño individual y colectivo del colaborador es inadecuado frente a la resolución de problemas	<p>Procurar que trabajar en grupos, observar que busque las ideas de otros para la resolución del problema.</p> <p>Actuar firmemente para corregir los errores y brindarle confianza</p> <p>Estimular a que el trabajo en grupo resuelve eficazmente el problema</p> <p>Escuchar sus ideas, permitir la retroalimentación</p>
Cuando los colaboradores tienen un buen historial de logros	<p>Implementar reconocimientos por los logros alcanzados</p> <p>Confiar en que las áreas, ya que tienen jefes que pueden tener sus propias directrices</p>
Si el desempeño de los colaboradores sigue decayendo y no se preocupan por fomentar logros de sus tareas a tiempo.	<p>Incentivar logros alcanzados</p> <p>Recomendar trabajos en equipo y cumplir los objetivos de trabajo</p> <p>Redefinir los roles y responsabilidades <u>y supervisar cuidadosamente.</u></p>

Fuente: Elaborado por: El Autor

Las acciones para mejorar las Relaciones Humanas en la empresa deben enfocarse en los siguientes puntos:

- ❖ Adecuada comunicación, se informa de las actividades que se realizan, nuevos procesos;
- ❖ Fomenta la relación entre los jefes y colaboradores de la empresa;
- ❖ Fortalecen las relaciones entre los clientes externos;
- ❖ Desarrolla las capacidades de comunicación entre los clientes internos;
- ❖ Cuida las relaciones y el adecuado ambiente laboral;
- ❖ Buscar la forma en ejecutar acciones que comuniquen e informen los planes y objetivos empresariales;
- ❖ Promover capacitaciones para el desarrollo de las competencias, valores y actitudes de los colaboradores;
- ❖ Se enfatiza en que todos los trabajadores deben alinearse a la cultura y valor organizacional de la empresa;
- ❖ Debe existir coherencia con el modelo organizacional

