



**Universidad
Israel**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del artículo:
Incidencia del Liderazgo transformacional en el Clima Laboral en JEP IMPORTACIONES CIA LTDA.
Línea de Investigación:
Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible
Campo amplio de conocimiento:
Administración
Autor/a:
Lcda. Andrea Belén Silva Helguero
Tutor/a:
Mg. Sebastián Pérez

Quito – Ecuador

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Mg. Pérez Manosalvas Héctor Sebastián con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado Incidencia del Liderazgo transformacional en el Clima Laboral en JEP IMPORTACIONES CIA LTDA.

Elaborado por: Andrea Belén Silva Helguero, de C.I: 1711898351 estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 26 de agosto de 2023



Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE

Yo, Silva Helguero Andrea Belén con C.I: 1711898351, autor/a del proyecto de titulación denominado: Incidencia del Liderazgo transformacional en el Clima Laboral en JEP IMPORTACIONES CIA LTDA. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 26 de agosto de 2023

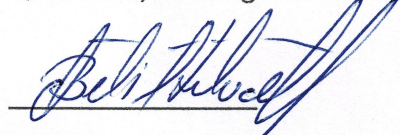

Firma

Tabla de contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR -----	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE -----	iii
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA -----	1
1.1 CONTEXTUALIZACIÓN -----	1
1.2 PROBLEMA OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN -----	2
1.2.1 <i>Contextualización del problema</i> -----	2
1.2.2 <i>Diagrama de Ishikawa</i> -----	3
1.2.2.1 Liderazgo Coercitivo:-----	3
1.2.2.2 Liderazgo visionario u orientativo.-----	4
1.2.2.3 Liderazgo Afiliativo: -----	4
1.2.2.4 Liderazgo democrático:-----	5
1.2.2.5 Liderazgo timonel u orientado a resultados:-----	6
1.3 OBJETIVOS -----	7
1.3.1 <i>Objetivo General</i> -----	7
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> -----	7
2. VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD Y BENEFICIARIOS DIRECTOS -----	7
CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO PROFESIONAL -----	9
3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS -----	9
3.1 RAZONES PARA APOSTAR POR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL -----	9
3.2 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, ¿QUÉ ES Y CÓMO MEDIRLO? -----	10
3.3 ESTILO DE LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL -----	11
3.4 ÉL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DESDE LA PEDAGOGÍA HUMANISTA -----	12
3.5 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO -----	13

3.6 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DESDE LA ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL -----	14
3.7 ANÁLISIS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN TIEMPOS DE CRISIS-----	15
3.8 RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON LA SALUD Y EL BIENESTAR DEL EMPLEADO-----	15
3.9 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA -----	16
3.10 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL-----	17
4. DESARROLLO METODOLÓGICO -----	18
4.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN-----	18
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN -----	19
4.3 POBLACIÓN Y CENSO -----	19
4.3.1 Población-----	19
4.3.2 Censo-----	20
4.3.3. Métodos, técnicas e instrumentos-----	20
4.3.4 Método -----	21
4.3.4 Técnicas -----	22
4.3.5 Instrumento -----	23
4.3.6 Enfoque Cuantitativo -----	23
4.3.7 Técnica de Recolección de datos:-----	23
4.3.7.1 Encuesta-----	23
4.3.7.2 Escala 1 -----	24
4.3.7.3 Modelo de la encuesta -----	24
OBJETIVO DE LA ENCUESTA: -----	24
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: -----	25
4.4 ANÁLISIS DE DATOS -----	25
4.4.1 Análisis sobre clima laboral -----	25
4.4.2 Análisis de Liderazgo-----	32
4.4.3 Análisis de la entrevista -----	40
CAPÍTULO II ARTÍCULO PROFESIONAL -----	44

5.1 RESUMEN	44
5.2 ABSTRACT	44
5.3 INTRODUCCIÓN	45
5.4 ANÁLISIS DE DATOS EMPÍRICO INDUCTIVO	46
5.4.1 ANÁLISIS POR LA ESCALA DE PEARSON	46
5.5 RESULTADOS	46
5.5.1. <i>Correlación entre encuestas y las entrevistas.</i>	47
5.5.2 <i>Liderazgo</i>	50
5.5.3 <i>Clima Laboral</i>	50
5.6 DISCUSIÓN	52
5.7 CONCLUSIONES	53
5.8 RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	60
ANEXO 1. MODELO ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO	60
ANEXO 2. MODELO ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	61
ANEXO 3. MODELO DE LA ENTREVISTA	62
ANEXO 4. TABLAS DE VARIABLES CLIMA LABORAL	63
<i>Clima Laboral</i>	63
ANEXO 5. TABLAS DE VARIABLES DE LIDERAZGO	65
<i>Liderazgo</i>	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diagrama de Ishikawa	3
Ilustración 2. Conjunto de datos - Clima Laboral.....	25
Ilustración 3. Áreas a la que pertenece el trabajador	26
Ilustración 4. Esfuerzo y trabajo reconocido	26
Ilustración 5. Habilidades, conocimientos, desarrollo de mejor manera el trabajo.	27
Ilustración 6. Comunicación jefes y empleados.....	27
Ilustración 7. Entender sus responsabilidades	28
Ilustración 8. Motivaciones del trabajo	28
Ilustración 9. Capacitaciones sobre el trabajo en caso de cometer errores	29
Ilustración 10. Confianza para hablar con los jefes a nivel personal.....	29
Ilustración 11. Colaboración entre compañeros	30
Ilustración 12. Beneficios extras, ¿son motivantes?.....	30
Ilustración 13. Justicia y equidad en las reglas	31
Ilustración 14. La empresa es un buen lugar para trabajar	32
Ilustración 15. Conjunto de datos - Liderazgo	32
Ilustración 16. Resumen de los valores faltantes	33
Ilustración 17. Área de trabajo de los colaboradores.....	33
Ilustración 18. Enfoque claro y compartido de las funciones del trabajo	34
Ilustración 19. Las jefaturas muestran una comunicación clara.....	34
Ilustración 20. Sus ideas o sugerencias son tomadas en cuenta	35
Ilustración 21. El enfoque es de motivación e inventivo en el trabajo.....	35
Ilustración 22. Objetivos claros para la ejecución del trabajo.....	36
Ilustración 23. Comprensión y empatía por parte de los jefes.....	36

Ilustración 24. Jefaturas y resolución de conflictos del área	37
Ilustración 25. Respeto por inclusión y diversidad	37
Ilustración 26. Retroalimentación al personal por parte de las jefaturas	38
Ilustración 27. Los cambios se manejan con progresividad y ordenadamente	38
Ilustración 28. Promoción y crecimiento	39
Ilustración 29. Orgullo y pertenencia en la empresa	39

ÍNDICE DE LAS TABLAS

Tabla 1.1.1 Enfoque, funciones y motivación (roles claros)	50
Tabla 2.1.2 Enfoque, funciones y motivación (liderazgo efectivo)	50
Tabla 3.1 Empatía	50
Tabla 4.1 Resolución de conflictos	50
Tabla 5.1 Crecimiento en la empresa	50
Tabla 6.1.1 Comunicación (temas laborales)	50
Tabla 7.1.2 Comunicación (comunicación con jefes)	51
Tabla 8.1.1 Valoración al personal (habilidades)	51
Tabla 9.1.2 Valoración al personal (motivación)	51
Tabla 10.1.3 Valoración al personal (esfuerzo y trabajo)	51
Tabla 11.1 Aspiraciones en la empresa	51
Tabla 12.1 Trabajo en Equipo	51
Tabla 13.1 Crecimiento en la empresa	51
Tabla 14. ¿A qué área pertenece?	63
Tabla 15. ¿Has sentido que reconocen su esfuerzo y trabajo?	63
Tabla 16. ¿Crees que tus habilidades y conocimientos te ayudan a desempeñar de buena manera tu trabajo?	63

Tabla 17. ¿Considera usted que la comunicación entre jefes y empleados en temas laborales es abierta?	63
Tabla 18. ¿Cada colaborador entiende sus actividades y responsabilidades?	64
Tabla 19. ¿Usted cree que las motivaciones en su trabajo le permiten desarrollar sus funciones de una manera correcta?	64
Tabla 20. Cuando se ha equivocado en alguna actividad, ¿ha recibido una capacitación o explicación de cómo hacerlo nuevamente?	64
Tabla 21. ¿Considera que puede hablar con sus jefes con libertad y confianza a nivel personal?	64
Tabla 22. ¿Considera que en su área existe apoyo y colaboración entre compañeros?	64
Tabla 23. ¿Los beneficios extras fuera de los beneficios de ley consideran que son atractivos y motivantes?	65
Tabla 24. ¿Considera que las políticas y reglas son justas y equitativas?	65
Tabla 25. ¿Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar?	65
Tabla 26. A qué área pertenece	65
Tabla 27. En su empresa. ¿Existe un enfoque claro y compartido de las funciones de su trabajo?	66
Tabla 28. ¿Los gerentes o jefes muestran una comunicación clara con sus colaboradores?	66
Tabla 29. ¿Siente que sus ideas o sugerencias son tomadas en cuenta?	66
Tabla 30. El enfoque que tiene la empresa. ¿Motiva e incentiva al trabajo en equipo?	66
Tabla 31. Sus gerentes ¿dan objetivos claros para la ejecución de su trabajo?	66
Tabla 32. ¿Los gerentes o jefes son empáticos y comprensivos con sus empleados?	67
Tabla 33. En su área, ¿Los jefes pueden resolver conflictos y lidiar con problemas de la unidad?	67
Tabla 34. ¿Se respeta la inclusión y diversidad en su empresa?	67
Tabla 35. ¿Ha recibido retroalimentación de sus funciones por parte de sus jefes o gerentes?	67

Tabla 36. ¿Cree usted que los gerentes o jefes de su empresa manejan los cambios de una manera progresiva y ordenada? 68

Tabla 37. ¿Considera usted que la empresa cuenta con un plan de crecimiento y promoción en todas las áreas?..... 68

Tabla 38. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa? 68

1. Planteamiento del Problema

1.1 Contextualización

En la actualidad las empresas se ajustan a la necesidades y requerimientos de sus empleados, sus proveedores y todo lo que rodea a la misma, ya que cada vez el mercado es más competitivo, haciendo que se demande una calidad en el cumplimiento de metas y objetivos propios de la empresa (Curtis, 2011). Con estos requerimientos, se ve obligada la alta dirección a realizar un estudio a profundidad sobre el tipo de liderazgo, buscando el más adecuado para su implementación, de esta manera ser capaces de adaptarse a los cambios internos o externos dentro de la sociedad (Gonzales Jorge, 2018).

Las funciones laborales tienen la finalidad de exponer la importancia del liderazgo transformacional en las empresas, esto se debe a que han tenido un impacto positivo tanto en los colaboradores como en el desempeño laboral de los integrantes de una organización. El liderazgo se considera uno de los factores más importantes dentro de una compañía, ya que estos motivan al capital humano para llegar a cumplir la misión y visión que les representa. El liderazgo que pueda traspasar fronteras, que es dinámico, forjador de nuevas propuestas, es necesario en los tiempos difíciles, siendo estos los portadores de empoderamiento, delegando autoridad y formando nuevos líderes, haciendo énfasis en la resolución de problemas, dando un buen uso del raciocinio, generando interés e incrementando paulatinamente la confianza de los colaboradores, ubicando al liderazgo transformacional en un nivel de compromiso y superación organizacional (Gonzales Jorge, 2018).

Cuando hablamos de un clima transformacional, se refiere a que cada individuo cuando forma parte de una organización este realiza cambios positivos que son de beneficio para el logro de resultados, de esta manera se desarrolla la habilidad y capacidad de resolver problemas de manera colectiva o individual, esto genera en la empresa una cultura de cambio en pro de los objetivos y metas propuestos, siendo una herramienta de motivación para que las personas puedan ejecutar sus tareas de una manera

eficaz y eficiente, dando una respuesta a las necesidades profesionales e individuales, estimulando la búsqueda del bien colectivo de las corporaciones (Blanch R., 2003).

Al hablar de los líderes transformacionales, una de sus habilidades es reconocer los resultados y emociones negativas, y en ellos la posibilidad de identificar oportunidades organizacionales. Para Remedios Torrijos, “Sin roces no hay movimiento: la crisis es el motor del cambio”, en su concepto señala que cuando un empleado se siente descontento, son las mejores señales para iniciar el cambio hacia nuevas estrategias de acción, aquí el rol de los líderes es ayudarles a transformar sus malestares en objetivos, es decir hallando nuevas interacciones para alcanzar nuevos beneficios. Torrijos, R. (2018, 06 05).

1.2 Problema objeto de la investigación

¿Cómo incide del Liderazgo transformacional en el Clima Laboral en la empresa JEP IMPORTACIONES CIA LTDA.?

1.2.1 Contextualización del problema

Al hablar de un buen líder, éste necesita pasar por diferentes fases, cada etapa habla de construcción y evolución de cada individuo para poder desempeñar las funciones de un liderazgo transformacional, en cada etapa se mostrará las habilidades intrínsecas adquiridas.

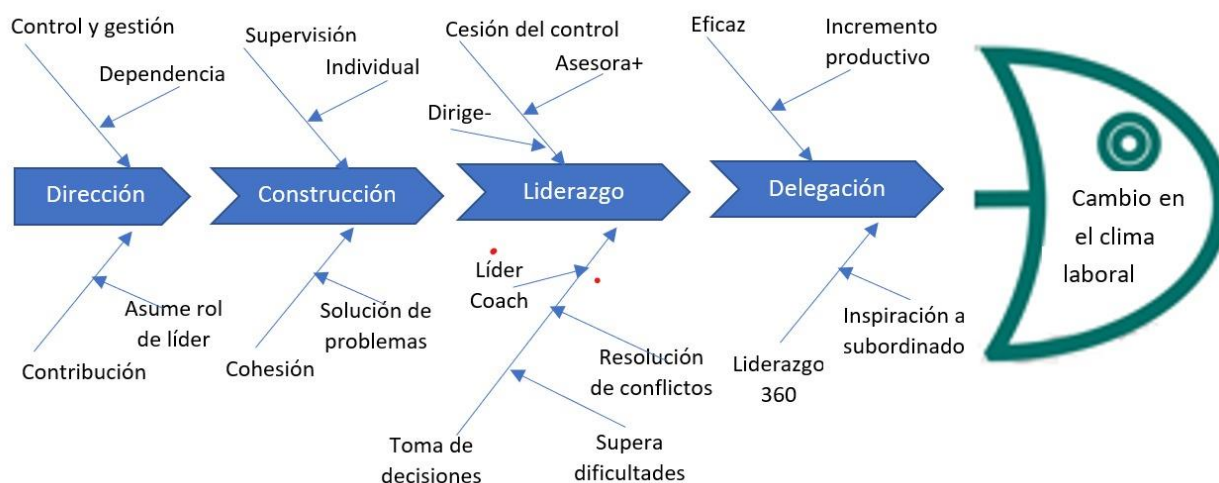
“Todo líder presenta a lo largo de su carrera profesional una evolución persistente e irrevocable”. (Estébanez, 2020)

Una de las preguntas más relevantes cuando se habla de este tema es: ¿Un líder nace o se hace?; al responder esta interrogante la mayoría de estudios arrojan que lo que convierte a cada líder en ser mejor y llegar a un liderazgo transformacional; es atravesar cada etapa de lo que los convierte en líderes de una a otra experimentando cada una de estas fases dentro de la vida profesional, no obstante; lo que hacer una fuerte remarcación en este habilidad que es intangible pero una de las más importantes en la empresas, es tener vocación y madurez.

1.2.2. Diagrama de Ishikawa

Al describir el liderazgo transformacional se puede decir que existen 6 tipos de liderazgo según **Daniel Goleman** que lo explica claramente en su libro "Leadership that gets results". Estos se basan en la inteligencia emocional, sin embargo; está comprobado que todos los que la implementan consiguen resultados pudiendo ser positivos o negativos dependiendo del tipo de liderazgo.

Ilustración 1. Diagrama de Ishikawa



Nota: la figura muestra el correcto legado de un liderazgo transformacional llegando a generar un clima laboral favorable para la empresa

1.2.2.1 Liderazgo Coercitivo:

En este tipo de liderazgo, cada líder intenta que el valor de la disciplina se mantenga sobre cualquier otro valor, los métodos de hacer cumplir las reglas con por medio de órdenes precisas y concretas, no obstante; el no cumplimiento de esta puede repercutir en el perfil laboral del colaborador ya que se dejará por escrito la falta que se considera grave, esto hará que el resto de los empleados no tengan la menor idea de no acatar lo establecido. Este tipo de liderazgo no fomenta respeto al contrario genera un ambiente de miedo, inseguridad, presión o enojo en los empleados. Esto produce desmotivación en los trabajadores haciendo que pierdan el interés por trabajar, se recomienda en uso de este liderazgo en

situaciones de emergencia o trabajos muy concretos que sean determinante para una fecha a corto plazo o en tareas que no dejan mucho margen para equivocación o error en las labores.

Esta fase es una de las más usadas por los líderes antiguos y la cual se rehúsan a cambiar, consiste en tomar decisiones a su conveniencia sin consultar a su equipo, esperando que todas las cumplan sin objeción, se basa en ordenar, imponer, controlar, limita la creatividad de su equipo la efectividad es del 15/100

1.2.2.2 Liderazgo visionario u orientativo.

En este liderazgo hacen uso de la motivación a los subordinados mediante visiones bastante claras y emocionantes. De esta manera se establece qué papel debe desarrollarse dentro de la empresa, siendo una principal ventaja la claridad hacia donde se dirige cada equipo y la motivación es una herramienta fundamental, este liderazgo es uno de los modelos más solicitados en la actualidad. En este estilo se da un trato al empleado horizontal y con camaradería, siendo fundamental un refuerzo positivo.

En este tipo de liderazgo se establece dentro del equipo una visión y sus objetivos claros, sin embargo; se da la suficiente libertad para lograr lo establecido, se controla el progreso, se retroalimenta a los colaboradores para que estén dentro del camino correcto, fija las metas, delega las responsabilidades y monitorea constantemente los progresos, la efectividad es del 51/100.

1.2.2.3 Liderazgo Afiliativo:

Este liderazgo de según Daniel Goleman se fundamenta en la creación de lazos entre diferentes miembros del equipo, de esta manera se puede alcanzar la colaboración e interacción entre ellos. Aquí se habla de que este tipo de liderazgo sea humano, siendo de motivación y estímulo para los empleados.

Por medio de este liderazgo se crea un sentimiento de pertenencia generando lealtad a la visión de la empresa.

Una de las mayores dificultades se puede presentar cuando existe una desorganización y falta de disciplina ya que cuando se desata una avalancha de problemas la implicación emocional es mayor, no obstante; este liderazgo no debería utilizarse sin apoyo de otros modelos, ya que tienden a caer en la filosofía “la empresa es tu familia” y eso produce un chantaje emocional.

Los líderes ponen mucho énfasis en fomentar las relaciones constructivas y positivas entre los integrantes de los equipos, su enfoque es al estado emocional y la satisfacción personal, cree firmemente en las conexiones personales, y la escucha activa para apoyar a las personas la efectividad es del 67/100.

1.2.2.4 Liderazgo democrático:

Este liderazgo persigue la idea de tener en cuenta las opiniones de todo el equipo en el momento de tomar una decisión, esto lleva implícito que haya una serie de reuniones, charlas, lluvia de ideas y debates. Esto puede ser de gran utilidad cuando existe mucho tiempo de escoger la mejor vía a seguir.

Debe ser usado en el momento adecuado, caso contrario se podría sentir que no tienen un camino específico de guía.

Cuando el liderazgo es democrático se utiliza en los trabajos multidisciplinarios por lo que es de vital importancia atender y aplicar las diferentes disciplinas para sacar los proyectos adelante, es decir que todas las disciplinas se unan y encajen para la mejoría del trabajo.

Aquí cada líder de los equipos fomenta la participación y colaboración de todos y cada uno de los involucrados en la toma de decisiones, el alimento principal son las ideas que sus colaboradores puedan aportar, pide opiniones, fomenta un ambiente de participación y discusión en los equipos de trabajo la efectividad es del 76/100.

1.2.2.5 Liderazgo timonel u orientado a resultados:

En este tipo de liderazgo se define o se marca un rumbo y lo importante es que se mantenga, usualmente el líder se pone a sí mismo de ejemplo; por lo que siempre actúa como un ejemplo a seguir, usualmente se los utiliza por las personas que desean ser protagonistas, la mayor dificultad es darle una mayor calidad a un proyecto que no sea igual o similar a un modelo.

La efectividad de este liderazgo se hace efectivo especialmente cuando el líder es experto en el campo de aplicación, los demás miembros asumen grandes segmentos siendo un aprendizaje, A pesar de todo, esto se puede llevar a un límite en el cual los empleados pueden sentir gran presión por las exigencias y la demanda de perfección.

En esta manera el líder se pone objetivos altos y desafiantes de manera que con su ejemplo los soluciona de manera efectiva y eficiente, monitorea el progreso de su gente y motiva e incentiva el lograr alcanzar las metas la eficiencia es de 85/100.

1.2.2.6 Liderazgo Coach

Este modelo tiene como fundamento ayudar a los integrantes del equipo a poder encontrar sus debilidades y fortalezas, tratando de que cada uno de los colaboradores desarrolle sus potenciales, la filosofía que existe es que un trabajador aporta de manera más eficiente que uno que no alcanza todavía su máximo desarrollo. Una de las metas es formar trabajadores válidos y autónomos a largo plazo. Se aprende de los errores, fracasos y pérdidas; esto en un periodo de corto tiempo, pero siempre con miras de mejorar llegando a que cada empleado se convierta en imprescindible, sin embargo; es muy importante que el trabajador esté alineado con este modelo, ya que; esto podría generar un ambiente de frustración y fracaso. (Rodriguez, 2023)

Sin embargo; lo más importante es proporcionar feedback, la guía constante en el desarrollo, y siempre motivar a los nuevos aprendizajes. La Efectividad es de un 90/10. (Goleman, 1998)

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar la incidencia del Liderazgo transformacional en el Clima Laboral en JEP IMPORTACIONES CIA LTDA.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Contextualizar los fundamentos teóricos sobre el liderazgo transformacional y clima laboral en JEP IMPORTACIONES CIA LTDA.
2. Diagnosticar, el estado del liderazgo actual y el manejo del clima laboral en JEP IMPORTACIONES CIA LTDA. mediante un estudio cuantitativo y cualitativo.
3. Elaborar un plan de formación para generar líderes transformacionales
4. Validar a través del criterio de especialistas como influye el liderazgo transformacional en JEP IMPORTACIONES CIA LTDA.

2. Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos

El presente proyecto tiene como objetivo principal determinar la incidencia del Liderazgo transformacional en JEP IMPORTACIONES CIA LTDA., en este sentido se desea investigar las falencias que actualmente viven las empresas por no contar con un liderazgo transformacional, haciendo que los empleados tengan un desempeño bajo en sus actividades; del nivel esperado, en la actualidad muchas de las corporaciones en la ciudad de Quito, se ven obligadas a emplear nuevos retos competitivos, siendo de esta manera una oportunidad para realizar cambios dentro de los líderes potenciales dotándoles de herramientas y conocimientos que puedan ser aplicados a sus subordinados de manera directa, en este sentido el capital humano se sentirá motivado para poder cumplir a cabalidad y con agrado las funciones que llevan a un logro de metas y objetivos con el mismo fin que es dar el crecimiento que las empresas necesitan para el correcto funcionamiento, es decir alcanzar la misión y visión de las

compañías de una manera organizada, ordenada y trabajando en equipo para el bienestar de la marca.

Con el estudio del tema propuesto, se pretende llegar a las empresas que estén dispuestas a un cambio dentro del liderazgo habitual por un liderazgo transformacional, es decir; trascender en el cambio positivo para que las corporaciones lleguen a entender que los líderes no solo son jefes; al contrario del simple concepto de una jefatura estos deben ser: ayudas, elementos, visores y sobre todo veladores de sus empleados para poder obtener los mejores beneficios y utilidades del capital humano.

Al crear la información que se estará desarrollando mediante la incidencia del Liderazgo transformacional, se desea brindar un amplio conocimiento en base a las definiciones y soporte de expertos los cuales permitirán que se profundice el tema en estudio, de esta manera se complementará los conocimiento anteriormente conocidos por el liderazgo transaccional, utilizando un modelo de estudio que ayude a las empresas a proponer el cambio en sus colaboradores y estos puedan receptar la información de una manera pronta y satisfactoria, la misma que traerá consigo nuevos resultados siendo de gran aporte para las compañías en las cuales se acepte el cambio a un nuevo tipo de liderazgo, el mismo que será llamado: Liderazgo Transformacional.

CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO PROFESIONAL

3. Contextualización de los fundamentos teóricos

3.1 Razones para apostar por el liderazgo transformacional

Cuando hablamos de un liderazgo transformacional, nos referimos básicamente a que todos los esfuerzos tanto de líderes como subordinados unan su trabajo yendo hacia una misma dirección para poder alcanzar los objetivos propuestos por las empresas.

Al mencionar el Liderazgo Transformacional debemos empezar mencionando al padre de este novedoso método James MacGregor Burns, según su concepto indica que; este modelo de guía es: “Un proceso a través del cual tanto líderes como seguidores, trabajan en conjunto para poder escalar a niveles más altos de moral y motivación”. Con este nuevo estilo de liderazgo se puede encontrar una contraposición al comúnmente llamado liderazgo transaccional, éste resume en su concepto que los colaboradores se podrán hacer acreedores a reconocimientos o premios por parte de los directivos, esto sucederá siempre y cuando los colaboradores lleguen a cumplir los objetivos, no obstante; el liderazgo transformacional, el cual nos habla de que los superiores tienen la capacidad de motivar, infundir y alentar a los colaboradores, de esta manera se los hará partícipes de los propósitos de las empresas, llegando a compartir la visión y misión de la organización. Se puede resumir que el liderazgo transformacional es más efectivo que el liderazgo transaccional, ya que uno de los principales objetivos es conectar la motivación innata de los individuos haciendo que esto sea de impulso suficiente para trabajar por los objetivos comunes y globales de la compañía. De esta manera cabe mencionar que el liderazgo transformacional está apareciendo como el modelo de mejor optimización para el mundo en general, demostrando que los cambios que se suceden en las empresas de maneras vertiginosas, este método nos habla de un liderazgo de activación y ambientación para el personal que lo sigue, siendo los buenos líderes quienes llevan a las

empresas alcanzar el mayor potencial de sus colaboradores, con la mira principal en aprender y crecer para la conjunción del objetivo principal. Cuando se habla de los pasos o las claves que debe poseer un buen líder transformacional podemos referirnos a los siguientes puntos:

Dar aliento en la derrota: Los líderes pueden muchas veces fallar a sus subordinados, sin embargo; no se debe permitir que se convierta en fracaso.