Figura 25

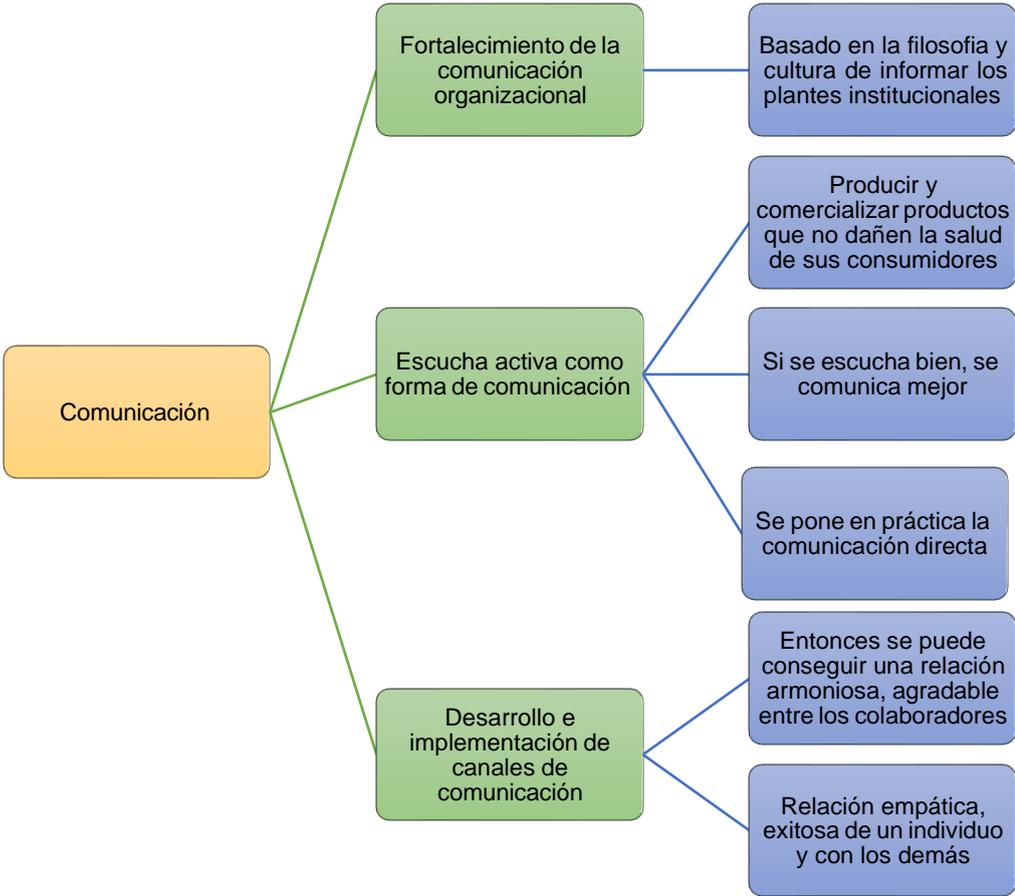
Comunicación organizacional



Fuente: Elaborado por: El Autor

En este mismo contexto, la comunicación en la empresa presenta diferentes objetivos, entre ellos desarrollar sistemas de información directo, en el mismo participan las personas que forman parte de un conglomerado, con un abordaje directo, fortaleciendo el escucha activo en los colaboradores, en los jefes, en los puestos gerenciales. En forma particular, la comunicación organizacional utiliza diferentes medios, puede ser de forma escrita, a través de email corporativo o correo electrónico, teléfonos fijos e incluso teléfonos móviles, se lo puede realizar en forma personal, directamente sin intermediarios (Contreras & Garibay, 2020, pág. 2).

Figura 26
La comunicación organizacional



Fuente: Elaborado por: El Autor

4.4.7 Políticas, procesos y procedimientos organizacionales: Liderazgo

Es importante considerar que se deben mantener el control del personal para que realicen sus actividades de manera óptima, pero al mismo tiempo se debe conceder libertad y autonomía para que se conviertan en colaboradores eficaces y eficientes.

Tabla 25

Liderazgo Transformacional

Liderazgo Transformacional –Facultar			
Rol	Utilidad del rol	Principios que operan	Aspectos que lo componen
Facultar	Permitir que fluyan las ideas y que se comuniquen	Libertad para la toma de decisiones Autonomía Autorregulación en la gestión laboral	Interdependencia Jefe – colaborador Fortalece el aspecto ganar – ganar, todos son parte de un mismo equipo
	Acuerdo ganar – ganar, todos participan en las decisiones para el mejoramiento del área	Trabajo mutuo El jefe apoya y el colaborador acoge las sugerencias de todos, se trabaja en equipo	Confianza en sus habilidades y capacidades de todos
	Todos trabajan en conjunto, se mejoran las condiciones laborales en pro del bienestar de todos y de la empresa	Compromiso y responsabilidad hacia las actividades de la empresa Responsabilidad mutua en el cumplimiento de las tareas	Claros lineamientos hacia el cumplimiento de las metas y objetivos, las políticas, procesos y procedimientos de la organización Valorar el trabajo que hace cada uno desde sus puestos de trabajo

Fuente: Elaborado por: El Autor

En forma particular, es importante desarrollar dotes de liderazgo en los colaboradores, así como reconocer los beneficios que tiene las empresas al momento de contar con un personal que tiene confianza en sí mismo para actuar desde su puesto de trabajo, por ellos es importante que los colaboradores trabajen en un ambiente armónico entre jefes y colaboradores y que asuman con responsabilidad de trabajar en forma colaborativa (Aguirre, Serrano, & Sotomayor, 2017, pág. 3).

La utilidad del rol, considerando el eje de la modelación de los equipos de trabajo se ejerce a partir del fortalecimiento de la confianza, tomando en cuenta que nace desde adentro hacia a fuera, es decir, que como jefe inmediato se establecen las aristas necesarias para “dejar asumir y dejar hacer” al colaborador, confiar en que si existen las políticas y procedimientos institucionales que deben cumplirse.

En este sentido, los principios que operan son responsabilidad, respeto, honrar la palabra, pero sobre todo asumir el compromiso consigo mismo y con los demás, fortaleciendo el liderazgo efectivo para el cumplimiento de sus labores, siendo necesario que se considere la comunicación como un apoyo directo al desarrollo organizacional, porque en el contexto interno y externo de la empresa existe la reciprocidad entre el personal que labora en diferentes puestos de trabajo, siendo necesario que se trabaje en equipo, que fomente la colaboración entre pares, aplicando y utilizando los canales de comunicación adecuados, que permita la comprensión de los mensajes. En este siglo XXI, con el desarrollo de la internet, los mensajes de texto por celular o email indudablemente cambiaron la forma comunicarse, la forma escrita trajo consigo una comunicación rápida, eficiente, eficaz, acortó distancia y mejoró la calidad de información que llega por medio de diferentes canales (DeCenzo & Robbins, 2019, pág. 172).