Edificar confianza de dos vías: los líderes deben tener claro que no solo las palabras de aliento son necesarias, también lo es cuando construyen una confianza de transmitir las ideas y poder permanecer con el grupo en unidad y fin común.

Edificar un fin compartido: El crear consciencia y objetivos compartidos, llegando a entender que existen diferentes puntos de vista y diversidad de experiencias sobre cada tema, hace que los colaboradores se sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta.

Escucha activa al grupo de trabajo: El ser un líder íntegro da credibilidad a sus empleados, uno de los lemas más importantes debe ser: “Los líderes más grandes no son los que desean tener la razón, son aquellos dispuestos a confiar y aprender de sus subordinados”.

Generar una cultura del cuidado: El enseñar que las relaciones interpersonales son un pilar fundamental en el grupo de trabajo, recordará la importancia de no soltar la mano del compañero en tiempos de crisis. (Capitalismo Consciente, 2022).

3.2 Liderazgo Transformacional, ¿Qué es y cómo medirlo?

Cuando se habla del mundo del liderazgo se pone en mención el carisma de todos los líderes. Esto ha generado que muchos escritores estudien este comportamiento, siendo uno de ellos el sociólogo alemán Max Weber, él llegó a entender que el carisma que representa a una persona se la puede marcar como una cualidad extraordinaria que posee una persona y puede conseguir aceptación y obediencia incondicional de sus seguidores. Para poder entender el significado del vocablo carisma, esta viene de la voz griega “xa-risma” el mismo que significa

“don de inspiración divina” la misma que da un entendimiento de poseer una capacidad magnífica de poder hacer cosas o augurar acontecimientos futuros. De acuerdo con lo que dice Weber, esto nace cuando un ser humano tiene una visión distinta de la realidad y puede generar soluciones a los problemas o crisis, atrayendo a seguidores que creen incondicionalmente en dicho líder. No obstante; puede haber dos tipos de líderes carismáticos algunos que se distinguen por ser nobles, sencillos, sensibles y preocupados por las necesidades de su gente (Mandela) y están los opuestos que tienen a ser; déspotas, autoritarios y narcisistas, quienes solo se preocupan de su bienestar propio (Hitler). Con estas dos descripciones podemos mencionar que existen líderes positivos o negativos, a pesar de ello; cabe mencionar que los dos tendrán seguidores de su carisma e idiosincrasia sin importar el beneficio o el daño que conlleve. Posterior a este análisis fue cuando apareció un cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), el mismo que sirvió de estudio para medir el Liderazgo Transformacional, el mismo que va intrínsecamente ligado al carisma de los individuos, siendo un aporte para conducir a resultados superlativos en las empresas a nivel mundial. Se puede decir que el padre de este modelo de liderazgo Bernard Bass, dejó dos enseñanzas: elaborar la teoría y hacer funcional el liderazgo transformacional, el mismo que será medido por un cuestionario. (Salcedo, 2018).

3.3 Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional

Al pedir una explicación teórica sobre cuáles son las características que diferencian a los líderes de los que no lo son, usualmente se llega al consenso de que son personas, afables, amigables, esforzadas, valientes, entusiastas y con muy buen carisma, por tal razón los primeros estudios estaban enfocados a profundizar el estudio en la determinación de la personalidad lo cual es un signo distintivo para los líderes, sin embargo; los primeros análisis no dieron los resultados esperados, por ejemplo, Bird (1940) uno de los primeros investigadores pudo

identificar 79 diferentes rasgos en 20 casos de estudio, obteniendo solamente un 5% de similitud entre ellos. Entre varias teorías modernas se pueden destacar 5 factores que ayudan a clarificar los rasgos que un líder debe poseer.

- Ser una persona extrovertida; capaz de interrelacionarse con los demás
- Poseer adaptabilidad; poder aceptar los diferentes puntos de vista de la gente que le rodea.
- Ser meticuloso; hace referencia a ser confiable
- Contar con una estabilidad emocional; aptitud de manejar el estrés del entorno.
- Estar abierto a las experiencias: estar dispuesto a recibir lo nuevo. (Alcázar Cruz, 2020).

3.4 El liderazgo transformacional desde la pedagogía humanista

Cuando se habla de la importancia del liderazgo en la sociedad humanística, esta explica que no existe la posibilidad de que una organización pueda sobrevivir por mucho tiempo sin líderes, esto nos lleva a la conclusión, que el líder es la persona que guía y es capaz de orientar a su grupo hacia un objetivo común, con el fin de que todos y cada uno de los integrantes se vean involucrados en el desarrollo del cumplimiento de metas. Al plantear el tema del liderazgo genera gran interés en muchos autores, los cuales han llegado a considerar que “el liderazgo es y ha sido uno de los fenómenos más estudiados, observados y analizados, sin embargo; es el menos entendido”, conforme ha pasado el tiempo se ha quedado entre palabras que; los humanos se llegan a desenvolver de acuerdo con los desafíos presentados ante los grupos organizacionales. Siendo de esta manera se llega a la relación que existe entre los líderes y los seguidores de éste, motivando a implementar cambios transformacionales los cuales serán de incidencia en el cumplimiento de los propósitos de las empresas, esto implica que deben marcarse con una gran influencia de parte de los líderes hacia sus seguidores, la relaciones no deben ser pasivas en ninguna etapa de la persecución de los cambios que llevan al futuro anhelado, dado que esta interrelación se da entre las personas, necesariamente los buenos

líderes serán de un buen ejemplo a seguir por sus subordinados, siendo una motivación para que los seguidores tomen la decisión de participar activamente para llegar al logro y cumplimiento de las metas. ((Rojas Carrasco, 2020).

3.5 Liderazgo transformacional y la equidad de género

Siguiendo el contexto de los líderes se menciona ahora a las mujeres dentro de los roles de un buen líder, en la actualidad se ha está tratando de decrecer la brecha que existe entre mujeres y hombres, lamentablemente; no se puntualiza en prácticas de inclusión que sean creadas para despuntar el aporte de las mujeres en temas de liderazgo, no obstante; las evidencias ahora son positivas ya que según el Foro Económico Mundial FEM (2018), la igualdad entre el sexo femenino y masculino es temas de educación es casi perfecta. A pesar de este informe aún existe altos índices de abandono de la educación, siendo este fenómeno en el momento que se incurre en el cambio de la educación media hacia la educación superior, haciendo que existan todavía más representantes del género masculino en ciertas disciplinas como matemáticas, tecnologías, ingenierías y ciencias exactas. Se puntualiza que los logros de las féminas en negocios y educación están llegando a tener un balance, sin embargo; aún existes algunos detractores restando credibilidad cuando las mujeres se encuentran en altos cargos directivos y siguen dando preferencia a las opiniones de sus colegas del sexo masculino. En ciertos casos las propias líderes han mencionado que para ser tomadas en cuenta han tenido que realizar estudios de posgrado, teniendo un balance entre su profesión y su vida personal, acompañado siempre de una correcta orientación hacia los resultados. A pesar de todos estos obstáculos que se han presentado hacia el sexo femenino, se puede acotar que según varios estudios, las mujeres se acoplan y adoptan modelos y comportamientos de liderazgo transformacional en mayor grado que los hombres, esta situación genera que las organizaciones presenten rechazo debido a su forma atractiva de implementar el liderazgo en sus

subordinados, no obstante; también se menciona que según la evolución moderna las diferencias entre ambos sexos se están disminuyendo significativamente en base a los modelos transformacionales. (Díaz-Gomez, 2021).

3.6 Liderazgo transformacional desde la Ética y Responsabilidad Social

Dentro del contexto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) el enfoque que se pretende dar a las organizaciones forma parte de una contribución para el alcance de los objetivos siendo de beneficio general en todos los aspectos que se enfoca la empresa, dando una suprema importancia al ganar-ganar en bien del capital humano. De tal manera se menciona según Lares (2011) que en la realidad actual es necesario el compromiso por parte de las empresas, dar la necesaria inducción a las personas que son las encargadas de llevar al cumplimiento de las metas, de esta manera se contribuye al bienestar social de cada uno de los empleados, los gobiernos son los representantes del pueblo, éstos son los que determinan la mejoras sociales que deben haber tanto empresarialmente como en el entorno en donde se desarrollan cada una de las empresas, los gobernantes son el mejor ejemplo de liderazgo siendo estos lo que tienen en su poder la habilidad de demostrar lo que se debe o no hacer en un liderazgo transformacional o transaccional, siendo así los países y ciudades han acuñado el término de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) la misma que se ha adentrado en la cultura organizacional, esto se debe al avance de la globalización la misma que ha impulsado a dar un valor agregado a la sociedad; el objetivo de la RSE es que; las compañías no solamente se vean con un afán de lucrar servicios, desean que sean posicionadas como como empresas sociales que generan una mejor calidad de vida para sus empleados. Por estas razones las culturas organizacionales se van adentrando a la forma de vida de sus colaboradores, impulsando diversos factores como: satisfacción del trabajo que se ejecuta, la puerta de crecimiento dentro de las compañías, ser reconocidos por los logros alcanzados, esto mediante, salarios, beneficios,

reconocimientos extras, adicionalmente de un ambiente psicológico que sea sano para las relaciones humanas. Con el desarrollo de la RSE los líderes ahora se enfocan en la imagen confiable de sus grupos para que de una manera acertada puedan producir bienes o servicios sin daño a terceros y de esta manera tener una satisfacción del usuario, es así que el líder transformacional deberá asumir con compromiso y conciencia el involucramiento dentro de las relaciones de trabajo, siendo necesario crear una planeación estratégica la misma que ayuda a relacionar los objetivos, las metas y la visión para llegar a alcanzar el éxito empresarial, de esta manera se aprovechan las oportunidades a través de las competencias de los líderes los cuales no pueden excluir la conciencia social y ambiental. (Pertúz, 2018)

3.7 Análisis del Liderazgo Transformacional en tiempos de crisis

En la actualidad todas las empresas se encuentran inmersas en cambios constantes, los cuales presionan a que se lleguen a adoptar nuevos enfoques de liderazgo los mismos que serán capaces de enfrentar problemas y otorgar una garantía de sostenibilidad de las empresas, para ello se debe permitir que los líderes incentiven a un desarrollo de investigación, favoreciendo a los modelos de liderazgo transformacional. Es de vital importancia el realizar análisis de las relaciones entre competencias y necesidades del liderazgo transformacional, los mismos que pueden adaptarse a las crisis, en dichas investigaciones se puede llegar a detectar la viabilidad de la importancia de su dirección en los tiempos de problemas, siendo el liderazgo transformacional el que responde eficazmente, ya que se lo puede aplicar en situaciones extremas dentro de una empresa. (Jaramillo Benavides, 2017).