Tabla 26

Modelar a través de la confianza en el colaborador

Liderazgo Efectivo – Modelar			
Rol	Utilidad del rol	Principios que operan	Aspectos que lo componen
Modelar	Fortalecer la confianza, motivando a que trabajen de mejor manera, se deben vincular con la misión, visión y valores organizaciones de manera directa y efectiva	Responsabilidad	Confianza de adentro hacia afuera en lo que respecta al cumplimiento de las órdenes emitidas
	Generar comunicación efectiva para que la confianza nazca desde lo profundo de los trabajadores, que emerja desde crear un uno mismo, en la capacidad de resolver los problemas que surjan	Respeto	Involucrarse con los procesos y procedimientos de la empresa
	Hacer lo que digo, con la certeza de cumplir lo que digo	Honrar la palabra de acatar las órdenes	Ser ejemplo, acatar las políticas y procedimientos dentro de la organización
	Establecer procesos y cumplirlos	Compromiso con todos	Desarrollar y fortalecer continuamente el liderazgo efectivo

Fuente: Elaborado por: El Autor

En los planteamientos de cambio de liderazgo autocrático a liderazgo situacional transformacional tiene como finalidad generar cambios que mejore el clima laboral y las condiciones de trabajo, tal es su importancia que se necesita una intervención dirigida hacia el fortalecimiento y desarrollo de la eficiencia del equipo de colaboradores, utilizando diferentes estrategias que invitan a crear un ambiente laboral óptimo fortaleciendo el desarrollo de las habilidades y competencia.

En este sentido, apareció la necesidad de desarrollar el Liderazgo situacional transformacional, que busca soluciones, especialmente con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los jefes y colaboradores, trabajando entre sí, generando vinculación y afiliación hacia la empresa, sin dejar de lado el sentido de pertenencia y la mejora continua.

En forma general, se puede mencionar que la dinámica participativa de los equipos de trabajo, involucra mejorar las condiciones del ambiente laboral, creando las condiciones adecuadas, en un ambiente que provea a los colaboradores de medio de comunicación efectivos, que lleguen a todos, con planes de información directos y efectivos.

Es importante señalar que, cuando un jefe decide establecer cambio, la mejor manera de lograrlo es comunicar los cambios, definir las estrategias de comunicación que busca implementar, solicitando la participación de todos, acogiendo las ideas de todo el personal, reflexionando acerca de la visión que inspira a la búsqueda de soluciones por medio de las estrategias que visualiza la forma de lograrlo, integrando todas la áreas y departamentos.

En este mismo marco, la comprensión mutua hacia los planes y procedimientos deben alinearse con las metas del grupo de trabajo, fortaleciendo la sinergia y el pensamiento ganar-ganar, aceptando y valorando las diferencias y poner en marcha el escucha activa. Por tanto, se debe aplicar la estrategia de emplear la dinámica de trabajo en equipo para lograr eficacia y eficiencia laboral, establecer la unión entre jefes – colaboradores, profundizando en el desarrollo de liderazgo efectivo, proporcionando un óptimo ambiente laboral, desarrollando la escucha empática, valorando las diferencias de los colaboradores.

Mientras que el pensamiento ganar – ganar, convoca el método de negociación de conflictos que tiene como finalidad conciliar cualquier discrepancia, por medio de una comunicación de doble vía, con Feedback, es decir retroalimentándose, con ideas de ida y vuelta, con la mirada hacia los intereses comunes, entonces todos ganan, todos mejoran con el aprendizaje continuo.

En tal sentido, la confianza en el liderazgo situación y transformacional se modela argumentando la construcción de adentro hacia afuera para fomentar la confianza entre pares. En este sentido, es importante considerar el desarrollo de un liderazgo efectivo, que convoca a encontrar caminos que reconozcan las necesidades de los colaboradores, dilucidando sus intereses, alineándose a los valores organizacionales, modelando, dejando a lado los estereotipos, no discriminando, sino integrando a todos los equipos de trabajo, direccionados hacia la misión, con la idea clara hacia el logro de los objetivos y la visión de llegar donde se propuso como empresa. Lo ideas es crear un ambiente de confianza entre todos, que permita la equidad y el trabajo colaborativo que desencadene el beneficio mutuo, coordinación y planificación, todos para uno y uno para todos.

En relación con las mentorías activas, la propuesta actual radica en lograr un equipo de trabajo colaborativo, un grupo de personal que se comuniquen y escuchen, promoviendo liderazgo en todas las áreas organizacionales, creando espacios reflexivos, conectando al grupo humano a través de diálogos diáfanos y francos para generar compromisos de apoyo entre todos.