3.8 Relación del Liderazgo Transformacional con la salud y el bienestar del empleado

Uno de los temas álgidos en los colaboradores es la salud mental ya que no posee sintomatología cuando esta tiene un malestar, mismo que es generado por el estrés; produciendo incomodidad, sensación de incertidumbre y en muchos casos una desmoralización

que puede causar sentimientos de culpa e inferioridad. También se habla del bienestar y se puede diferenciar por el bienestar subjetivo o afectivo y el bienestar psicológico, siendo este último el que se ve envuelto dentro de los compromisos y retos existenciales dentro de la vida de cada individuo y su propio desarrollo, este tipo de bienestar nos habla de autoaceptación, relaciones positivas, autonomía, propósito, dominio ambiental y crecimiento personal. Por otro lado, se tiene el bienestar subjetivo, que se lo puede definir como el estado cognitivo es decir las reacciones afectivas tanto en estado de ánimo como en emociones, estos se los puede evaluar haciendo un análisis de la vida en diversos aspectos como el matrimonio, la salud y el trabajo. Existen autores que ponen en conocimiento que dentro del nivel biológico y neurológico en el contexto clínico se muestran evidencias de dos aspectos psicológicos independientes, es decir que, no siempre al no tener un malestar evidente, si significa que se cuente con alto bienestar. La satisfacción laboral está asociada con el liderazgo transformacional lo cual se muestra como una forma de bienestar afectivo en el trabajo, sin embargo; algunos autores señalan que el liderazgo transformacional se ve presente en países desarrollados, así mismo, muchos de estos autores señalan que las demandas y exigencias que pueden tener estos líderes hacen que no tengan aceptación total entre sus subordinados, ya que en muchos casos se pueden sentir estresados frente a las demandas de las cabezas; al involucrarlos en la búsqueda de soluciones creativas a los problemas. (Perilla Toro, 2017)

3.9 Liderazgo Transformacional en la Educación Universitaria

El enfoque del liderazgo transformacional en la educación universitaria se alude a los cambios y transformaciones, llegando así con tendencias que permiten ver más allá de lo que el común denominador no puede ver y esto ha generado grandes cambios, inclusive en aspectos de vital importancia que han trascendido en la sociedad, estas tendencias se enfocan en la educación universitaria que van requiriendo un liderazgo transformacional; el simple hecho de

lograr que estudiantes vean más allá de sus intereses personales, ha ejercido un extraordinario efecto positivo sobre ellos, el objetivo principal en este colectivo ha sido transformar la vida de las personas haciendo énfasis en los rasgos de personalidad, creencias, hábitos, actitudes, valores, emociones entre otros, ya que se caracterizan en ser subjetivos al no ser tangibles, siendo un condicionante para los individuos que se encuentran en las universidades viviendo el día a día, esto lleva a la conclusión de lograr transformar los estilos y modelos de pensamiento, de sensaciones y del actuar de la gente, solo de esa manera se puede llegar a visualizar un cambio sustancial en la educación a nivel superior, en este lineamiento las universidades y los docentes asumen el compromiso y la responsabilidad de aportar con el desarrollo humanístico, receptando nuevas competencias de liderazgo para poder llegar a una transformación en el aspecto académico, esto se puede lograr con una capacitación permanente sin olvidarse de que el factor decisivo es la demarcación de las viejas tradiciones de manejo, adoptando estrategias nuevas para ser inspiración dentro de un ambiente que la gente pueda garantizar cambios radicales. (Gómez Barrios, 2020)

3.10 Liderazgo Transformacional y su incidencia en el desempeño laboral

Por último, en una definición asertiva acerca del liderazgo transformacional, indica que este modelo ayuda a dar un pronóstico en las organizaciones, enfocándose a la mejora en la producción de los empleados dentro de las organizaciones, siendo estos un tipo de líderes que transmiten una visión amplificada, inspiran el compromiso, obtienen la confianza y logran motivar a sus subordinados; fomentando de una manera efectiva el desarrollo de las actividades. No obstante, aún falta mucho para poder formar líderes transformacionales que se comprometan, sean de motivación y sean efectivos al mermar las posibilidades del crecimiento laboral, para cumplir con este objetivo hace falta que los líderes trabajen con cada uno de sus equipos, identificando así los problemas y llegar hacer cambios sustanciales, generando una

visión inspiradora, alcanzando el compromiso para el cumplimiento de metas, la principal misión de un líder transformacional es empoderar a sus empleados haciendo que descubran sus destrezas intelectuales, incitar a la creación de ideas frescas y la reflexión sobre los puntos de trabajo, adicionalmente que sean capaces de dar soluciones ciertas cuando se presentan situaciones dentro de un conflicto organizacional, sin embargo; se puede decir que en el Ecuador existen pocos estudios referente al Liderazgo transformacional más aún cuando se habla de personal operativo, siendo este el más vulnerable dentro de la gran mayoría de las organizaciones, se pretende que los estudios avancen con el fin de generar ambientes laborales con líderes transformacionales empoderados. (Bermeo Heredia, 2022)

4. Desarrollo Metodológico

4.1 Enfoque de la investigación

Al hablar del enfoque de investigación, hace referencia a la naturaleza del estudio, esta se clasifica en cuantitativa, cualitativa o mixta; abarcando todo el proceso de investigación en sus etapas: empezando por definir un tema y el plantear el problema para dicha investigación, hasta la evolución de la teoría, definición de estrategias metodológicas y la toma de información, analizando y dando una correcta interpretación de los datos obtenidos; de esta manera, el enfoque investigativo se realiza en función de la problemática identificada y los objetivos establecidos para su estudio (Mata Solís, 2019).

Para el presente estudio este se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo y cualitativo; se lo realizará en JEP IMPORTACIONES CIA LTDA. en virtud de que, permitirá conocer las características del estilo de liderazgo transformacional dentro de la estructura orgánica y de la alta dirección

4.2 Tipo de investigación

Corresponde hablar de la investigación descriptiva, esta sucede cuando el objetivo es describir en cada uno de los componentes principales una realidad existente y la investigación explicativa, mantiene una relación causal ya que no solo describe o se acerca a un fenómeno, tratando de precisar las raíces de este.(Guevara Gladys, 2020).

La investigación explicativa tiene una relación causal, persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta precisar las causas de este.

Este tipo de investigación se efectúa cuando se desea describir al fenómeno en componentes, trabajando sobre una realidad y propendiendo a conocer sus causas que lo originan.

La presente investigación será una correlación de variables, la misma que nos ayudará a la asociación de dos variables numéricas las mismas que evaluarán las tendencias sean estas crecientes o decrecientes.

4.3 Población y censo

4.3.1 Población

Para (Lugo, 2018) “La población estadística, también conocida como universo, es el conjunto o la totalidad de elementos que se van a estudiar. Los elementos de una población lo conforman cada uno de los individuos asociados, debido a que comparten alguna característica en común”.

En la población de JEP IMPORTACIONES CIA LTDA., es una empresa dedicada a la importación y venta de repuestos automotrices dentro de la ciudad de Quito y Guayaquil, lleva en el mercado 35 años de funcionamiento, ahora en la actualidad cuenta con distribución a todas las provincias del Ecuador, está integrado con personal administrativo y operativo haciendo que el estudio tenga mayor relación entre sí, está conformado por 33 colaboradores

siendo cuatro gerencias, una jefatura, personal administrativo y en su mayoría personal operativo, la mencionada empresa comenzó sus funciones solamente con su dueño y ahora el Gerente General y su hijo, siendo ellos los que han empezado desde llevar y traer cada repuesto, desmontar y desempacar cada pieza incluso con la ayuda de la esposa del propietario, ahora ya se ha consolidado en una empresa de 35 años que cuenta con más personal pero aún le faltan algunas áreas como la de Talento Humano, por tal razón se escogió dicha compañía para poder darles una orientación hacia un mejor futuro en la inversión de su personal.

4.3.2 Censo

“Es el conteo de todos y cada uno de los elementos de una población o de un universo, en un lugar determinado y en un tiempo dado.” (DANE)

Los censos son aquellos instrumentos que se utilizan para recopilar los datos que permitan su análisis sobre el grupo de estudio, es decir cuando se habla de un censo poblacional, la principal fuente es todos los individuos al querer saber el número exacto de habitantes dentro del país, ciudad, provincia, cantón etc. De esta manera se puede determinar las dificultades que aquejan a la población determinando cuáles son prioritarios y poder tomar medidas de solución o mejora en estos problemas. (Enciclopedia Concepto, 2022)

La población por investigarse será finita y para el estudio se aplicará el enfoque no probabilístico, en JEP IMPORTACIONES CIA LTDA., de las cuales en virtud que ofrece una perspectiva clara del fenómeno de estudio, organizaciones representativas consideradas en base a un juicio profesional, en lugar de hacer la selección al azar.

4.3.3. Métodos, técnicas e instrumentos

Al hablar de los métodos, técnicas e instrumentos de la investigación, es importante recordar que son los elementos indispensables y fundamentales para el desempeño de cualquier estudio enfocado hacia cualquier tema; los métodos guían por el camino que se debe

seguir, las técnicas son la muestra del cómo se debe recorrer ese camino y los instrumentos son las herramientas que usamos para el desempeño del estudio (Ramos Chagoya, 2018).

Se utilizará el método CENSO DE HECHO, o *de factum*, esto nos dice que se encuesta a las personas que se encuentran en el lugar de trabajo, es decir si hay gente que ha salido de vacaciones su opinión no será tomada en cuenta y se elabora el informe a la fecha.

4.3.4 Método

La presente investigación, se basará en un enfoque cuantitativo y cualitativo, con la intervención de datos numéricos y también en base a una entrevista, que serán el resultado de la toma de muestras representativas respecto al liderazgo transformacional con influencia en el clima laboral y la opinión de las cabezas en cuanto a su forma de liderar el equipo, sirviendo esto como criterio de validación del fenómeno de estudio.

Cuando hablamos de una investigación cualitativa, hace referencia a un estudio de búsqueda sobre lo que sienten y piensas los individuos dentro de la entrevista que se está llevando a cabo, este tipo de indagación es interpretativa ya que es una participación durante el desarrollo de las preguntas y respuestas, con esta herramienta podemos llenar los vacíos que deseamos recabar una respuesta más a profundidad. (Escudero, 2018)

Al hablar una técnica cuantitativa, esta permitirá conocer dentro un cierto número de encuestados, las diferentes, creencias, percepciones, sentimientos entre otros, mucho dependerá de la fuente de dónde se desea obtener la información, esto se podrá clasificar en:

Encuestas: esta es una de las herramientas más usadas para la obtención de datos, está conformado por una serie de preguntas que incluyen un cuestionario con las mismas características para todos los encuestados, de esta manera se conoce la opinión sobre el fenómeno de estudio.

Censo: aquí se hace un recuento completo de todos los elementos de la población estadística en estudio, aquí pueden incluir otros tipos de análisis como documentos, imágenes, etc. (Rosado, 2018)

Sin embargo; en este estudio se utilizarán las encuestas con un censo ya que la población de la empresa es de 33 personas.

4.3.4 Técnicas

La encuesta permite la recolección de información, se la aplica en virtud de conocer el comportamiento de los informantes al responder preguntas cerradas y entregadas por escrito, sobre el estado situacional del liderazgo transformacional.

La entrevista, se da siempre en dos o más vías es decir el entrevistador y el o los entrevistados, se lo realiza mediante una conversación para conocer la opinión o las ideas de las personas de las cuales se desea obtener información, existen las entrevistas estructuradas y las no estructuradas abiertas. (Enciclopedia Concepto, 2020)

Sin embargo; en este estudio se va a utilizar la entrevista semi estructurada ya que se desea conocer puntualmente el pensamiento de los líderes, pero con su punto de opinión dentro del análisis de su perspectiva.

Análisis de correlación, por medio de este análisis se puede medir los grados de las correlaciones lineales entre las variables existentes, existen diferentes coeficientes para poder determinar estas variables, sin embargo; la más usada son las variables de Pearson que utiliza directamente los valores dentro de las variables, no obstante; existen otros coeficientes como los de Spearman y Kendall los cuales utilizan los rangos, al final del estudio los tres nos pueden ayudar con la interpretación probabilística. (Universidad de Valladolid, s.f.)

4.3.5 Instrumento

Para la recolección de datos a los encuestados, el cuestionario permitirá determinar de manera lógica las preguntas a ser aplicadas, cuestionamientos que ayudarán al investigador a tomar conocimiento de la realidad y estado del liderazgo transformacional en las organizaciones de análisis.

4.3.6 Enfoque Cuantitativo

Se realizará un enfoque cuantitativo, el mismo que se utiliza en las ciencias numéricas; ya que los resultados se presentarán en mediciones numéricas y porcentuales, se realizará esto a través de cuestionarios cerrados con cinco opciones de respuestas las mismas que serán establecidas y contabilizadas mediante estudios estadísticos, esto será por un diseño no experimental

4.3.7 Técnica de Recolección de datos:

4.3.7.1 Encuesta

Es una técnica que se utiliza con un gran énfasis en la recolección de datos de tal modo que se puede conseguir una información rápida y veraz. Una de las grandes herramientas usadas es "survey" especialmente para las encuestas de habla hispana ha conseguido una gran cantidad de respuestas entre el año 1997 y 2000

Con una encuesta se puede obtener cierta información que puede ser de utilidad para los investigadores:

1. No siempre la información obtenida refleja la realidad, sin embargo; es una observación indirecta de los hechos en estudio.
2. Nos permite la aplicación masiva del estudio con técnicas de muestreo que se pueden hacer extensivos sus resultados.

3. El interés del investigador no son los sujetos, son las respuestas de la población por tal razón necesitamos un muestreo acertado.
4. Se obtiene una gran cantidad de datos en variedades de temas de investigación
5. Toda información recogida se la realiza de manera estandarizada, todos los encuestados tendrán igualdad de preguntas e instrucciones de esta manera se puede obtener comparaciones. (ELSEVIER, 2003)

4.3.7.2 Escala 1

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Se considera cinco factores para la medición de la encuesta la misma que será impartida en JEP IMPORTACIONES CIA LTDA; dentro de las cuales se analizarán: comunicación bilateral, motivación al equipo de trabajo, liderazgo y comportamiento en las relaciones sociales e interpersonales, mejora continua, desempeño laboral.

4.3.7.3 Modelo de la encuesta

Código asignado al empleado:

Nombre a la empresa que pertenece:

Área a la que pertenece:

Objetivo de la encuesta: Conocer su percepción del liderazgo y clima laboral en su empresa con el fin de poder mejorar y motivar a los colaboradores a que ejecuten de mejor manera sus funciones.

Esto será estrictamente confidencial y será de uso para la titulación de la Maestría en Gestión de Talento Humano de la Universidad Israel.