Desde lo anteriormente mencionado, las comunicaciones francas y abiertas requieren de la escucha empática y la comunicación efectiva, entender lo que cada colaborador busca expresar, tomar en cuenta sus ideas y responder a esas ideas para evidenciar las relaciones interpersonales, desarrollando estrategias que integren la dinámica grupal, que fomente activamente el trabajo en equipo, impulsando la coordinación grupal, siempre escuchando a los jefes y colaboradores, recibiendo los mensajes, dando lugar que nuevas ideas, comprendiendo el contenido de los mensajes, apoyándose entre todos, afrontando los problemas y buscando la solución entre todos, cooperando, buscando desarrollar la cohesión entre todos. La comunicación frontal, directa, con Feedback constante, desencadena que todos sean escucha activos para lograr la sinergia en el grupo laboral.

Bajo esta perspectiva, el liderazgo situacional va ligado con la inteligencia emocional, la comunicación franca, escucha empática, cultura orientada a la resolución de problemas. La idea principal es resolver eficientemente los conflictos, representando las diferentes situaciones reales o las que se imaginan que pudiera ocurrir, con el desarrollo de la empatía entre pares para que realicen actividades en equipo de trabajo, buscando soluciones entre todos, generando diálogos donde converjan las diferentes ideas y se confronten otras ideas para llegar a consensos que permitan solucionar los conflictos, manejando la negociación de los conflictos.

CAPÍTULO V

5.1 Conclusiones

Las conclusiones se dieron de acuerdo a los objetivos específicos: Al Identificar, por medio de una revisión bibliográfica, los diferentes modelos de liderazgo situacional que aportan a la optimización del clima laboral en la empresa Duragas se dedujo que existen diferentes estilos o modelos de liderazgo que se dan en la perspectiva de la administración de las empresas, en el mismo se pone de manifiesto que un liderazgo democrático observa los dotes, habilidades, talentos y capacidades de su personal que se fortalece con las acciones del líder, con elementos que fomentan la conducción de un equipo humano de forma empática, resaltando que un buen líder se preocupa de su personal, realzando los aspectos positivos del personal que tiene a cargo, analizar aquellos puntos débiles que se pueden fortalecer y convertirlos en oportunidades para mejorar el rendimiento en la organización.

En la investigación, por medio de encuestas, el modelo de liderazgo que prevalece en la empresa Duragas se determinó que es un liderazgo tradicional, el jefe no tiene iniciativas de mejorar el entorno laboral, de mejorar un mayor desempeño en los trabajadores, no ay retroalimentación, indudablemente perjudica a los resultados de productividad de la empresa.

Entre las características del liderazgo situacional que inciden en el mejoramiento del clima laboral de la empresa Duragas – Guayaquil se reconoce que debe ser un líder democrático, proactivo que escuche a su personal, que atienda sus demandas y necesidades, que facilite un entorno laboral sin distinción de puestos, sino que estime los logros e incentive al trabajador alinearse con la empresa, con su

misión y visión, que sea comunicativo, visionario, que fomente cambios en beneficio de la empresa, que empodere a sus colaboradores hacia la resolución de problemas.

Es importante considerar que las organizaciones deben desarrollar un modelo de competencia de liderazgo, para que las empresas se vean inmersa en un ciclo de rendimiento superior, para ello se requiere de la intervención de Recursos Humanos, llevando a cabo discusiones colaborativas, en las que se observe la visión de los líderes, que se alineen a las expectativas del equipo de los gerentes; y de esa manera implementen y coordinen en ideas, que les permitan crear un lenguaje colaborativo que generen un modelo de competencia eficaz para llevar a contestar dos importantes preguntas: "qué" y "cómo". El "qué" se lo vincula con un modelo de competencia, con todo lo que hacen los trabajadores en el desarrollo de sus talentos, y el "como" identifica las habilidades, conocimientos y métricas, que permita gestionar el rendimiento.

En este trabajo de investigación surgió la necesidad de conceptualizar el liderazgo como parte del cambio que efectiviza el emplazamiento de la participación de los trabajadores en la generación de ideas y propuestas de mejoramiento en su puesto de trabajo y en el compromiso que tienen con la misión, visión y valores de la empresa para desarrollar las habilidades, competencias, actitudes y valores organizacionales.

En este mismo sentido se debe poner de relevancia la necesidad de resaltar la valía en las personas, su participación en los planes de negocio o el desarrollo de nuevos productos o servicios, es decir que los colaboradores se vuelvan proactivos en el campo laboral.

Para lograr que el personal actualice sus conocimientos se debe considerar las capacitaciones en las diferentes áreas, tanto en la parte técnica, operativa y profesional y desde ese punto de vista, vale la pena resaltar que el liderazgo promueve e impulsa cualidades que modelan la participación entre líder y colaborador, siempre alineado al fortalecimiento de lo ético, moral y disciplina, con respeto a las políticas y procedimientos de la empresa, al cumplimiento de las tareas y la participación en el mejoramiento de su área, de tal manera que se fomente la productividad en la institución.

Es importante que se fortalezcan las relaciones con los entes reguladores y gubernamentales, trabajando en conjunto en la trilogía empresa, autoridades y colaboradores, con la finalidad de dar sostenibilidad a la empresa, por ello es importante que involucre el compromiso de los directivos, trabajadores. Además, entre los entes reguladores, comunidad y medio ambiente, de tal manera que se planifique un horizonte claro que conlleve a cumplir los objetivos en un plazo determinado.

Se debe concluir que la comunicación es la mejor plataforma que pueden utilizar las empresas para la difusión de la información de los planes, logros y metas organizacionales, por tanto, los directivos y colaboradores de las empresas deben procurar mantener y sostener adecuados canales de comunicación para fortalecer las relaciones interpersonales de los clientes internos y externos. Siendo así que, el adecuado manejo de la comunicación influye de manera directa en los resultados y cumplimiento de los objetivos de la organización para mejorar las relaciones internas e influye en la optimización del ambiente laboral.

5.2 Recomendaciones

Las sugerencias parten del conocimiento de la problemática y el planteamiento de una probable solución.

Se sugiere que la empresa Duragas realice cambios en su dirección empresarial, fortaleciendo el liderazgo gerencial, implementado un liderazgo democrático que escuche a su personal, que reconozca sus habilidades y capacidades profesionales, que delegue funciones, que deje de ser el hombre orquesta y se convierta en un líder que busca mejorar las relaciones y el desempeño laboral para impulsar el crecimiento de la empresa.

Se recomienda que la empresa asuma responsablemente la dirección de Recursos Humanos, nombrando un jefe que lleve a cabo todo lo relacionado con el equipo laboral, con la búsqueda de personal, selección, capacitación, inducción y todo lo concerniente al campo del manejo idóneo de la plantilla de personal.

Bibliografía

Abreu, J. (diciembre de 2020). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 9(3), 199. doi:ISSN 1870-557X

Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (Enero de 2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 9(1), 3. doi:<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf> / | ISSN: 2218-3620

Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (Enero de 2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 9(1), 3. doi:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202017000100027&lng=es&nrm=iso

Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (Enero de 2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 9(1), 3. doi:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202017000100027&lng=es&nrm=iso

Alfaro, S., Marquina, L., Mayorca, J., & Navarrete, D. (11 de enero de 2021). La influencia del liderazgo sobre el nivel de desarrollo de transformación digital en las organizaciones. *ESAN*, 64. Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/2021_MATP_18-2_06_T.pdf

Alfaro, S., Marquina, L., Mayorca, J., & Navarrete, D. (11 de enero de 2021). La influencia del liderazgo sobre el nivel de desarrollo de transformación digital en

las organizaciones. *ESAN*, 16. Obtenido de
file:///C:/Users/User/Downloads/2021_MATP_18-2_06_T.pdf

Altuve, E., & Serrano, C. (2021). Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el desempeño laboral. (*Doctoral dissertation, tesis de pregrado*) Universidad Católica Andrés Bello, 6.

Anzola, S. (2019). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: McGraw Hill.

Arias, J., Paredes, D., & Santos, J. (4 de junio de 2020). Validez y confiabilidad de un instrumento para medir los estilos de Liderazgo con la Motivación en las Medianas Empresas de Comercio de Ciudad Obregón en el estado de Sonora, México. *Transitare*, 6(1). doi:file:///C:/Users/User/Downloads/120-379-1-PB.pdf

Bernal, C. (2021). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.

Blas, E. (3 de octubre de 2022). Obtenido de Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en trabajadores del área de informática de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11942/blas_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bunge, M. (1989). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel.

Callata, Z., & Fuentes, J. (10 de mayo de 2018). MOTIVACIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNA-PUNO. *REVISTA DE INVESTIGACIONES DE LA ESCUELA DE POSGRADO*, 7(2), 2. doi:<http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2018.2.8>

Cao, H. (2017). LIDERAZGO: EVOLUCIÓN Y FUNCIONES. *CORE*, 4. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/141541084.pdf>

Capa, L., Benítez, R., & Capa, X. (febrero de 2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 2. doi:ISSN: 2218-3620

Cerna, K. (2015). EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA DE ALMACENES GENERALES DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA. 26. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10957/Cerna%20Rodr%C3%ADguez%2C%20Katherine.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cerna, K. (24 de julio de 2023). *EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA DE ALMACENES GENERALES DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10957/Cerna%20Rodr%C3%ADguez%2C%20Katherine.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2021). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Obtenido de ISBN: 978-607-15-0560-6

Collanca, C. (2016). CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA ZONA URBANA DE SATIPO. *uncp.edu.pe*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2019, de

<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4277/Collanca%20Chavez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Collanca, C. (2018). CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA ZONA URBANA DE SATIPO. *uncp.edu.pe*, 29. Recuperado el 27 de Diciembre de 2019, de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4277/Collanca%20Chavez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Contreras, O., & Garibay, N. (1 de diciembre de 2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la comunicación*, 2. Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_serial&pid=1688-8626&lng=es&nrm=iso

DeCenzo, & Robbins, S. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa Wiley.