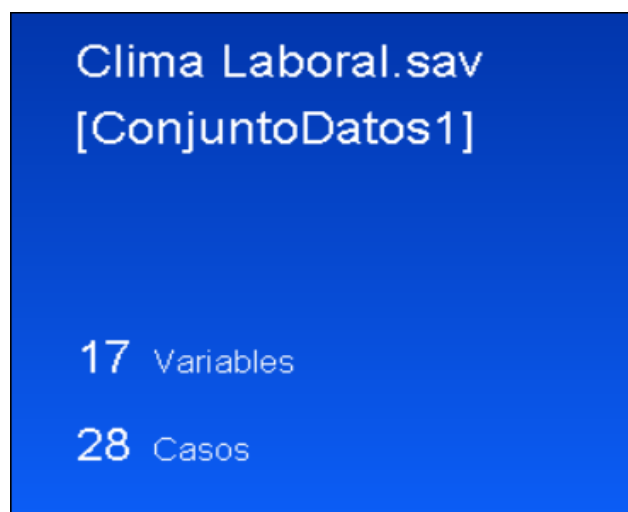
Se desea abarcar un tema en específico el cual nos ayude a clarificar el liderazgo que se está llevando en la empresa JEP IMPORTACIONES CIA LTDA., con el fin de poder alcanzar un mejor clima laboral dentro de la organización, para esto se llevará a cabo una entrevista estructurada la cual tiene preguntas que ya están formuladas de antemano con el fin de conocer puntos de vista exactos de las jefaturas y posteriormente poder llevar a un plan de mejora dentro de la empresa de estudio.

Objetivo de la entrevista: Conocer el estilo de liderazgo transformacional, con el cual la alta dirección gerencia los procesos institucionales.

4.4 Análisis de Datos

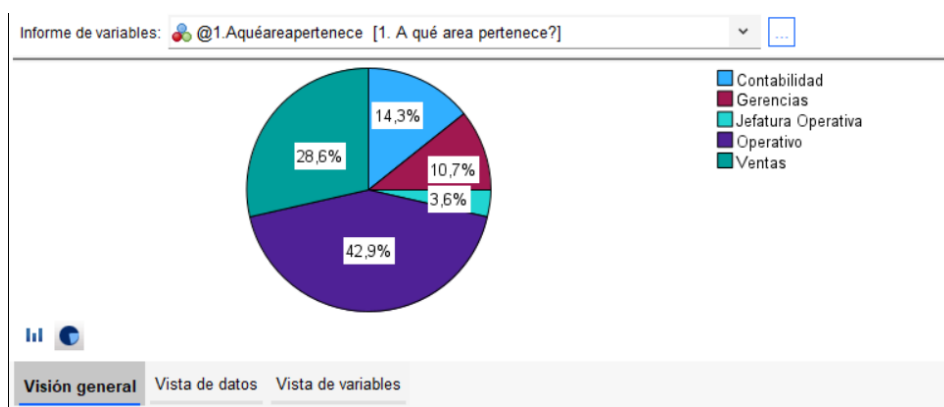
4.4.1 Análisis sobre clima laboral

Ilustración 2. Conjunto de datos - Clima Laboral



Pregunta 1. ¿A qué área pertenece?

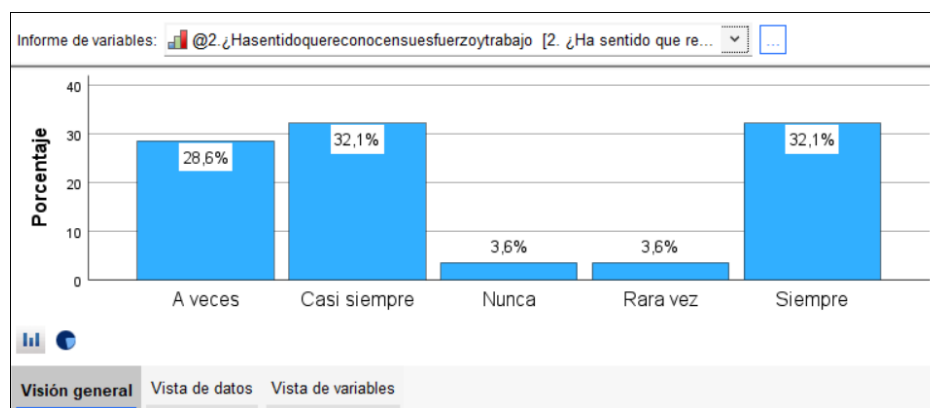
Ilustración 3. Áreas a la que pertenece el trabajador



Análisis: De las 28 personas consultadas en su mayoría, el 43%, perteneces a las áreas operativas de la organización, continuando con un 29% del área de ventas y posteriormente el 30% a las áreas administrativas.

Pregunta 2. ¿Ha sentido que reconocen su esfuerzo y trabajo?

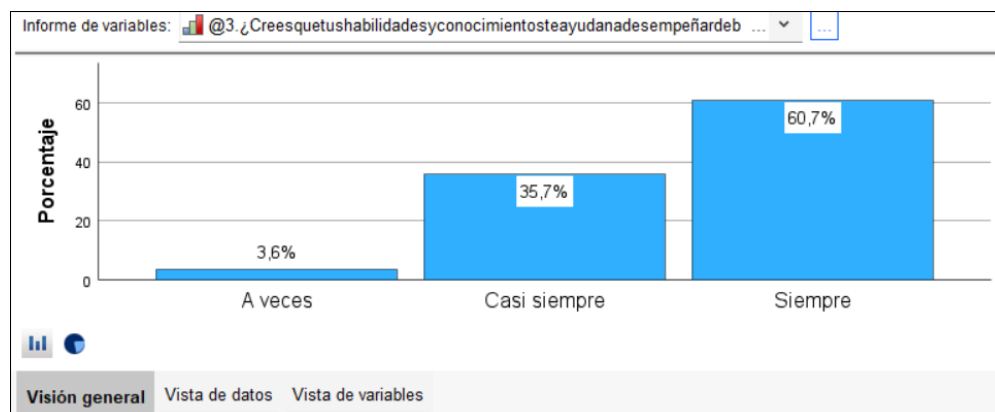
Ilustración 4. Esfuerzo y trabajo reconocido



Análisis: Con relación a la percepción si se siente reconocido en el trabajo, el 66% considera que su esfuerzo dentro de su desempeño es valorado; a pesar, de esa tendencia, el 7.2% que corresponde a dos colaboradores afirmaron no sentirse reconocidos.

Pregunta 3. ¿Crees que tus habilidades y conocimientos te ayudan a desempeñar de buena manera tu trabajo?

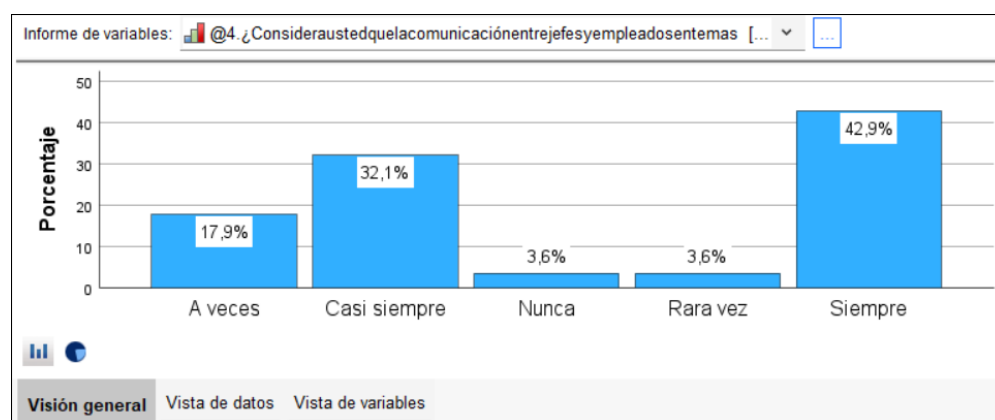
Ilustración 5. *Habilidades, conocimientos, desarrollo de mejor manera el trabajo.*



Análisis: La mayoría del personal con un 60.7% está consiente que sus habilidades y destrezas le ayudan a continuar, no obstante, el 3.6% que representa a un individuo considera no ser reconocido por sus aportes.

Pregunta 4. ¿Considera usted que la comunicación entre jefes y empleados en temas laborales es abierta?

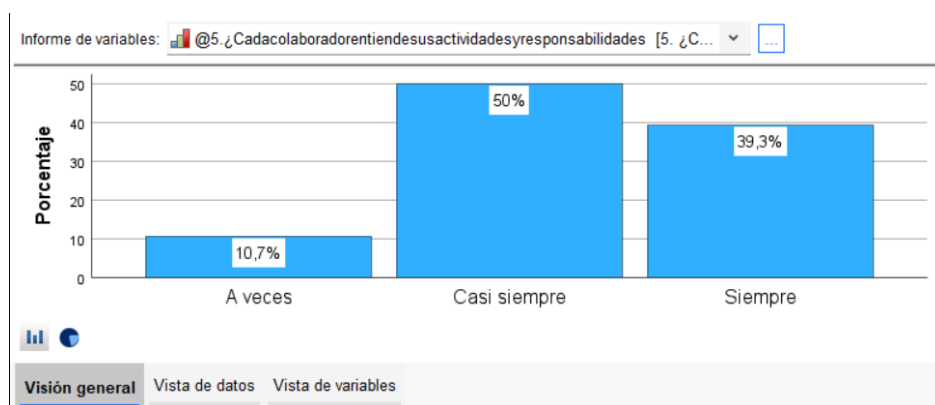
Ilustración 6. *Comunicación jefes y empleados*



Análisis: El 42.9% habla de que la comunicación con los jefes es buena y se mantiene en un estándar elevado, ya que el 32.1% considera que casi siempre se puede hablar con los jefes, sin embargo; las dos personas del estudio siguen inconformes esto nos representa un 7.2%

Pregunta 5. ¿Cada colaborador entiende sus actividades y responsabilidades?

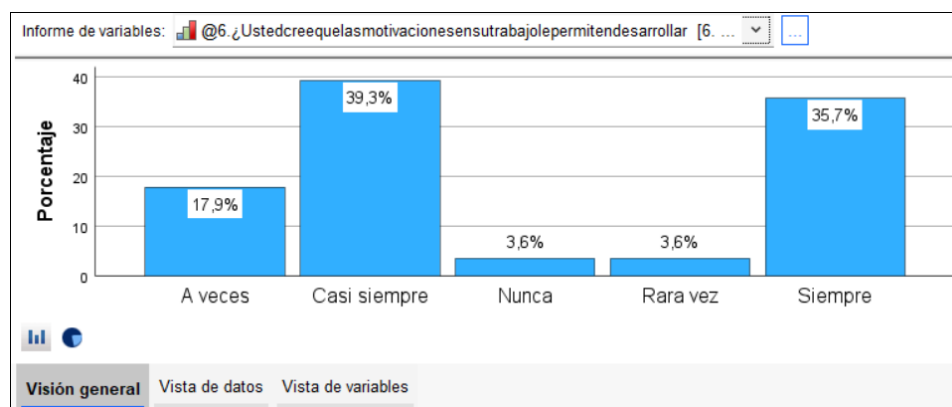
Ilustración 7. Entender sus responsabilidades



Análisis: El índice de que cada colaborador conoce su trabajo es bastante bueno llegando a un 50% en casi siempre y un siempre 39.3%

Pregunta 6. ¿Usted cree que las motivaciones en su trabajo le permiten desarrollar sus funciones de una manera correcta?

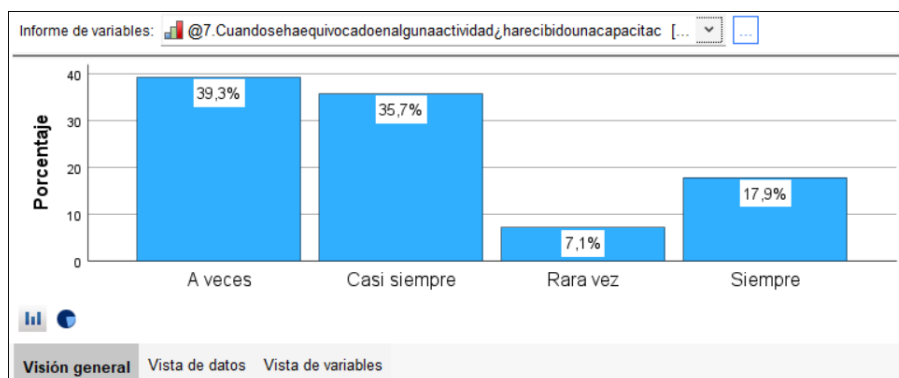
Ilustración 8. Motivaciones del trabajo



Análisis: La gente se siente motivada en su mayoría con un 32.7% en un siempre y un 39.3% la siguiente escala, más 7.2% que representa a dos individuos de nuestro censo, que no sienten motivación alguna.

Pregunta 7. Cuando se ha equivocado en alguna actividad ¿ha recibido una capacitación o explicación de cómo hacerlo nuevamente?