Duragas Abastible. (15 de octubre de 2020). Obtenido de <https://www.duragas.com.ec/quienes-somos/>

Enriquez, M., & Calderón, J. (15 de Abril de 2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador. Recuperado el 30 de Noviembre de 2019, de <file:///C:/Users/User/Downloads/77-Texto%20del%20art%C3%ADculo-142-1-10-20170623.PDF>

Escobar, H., Flores, F., & Carreón, R. (2019). Clima laboral: un factor que afecta al desempeño docente. *Latindex*, 3. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.web.facpya.uanl.mx/
Vinculategica/vinculategica_5_2/A.28.pdf

Escobar, H., Flores, F., & Carreón, R. (2019). Clima laboral: un factor que afecta al desempeño docente. *Latindex*, 3.

Fernández , C., & Quintero, N. (marzo de 2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 5. doi:ISSN: 1315-9984

Fernández-Collado, C. (2019). *La comunicación humana en el mundo contemporaneo*. México: McGraw Hill.

Flores, A. (6 de septiembre de 2023). Obtenido de Liderazgo situacional: ¿qué es y cómo implementarlo en grandes entornos laborales?: <https://www.crehana.com/blog/liderazgo-equipos/liderazgo-situacional-que-es/>

Fuentes, E. (7 de junio de 2020). Obtenido de LIDERAZGO SITUACIONAL. CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y FORMAS DE USO: <https://liderexponencial.es/liderazgo-situacional-caracteristicas-ventajas-uso/>

Galarza, S., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V., & Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 4. doi:http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/156

García, C. (22 de abril de 2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín Virtual*, 6(4), 7. doi:ISSN 2666-1536

- García, J., & Segovia, S. (13 de noviembre de 2018). LIDERAZGO PROFESIONAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE COMO ACTIVIDAD SECRETARIAL EN EL CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA. *Eumet.net*, 6. doi:ISSN: 2254-7630
- García, M., & Ibarra, L. (2017). DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO. *Eumet.net*, 2. Obtenido de https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html
- García, S., & Espinoza, X. (5 de julio de 2019). El impacto de los estilos de liderazgo en los centros de educación media del Ecuador, su perspectiva de líderes y docentes en el año 2018. *Visionario digital*, 3(3), 5. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i3.666>
- Goleman, D. (2 de julio de 2019). *¿Cómo ser un líder?* España: Edicionesb. Obtenido de https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_04.pdf
- Goleman, D. (2 de julio de 2019). *¿Cómo ser un líder?* España: Edicionesb. Obtenido de https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_04.pdf
- González, E. (14 de julio de 2021). Obtenido de Relación del Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la clínica Jesús del Norte del distrito de Independencia - 2014.: <https://drive.google.com/file/d/1EcO1m0FqNetmeYvBAPrsrEzic6Ht1Cz2/view>
- Guerra, L. (3 de abril de 2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. *Revista de Ciencias Administrativa y Económico*, 1(1), 3. Obtenido de [file:///C:/Users/User/Downloads/115-433-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/115-433-1-PB%20(1).pdf)

- Hernández-Sampieri. (9 de enero de 2022). Obtenido de Acontecer digital:
ned.ac.cr/acontecer/a-diario/sociedad/1144-roberto-hernandez-sampieri-visito-la-uned
- Hernández-Sampieri, Fernández, C., & Batista, P. (2019). *Metodología de la investigación*. México: MacGraw Hill.
- Herrera, A., & Ruíz, E. (2017). IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES. Santa Martha, Colombia. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7060/4/2017_importancia_liderazgo_organizaciones.pdf
- Hersey, P., & Blanchard, K. (2017). *Liderazgo Situacional*. México: Instituto Latinoamericano de Liderazgo.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, 3. doi:http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf
- Laica, V. (18 de agosto de 2022). Obtenido de El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito, Ecuador: <https://drive.google.com/file/d/1oe-wKIGStkUDpUI-F7Bhn2-xCpxT2aXz/view>
- Marín, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Scielo*, 7(4), 2. doi:<https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Muñoz, R. (2018). *La Investigación Científica paso a paso*. Guayaquil: Interprint.