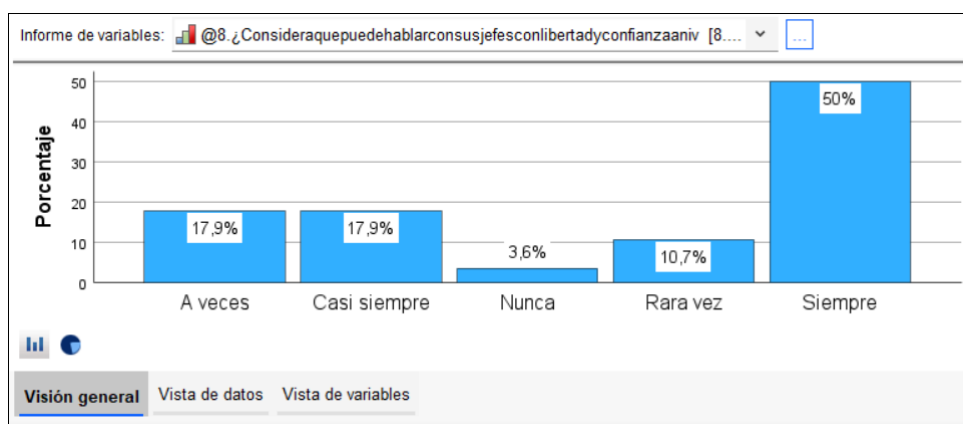
Ilustración 9. Capacitaciones sobre el trabajo en caso de cometer errores



Análisis: El 39.3% nos da una respuesta intermedia, en este caso se puede interpretar que falta más retroalimentación a los empleados.

Pregunta 8. ¿Considera que puede hablar de sus jefes con libertad y confianza a nivel personal?

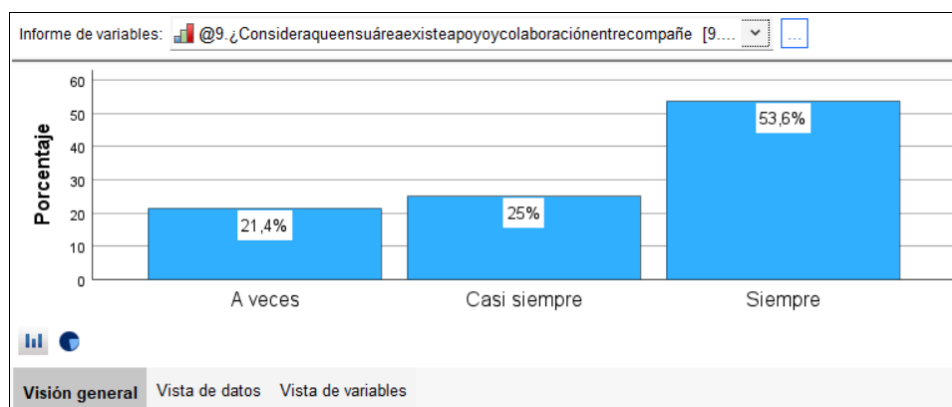
Ilustración 10. Confianza para hablar con los jefes a nivel personal



Análisis: Tenemos un total de 14 personas que representan el 50% de los encuestados quienes sienten esa libertad de hablar con sus jefaturas, no obstante; los números bajan en la distribución de las otras categorías, mostrando un 17.9% en a veces, un 10.7% en rara vez que corresponde a 3 individuos y el 3.6% correspondiente a un colaborador.

Pregunta 9. ¿Considera que en su área existe apoyo y colaboración entre compañeros?

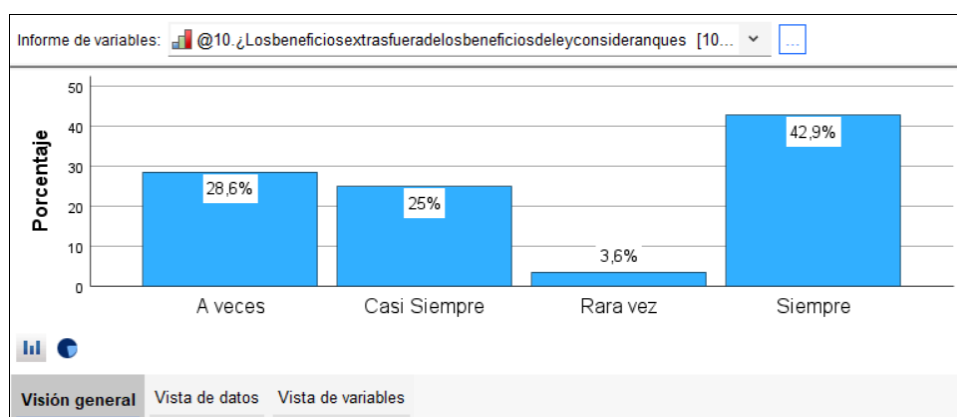
Ilustración 11. Colaboración entre compañeros



Análisis: El 53.6% considera que siempre existe la colaboración y trabajo en equipo, seguido de un 25% con el casi siempre y un 21.4% a veces siendo esta una de las preguntas que mejor puntaje ha tenido.

Pregunta 10. ¿Los beneficios extras fuera de los beneficios de ley consideran que son atractivos y motivantes?

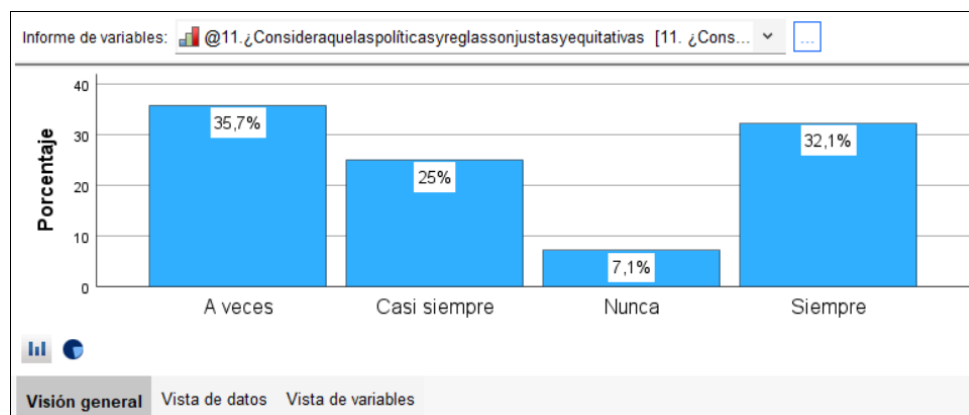
Ilustración 12. Beneficios extras, ¿son motivantes?



Análisis: La muestra nos indica que, entre siempre, casi siempre con un 42.9% y 25% respectivamente las personas se sienten satisfechas, el 28.6% se sienten medianamente motivado con tales beneficios.

Pregunta 11. ¿Considera que las políticas y reglas son justas y equitativas?

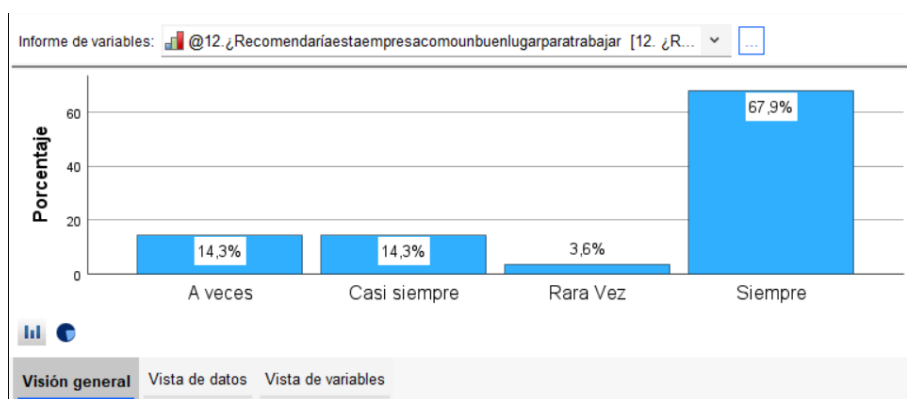
Ilustración 13. Justicia y equidad en las reglas



Análisis: Llama la atención que el factor predomina en el rechazo a las preguntas de las 2 personas que están inconformes con las reglas y equidad para los empleados siendo un 7.1% no es una incidencia de mayor preocupación ya que el 32.1% y el 35.7% indica que las reglas son justas, es decir que el 7.21% que está en frente no tiene mayor relevancia o simplemente a esas dos personas no les gusta seguir las reglas.

Pregunta 12 ¿Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar?

Ilustración 14. La empresa es un buen lugar para trabajar



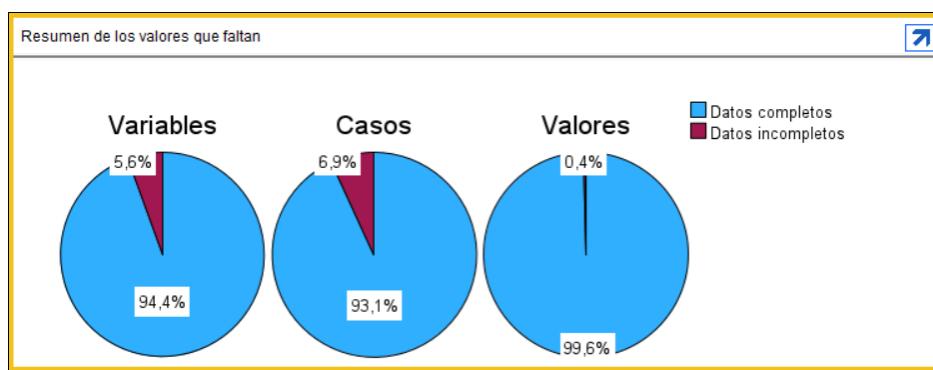
Análisis: El 67.9% recomendaría la empresa como un buen lugar para trabajar el 14.3% es decir 4 personas lo harían a veces es decir que no “siempre” estarán satisfechos, tenemos un 3.6% que dice rara vez, en este caso es una persona la cual no hará mayor incidencia.

4.4.2 Análisis de Liderazgo

Ilustración 15. Conjunto de datos - Liderazgo



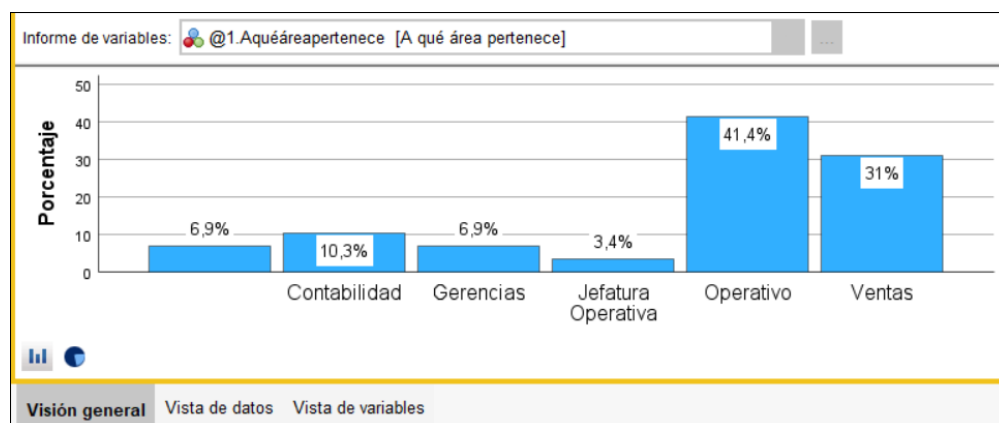
Ilustración 16. Resumen de los valores faltantes



Análisis: Se muestra este cálculo ya que la encuesta no fue completada por una persona la cual distorsionó el estudio ya que no concluyó sus respuestas y dos personas no pusieron el área a la que pertenece.

Pregunta 1. ¿A qué área pertenece?

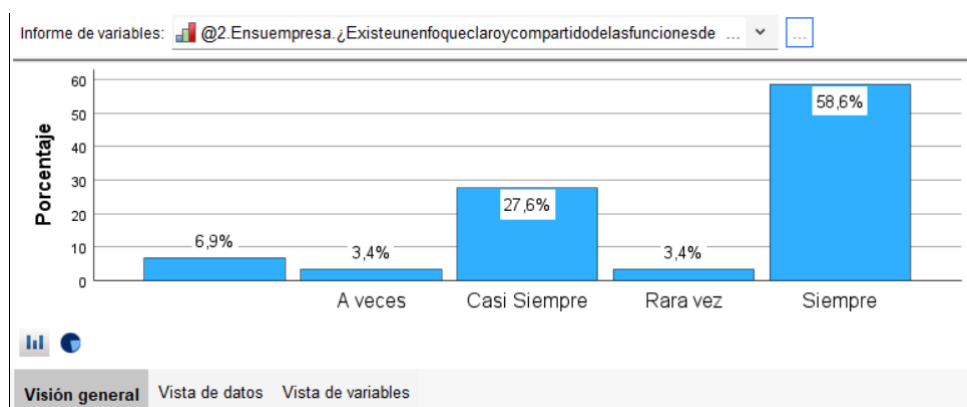
Ilustración 17. Área de trabajo de los colaboradores



Análisis: Dos personas que representa el 6.9%, no contestan sobre el área a la que pertenecen nuestro estudio toma otro giro.