Neira, D., & Cárdenas, H. (marzo de 2018). Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. *Universidad y Sociedad*, 10(1). doi:versión On-line ISSN 2218-3620

Pacheco, O. (2019). *Fundamentos de la Educación Educativa* (Vol. 2). Guayaquil, Ecuador: Luz.

Piloso, S., & Saavedra, K. (Febrero de 2017). ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DOCENTE QUE INTEGRAN LAS UNIDADES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO, DEL SECTOR PÚBLICO, UBICADAS EN LA ZONA URBANA DEL CANTÓN MILAGRO. *unemi.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2526/1/AN%C3%81LISIS%20DEL%20CLIMA%20LABORAL%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20LA%20PRODUCTIVIDAD%20DEL%20PERSONAL%20DOCENTE%20QUE%20INTEGRAN%20LAS%20UNIDADES%20EDUCATIVAS%20DE%20NIVEL%20SECUNDARIO%2C%20DEL%2>

Ramos, D. (20 de Julio de 2020). *Academia.edu*. Obtenido de El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje: https://www.academia.edu/9031842/clima_organizacional

Salguero, N. (22 de Abril de 2017). INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *revista.redipe.org*, 6. Recuperado el 12 de Diciembre de 2019, de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/230/227>

Siliceo, A., Ángulo, B., & Siliceo, F. (2017). *Liderazgo, el don de servicio*. México: Mc Graw Hill.

Sosa, C. (2019). *Los servicios turísticos*. Perú: San Marcos.

Tejada, J. (15 de mayo de 2020). Procedimiento especial de terminación del contrato laboral por bajo desempeño. *Opinión Jurídica*, 41. doi:<https://doi.org/10.22395/ojum.v20n41a5>

Tinco, S. (2016). Gestión educativa y su influencia con el clima laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la Provincia de Islay – 2015. *une.edu.pe*. Recuperado el 7 de Enero de 2020, de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1416/TM%20CE-Ge%203159%20T1%20-%20Tinco%20Tupa.pdf?sequence=1>

Zelles, J. (2010). *Liderazgo, un concepto en evolución*. Norma, Quito.

Anexos

Anexo 1:

Tipos de liderazgo

ONOMATOPEYICO	PATERNALISTA	LIBERAL (LAISSEZ FAIRE)
<ul style="list-style-type: none">• Reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado.• Se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.	<ul style="list-style-type: none">• No tiene confianza en sus seguidores, comúnmente tomando la mayor parte de las decisiones, entregando recompensas y castigos a la vez.• Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo	<ul style="list-style-type: none">• El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo.• En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.• Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.
TRANSACCIONAL	TRANSFORMACIONAL O CARISMÁTICO	AUTÉNTICO
<ul style="list-style-type: none">• Los miembros del equipo reconocen al líder con autoridad y como líder.• El líder proporciona los recursos considerados como válidos para el equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores.• Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.	<ul style="list-style-type: none">• Es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo.• Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso.• Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.

Anexo 2:

Cuestionario de la encuesta aplicada

1. ¿Según la escala califique el grado de satisfacción respecto a las órdenes que imparte su jefe inmediato?
2. Según la escala, califique el grado de satisfacción ¿Su jefe escucha a sus colaboradores?
3. Según la escala, califique el grado de satisfacción ¿Su jefe considera las capacidades y habilidades de sus colaboradores antes de asignarle el puesto que ocupará en la empresa?
4. Según la escala, califique el grado de satisfacción ¿Su jefe antes de iniciar sus actividades en el puesto que ocupa, le asignaron la inducción sobre su puesto y responsabilidades?
5. Según la escala, califique el grado de satisfacción sobre la retroalimentación de ideas entre jefe y colaboradores
6. Según la escala, califique el grado de satisfacción respecto a la comunicación con su jefe inmediato respecto a su desarrollo profesional
7. ¿Según la escala, califique el grado de satisfacción acerca del reconocimiento de sus logros y de todo el equipo de colaboradores?
8. Según la escala, califique el grado de satisfacción ¿Su jefe delega responsablemente y de manera eficaz?
9. Según la escala, califique el grado de satisfacción ¿Su jefe trata a todos los colaboradores por igual?
10. Según la escala, califique el grado de satisfacción respecto al acatamiento de las órdenes de sus compañeros de área

Anexo 3:

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable Independiente: Liderazgo Situacional	Tipos de liderazgo	Comunicación Relaciones interpersonales Clima Laboral Productividad Desempeño Laboral
Variable Dependiente: Clima Laboral	Trabajo en equipo	Enfoque en la autonomía Enfoque en resultados Cumplimiento de las órdenes emitidas

Anexo 4:

Validación del cuestionario

CARTA DE PRESENTACIÓN

Lcda. Rosa Rugel Rivas

Presente

Asunto: Validación de instrumentos mediante juicio de expertos.