Pregunta 2. En su empresa. ¿Existe un enfoque claro y compartido de las funciones de su trabajo?

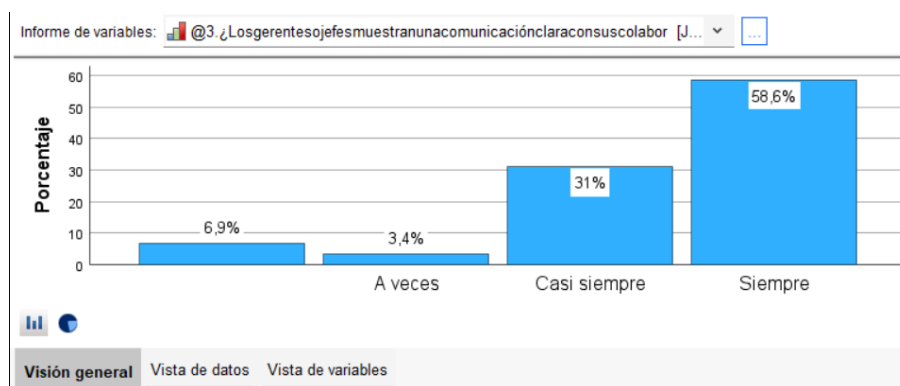
Ilustración 18. Enfoque claro y compartido de las funciones del trabajo



Análisis: Las personas se sienten a gusto con el enfoque que se les transmite a los colaboradores ya que el 58.6% tuvo una respuesta positiva, seguido por un 27.6% lo cual hacer que la muestra casi llegue al 100%

Pregunta 3. ¿Los gerentes o jefes muestran una comunicación clara con sus colaboradores?

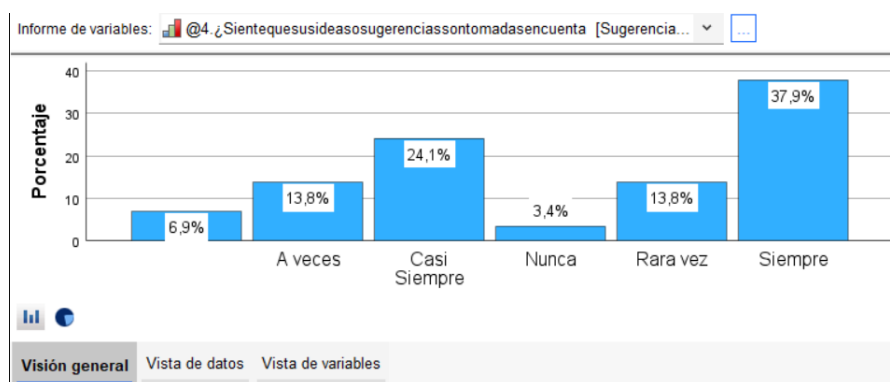
Ilustración 19. Las jefaturas muestran una comunicación clara



Análisis: Al igual que en el clima laboral existe un porcentaje que es el 3.4% está disconforme que representa a 1 colaborador, sin embargo; el 58.6% considera que los jefes tienen una comunicación abierta con sus colaboradores.

Pregunta 4. ¿Siente que sus ideas o sugerencias son tomadas en cuenta?

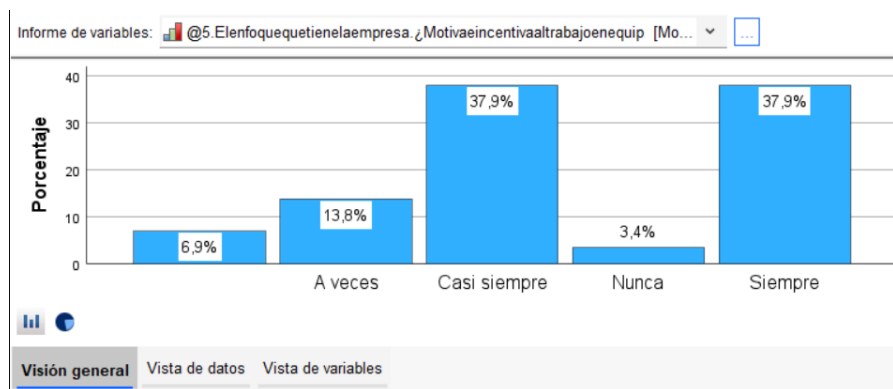
Ilustración 20. *Sus ideas o sugerencias son tomadas en cuenta*



Análisis: *El porcentaje de “siempre” es alto con un 37.9% , no obstante; debemos fijarnos en el resto de los colaboradores ya que no todos tienen esa percepción, el 24.1% nos representa una conformidad pero no en su totalidad, sumando la escala de “a veces” o “rara vez” se llega a un 27.6% sin sobre pasar al siempre, por lo tanto se puede decir que existe una mayor conformidad.*

Pregunta 5. El enfoque que tiene la empresa. ¿Motiva e incentiva al trabajo en equipo?

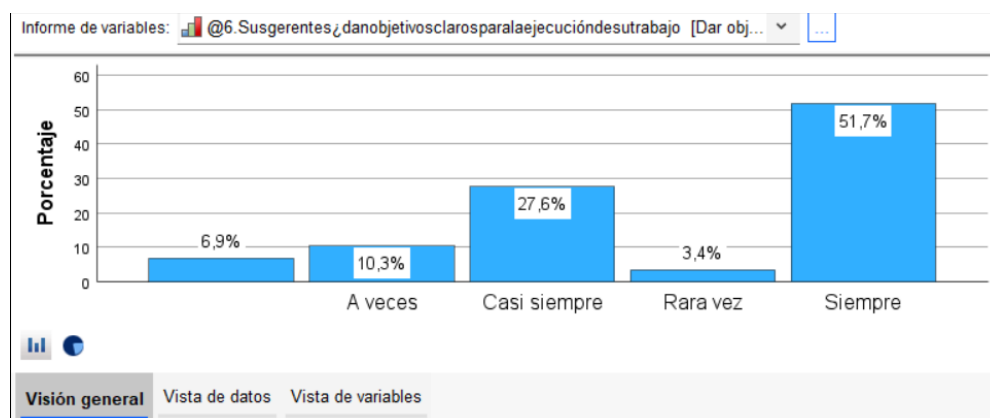
Ilustración 21. *El enfoque es de motivación e inventivo en el trabajo*



Análisis: *En la gran mayoría con un 37.9% los colaboradores sienten esa motivación y respaldo, seguido por un 37.9% de un “casi siempre”, no podemos hablar aún de una totalidad, sin embargo; existe motivación e incentivos para el desempeño de los colaboradores.*

Pregunta 6. Sus gerentes ¿dan objetivos claros para la ejecución de su trabajo?

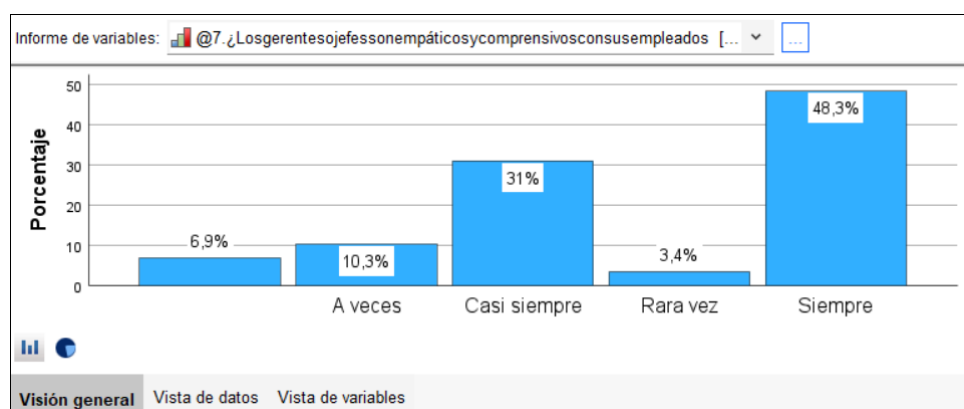
Ilustración 22. *Objetivos claros para la ejecución del trabajo*



Análisis: *El personal tiene los objetivos claros con un 51.7%, seguido de un 27.6% que nos habla de un “casi siempre” sin embargo; aún se puede apreciar que con un 10.3% hablamos de 3 colaboradores, no sienten tener los objetivos claros para el desempeño de su trabajo.*

Pregunta 7. ¿Los gerentes o jefes son empáticos y comprensivos con sus empleados?

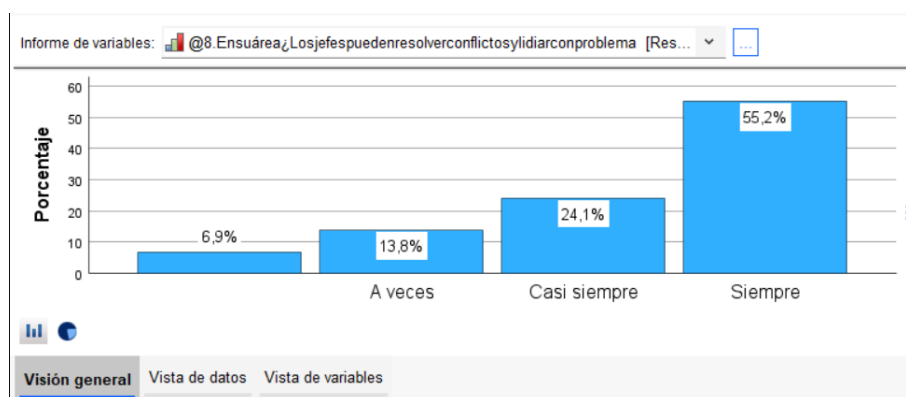
Ilustración 23. *Comprensión y empatía por parte de los jefes*



Análisis: *Un 48.3% nos dice que sienten esa empatía y comprensión, seguido de un 31% los porcentajes de satisfacción son alto, no se tomará en cuenta los porcentajes del 10.3% y 3.4% ya que suman 4 empleados de la totalidad de los 28 encuestados.*

Pregunta 8. En su área, ¿Los jefes pueden resolver conflictos y lidiar con problemas de la unidad?

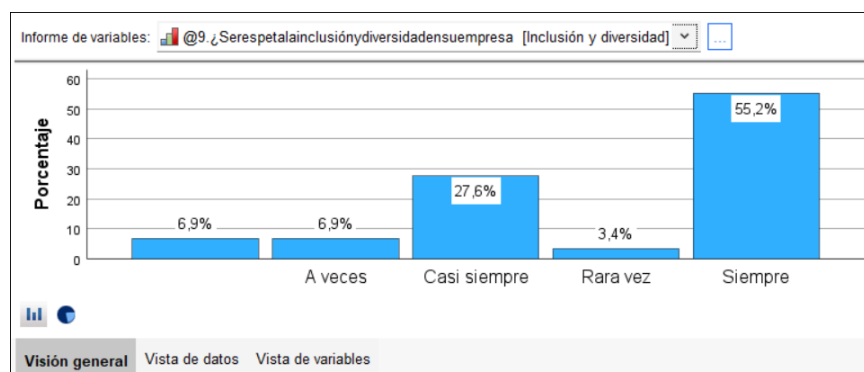
Ilustración 24. Jefaturas y resolución de conflictos del área



Análisis: Podemos ver que las jefaturas tienen un buen desempeño en la resolución de conflictos sumando un 55.2% seguido de un 24.1% con una evaluación bastante buena, la minoría no hace mayor incidencia en esta variable.

Pregunta 9. ¿Se respeta la inclusión y diversidad en su empresa?

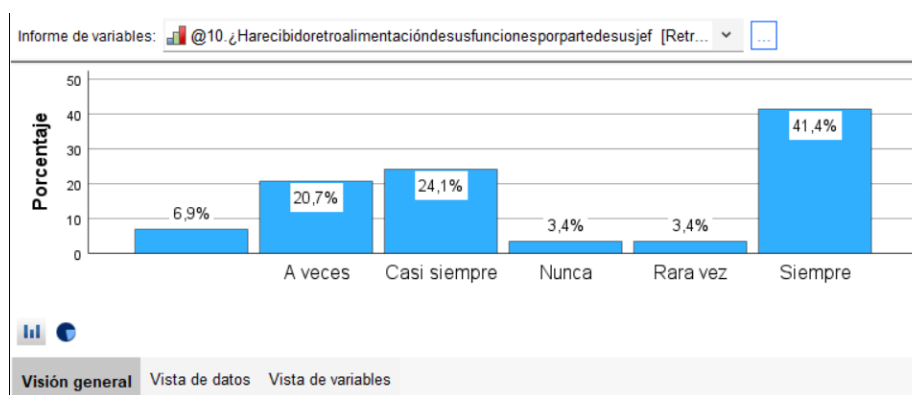
Ilustración 25. Respeto por inclusión y diversidad



Análisis: Una pregunta delicada, el 55.2% nos habla de que, si existe el respeto, seguido de un 27.6% con un “casi siempre”, no obstante; las 3 personas que nos dan un 10.3% no tienen ese sentido de respeto, aquí es importante el ver o analizar por qué las personas no sienten ese sentido de inclusión.

Pregunta 10. ¿Ha recibido retroalimentación de sus funciones por parte de sus jefes o gerentes?