Es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo expresarle que siendo estudiante de la Escuela de Posgrado Newman, Maestría en Dirección de Personas, requiero validar el instrumento que recogerá la información necesaria para la investigación como parte del proceso para optar mi grado de Magister.

La propuesta es un plan de Investigación: “Influencia del liderazgo situacional en el clima laboral de los colaboradores operativos de la empresa Duragas – Guayaquil en el período 2023”, requiero de su aporte para llevar a cabo el estudio antes mencionado.

El expediente de validación consta la encuesta que se aplicará al personal de la empresa, objeto del estudio.

Expresándole mi consideración, quedo de usted muy agradecido.

Atentamente,

Simón Bienvenido Mendoza Tabango

SIMON
BIENVENIDO
MENDOZA
TABANGO

Firmado digitalmente
por SIMON BIENVENIDO
MENDOZA TABANGO
Fecha: 2024.03.22
06:28:31 -0500'

Anexo 5

Protocolo de evaluación

Datos generales del validador

Nombre del validador:	Lcda. Rosa Rugel Rivas
Grado profesional:	Licenciada en Comunicación Social
Área de formación académica:	Educativa y organizacional
Áreas de experiencia profesional:	Experiencia en Comunicación, redacción e investigación
Área en la que labora:	Investigación
Tiempo de experiencia profesional en el área:	24 años
Experiencia en Investigación Psicométrica:	Investigación cualitativa Investigación Cuantitativa Diseño e implementación de proyectos

Datos generales del validador

Nombre del validador:	María Rizo R.
Grado profesional:	Licenciada en Trabajo Social
Área de formación académica:	Educativa y organizacional
Áreas de experiencia profesional:	Experiencia en manejo de personal
Área en la que labora:	Bancaria
Tiempo de experiencia profesional en el área:	20 años
Experiencia en Investigación Psicométrica:	Sí

Anexo 6

Certificado de validez del instrumento

Según la escala	CUMPLE	NO CUMPLE
Califique el grado de satisfacción respecto a las órdenes que imparte su jefe inmediato	X	
¿Su jefe escucha a sus colaboradores?	X	
¿Su jefe considera las capacidades y habilidades de sus colaboradores antes de asignarle el puesto que ocupará en la Pymes?	X	
¿Su jefe antes de iniciar sus actividades en el puesto que ocupa, le asignaron la inducción sobre su puesto y responsabilidades?	X	
Califique el grado de satisfacción sobre la retroalimentación de ideas entre jefe y colaboradores	X	
Califique el grado de satisfacción respecto a la comunicación con su jefe inmediato respecto a su desarrollo profesional	X	
Califique el grado de satisfacción acerca del reconocimiento de sus logros y de todo el equipo de colaboradores	X	
¿Su jefe delega responsablemente y de manera eficaz?	X	
¿Su jefe trata a todos los colaboradores por igual?	X	
Califique el grado de satisfacción respecto al acatamiento de las órdenes de sus compañeros de área	X	



Responsable: Lcda. María R. Ronquillo

Anexo 7

Certificado de validez del instrumento

En respuesta a la validez y pertinencia del cuestionario

	CUMPLE	NO CUMPLE
Según la escala		
Califique el grado de satisfacción respecto a las órdenes que imparte su jefe inmediato	X	
¿Su jefe escucha a sus colaboradores?	X	
¿Su jefe considera las capacidades y habilidades de sus colaboradores antes de asignarle el puesto que ocupará en la Pymes?	X	
¿Su jefe antes de iniciar sus actividades en el puesto que ocupa, le asignaron la inducción sobre su puesto y responsabilidades?	X	
Califique el grado de satisfacción sobre la retroalimentación de ideas entre jefe y colaboradores	X	
Califique el grado de satisfacción respecto a la comunicación con su jefe inmediato respecto a su desarrollo profesional	X	
Califique el grado de satisfacción acerca del reconocimiento de sus logros y de todo el equipo de colaboradores	X	
¿Su jefe delega responsablemente y de manera eficaz?	X	
¿Su jefe trata a todos los colaboradores por igual?	X	
Califique el grado de satisfacción respecto al acatamiento de las órdenes de sus compañeros de área	X	



Lcda. Rosa Rugel Rivas