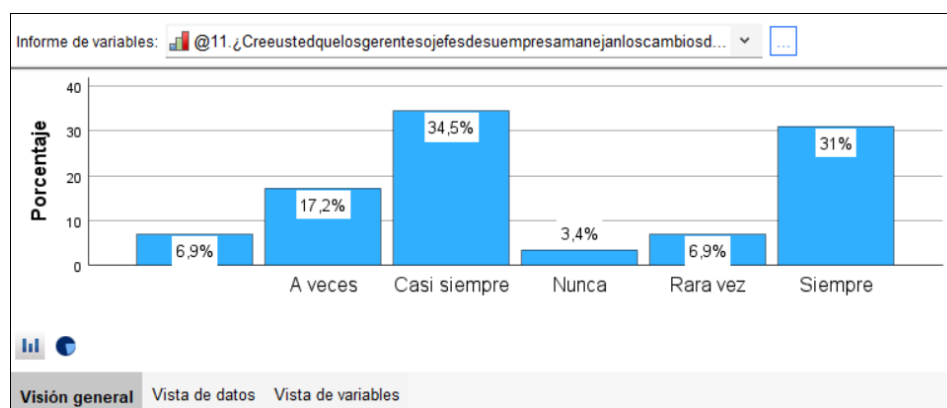
Ilustración 26. Retroalimentación al personal por parte de las jefaturas



Análisis: Se necesita llegar a un 100% de satisfacción, lo cual no se ha cumplido, la gente no percibe que tienen la necesaria retroalimentación de sus jefes con un 41.4% siendo el más alto seguido por 24.1% que nos indica un casi siempre y un 20.7% a veces, se considera que existe falta de interés ya sea por dar retroalimentación o tal vez preguntar al equipo si necesitan alguna capacitación adicional.

Pregunta 11. ¿Cree usted que los gerentes o jefes de su empresa manejan los cambios de una manera progresiva y ordenada?

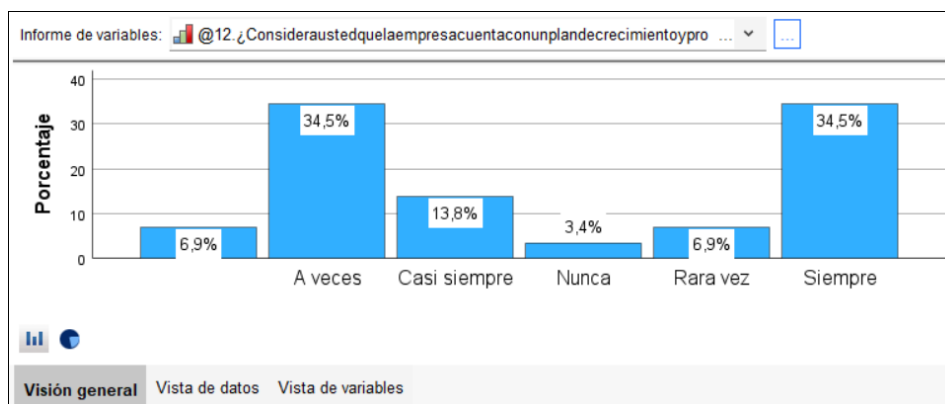
Ilustración 27. Los cambios se manejan con progresividad y ordenadamente



Análisis: La balanza se queda en un punto medio, ya que con el 31% de un "siempre y el 34.5% de un "casi siempre" los demás porcentajes hacen que la gente tenga miedo al cambio ya que con los resultados mostrados de un 17.2% un 3.4% y un 6.9% señala que los cambios son abruptos y no pueden sentir tranquilidad cuando se acerca una situación diferente en el trabajo.

Pregunta 12. ¿Considera usted que la empresa cuenta con un plan de crecimiento y promoción en todas las áreas?

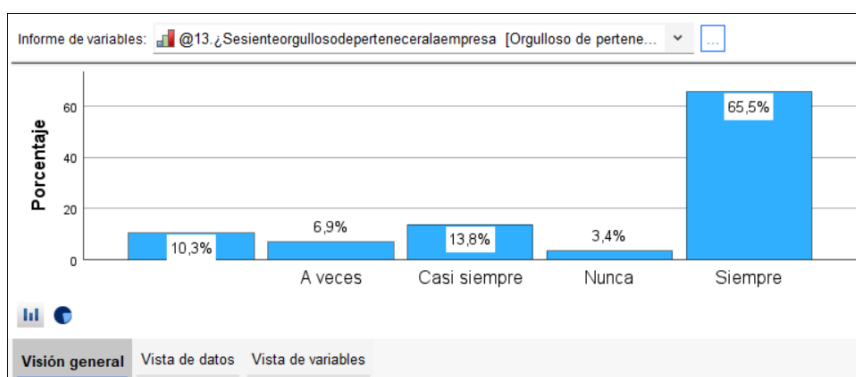
Ilustración 28. Promoción y crecimiento



Análisis: La variedad de las respuestas podemos encontrar que no existe un acuerdo total el 34.5% nos indica que han tenido ese crecimiento, el 34.5% los pone en un punto medio es decir no están con la certeza de que han crecido dentro de la empresa el “casi siempre” tienen un 13.8% puede hacer fuerza en el porcentaje mayor lo cual se puede interpretar que en efecto la gente está creciendo y viendo un futuro dentro de la empresa.

Pregunta 13. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?

Ilustración 29. Orgullo y pertenencia en la empresa



Análisis: el 65.5% de los empleados se sienten orgullosos de trabajar para JEP IMPORTACIONES es una mayoría al que se le puede sumar el 13.8% del “casi siempre”.

4.4.3 Análisis de la entrevista

La entrevista se realizó a los 3 gerentes y 1 jefe operativo para saber la percepción de liderazgo.

Renato Pérez Picerno – Gerente Operativo (GO)

Juan José Vintimilla Hidalgo – Gerente Comercial (GC)

Juan Alberto Alvear Sánchez – Gerente Financiero (GF)

Moisés Franklin Cuasapud Palacios – Jefe de Bodega. (JB)

Pregunta 1. ¿Considera que su forma de liderazgo ha tenido un impacto positivo en el clima laboral de su empresa? ¿Por qué?

GO: Se crea con el ejemplo, los dueños empezaron desde abajo siendo estibadores y choferes ahora ellos pueden enseñar a sus colaboradores, sin embargo, la mayoría de los operativos tiene una fuerte rotación y son nuevos lo cual dificulta saber el impacto.

GC: Considera que si, ya que ahora los empleados poseen un pensamiento crítico sobre cada una de las situaciones que se les presenta.

GF: El liderazgo que él ha tenido considera que ha ido dejando huella a los que han venido detrás de él.

JB: Si, el trato a las personas siempre ha sido con respeto.

Pregunta 2. ¿A qué área la organización considera que un buen liderazgo puede mejorar el ambiente de trabajo siendo este más productivo y positivo? ¿Por qué?

GO: Las áreas de Comercial y Logística ya que son el motor de la empresa y siempre tienen nuevos retos.

GC: A todas las áreas, considera que el líder no es simplemente un cargo, el líder enseña a los demás se debe aplicar el liderazgo transformacional.

GF: El área operativa, tiene muchos altibajos, existe rotación del personal constantemente hace falta un liderazgo disciplinario.

JB: Global, de esa manera se puede tener un mejor trabajo en equipo.

Pregunta 3 ¿Cómo calificaría usted la relación entre los líderes y los empleados en referencia a la confianza y respeto mutuo? ¿Por qué?

GO: en una escala del 1 al 10 la calificó en un 7 u 8 ya que considera que existe un buen ambiente laboral, sin embargo; muchas personas aún no se conocen.

GC: Buena, ya que todos se pueden hablar con respeto.

GF: En general un 8, no obstante, en áreas administrativas puede ser más alto y en áreas operativas, más bajo.

JB: Un 8 en la escala del 1 al 10 ya que siempre existe el respeto mutuo.

Pregunta 4 En el tiempo que lleva siendo líder ¿ha presenciado algún conflicto o acoso laboral? ¿de ser así cómo fue manejado?

GO: En referencia a los conflictos se han solucionado con respeto, jamás ha habido temas de acoso laboral.

GC: Han existido conflictos por falta de definición de roles, acoso no ha existido dentro de la empresa.

GF: No existe acoso, si la persona no puede desarrollar su trabajo se le apoya.

JB: Acoso como tal no ha existido, sin embargo; bullying si está presente; se trata de solucionarlo hablando con los involucrados y creando compromisos de respeto y consideración entre ellos.

Pregunta 5 Como líder de esta empresa, ¿considera que sus inmediatos perciben que usted imparte una visión clara que muestra un futuro motivante a sus empleados y los impulsa a cumplir con metas comunes? ¿Por qué?

GO: Actualmente no valoran la enseñanza se ha convertido en un tema generacional y de educación, muchos de los empleados no desean involucrarse ya que solamente van de paso,

toman sus posiciones como aprendizaje ya que en el camino van cambiando de planes a futuro, sin embargo, tratan de cumplir las metas establecidas.

GC: Si, ya que a sus colaboradores directos pide premiaciones por su cumplimiento, se preocupa por las necesidades de su equipo.

GF: Si, la comunicación siempre es directa estableciendo pautas claras, las mismas que hacen que los objetivos y metas sean cumplidos de forma ordenada.

JB: No, en su equipo de trabajo puede ver que no hay motivación, que la gente tiene mucha rotación, no ven un futuro y no hay suficiente información por parte de las altas gerencias.

Pregunta 6. Usted como jefe, ¿se preocupa por el bienestar y crecimiento de sus empleados yendo mucho más allá de lo laboral? ¿Por qué?

GO: Si, conocer las necesidades de los empleados, las situaciones familiares, necesidades económicas y dentro de las posibilidades de la empresa poder ayudar, posterior a ello dar un seguimiento de cada caso.

GC: Si, entendiendo las situaciones particulares, facilitar la comunicación y confianza entre jefes y subordinados.

GF: Existe apertura en el trabajo y las posiciones de crecimiento influyendo la parte personal, ceder de parte y parte.

JB: Si, el saber cómo se sienten, qué les pasa en sus vidas personales, reducción de multas ante el trabajo.

Pregunta 7 Considera que los líderes que están en su empresa ¿promueven la colaboración y cooperación mutua, trabajo en equipo y proponen soluciones para los problemas o desafíos? ¿Por qué?

GO: Se designa cabezas para dar soluciones en cada área es decir cada gerente o jefe sabrá solventar los problemas, salvo algo irremediable será traído a la alta gerencia.

GC: Si, pero se necesita una estructura, escribir los objetivos y planificar

GF: Si, las gerencias son horizontales tienen una visión diferente se toma la opinión más pequeña hasta la más grande haciendo saber a las gerencias sus emociones y necesidades.

JB: Si, cada gerencia o jefatura se involucra con su área.

CAPÍTULO II ARTÍCULO PROFESIONAL

5.1 Resumen

El Liderazgo Transformacional viene más allá de un ser una cabeza que dirige, esta nueva forma de liderar nos habla de una forma de enseñanza a los empleados, una forma de soporte y sobre todo el apoyo constante a los colaboradores, haciendo que sus ideas sean tomadas en cuenta, haciendo que lleguen a un empoderamiento en el cual los jefes se sientan representados por sus equipos de trabajo haciendo que esto genere un mejor ambiente laboral.

No se puede decir que todos los líderes piensan de esa forma, para llegar a un liderazgo transformacional se debe dejar el egoísmo a un lado y se debe empezar a tener confianza en las habilidades y capacidades de las personas que nos rodean, todos los jefes deben tomar en cuenta algo muy importante; el trabajar en las relaciones personales no genera una pérdida de tiempo, genera una ganancia para la empresa la cual se verá beneficiada con el rendimiento de los colaboradores y el sentido de pertenencia que estos pueden dar a la compañía, crear oportunidades de formas igualitarias y justas para los empleados hace que su trabajo sea desarrollado con mucho más empeño, esto ayuda a las gerencias a poder alcanzar los objetivos de una manera ágil y ordenada.

No debemos olvidarnos de que en las empresas uno de los papeles más importantes dentro de esta es el Talento Humano, el cual necesita inversión para poder tener buenos resultados, el sentirse psicológica y emocionalmente apoyados por las gerencias es muy importante para el bienestar de cada colaborador haciendo que su autoestima se vea elevada y de esta manera ellos sienten que sus ideas y aportes son tomadas en cuenta.

Palabras claves: Liderazgo, Talento Humano, bienestar, apoyo.

5.2 Abstract

Transformational Leadership comes beyond being a leading head, this new way of leading speaks to us of a way of teaching employees, a form of support, and above all the constant support to the

collaborators, making their ideas be taken into account, making them reach an empowerment in which the bosses feel represented by their work teams making this generate a better working environment.

It cannot be said that all leaders think that way, to reach transformational leadership one must put selfishness aside and must begin to have confidence in the skills and abilities of the people around us, all the bosses must take into account something significant; working in personal relationships does not generate a waste of time, it generates a profit for the company which will benefit with the performance of the collaborators and the sense of belonging that these can give to the company, creating opportunities in equal and fairways for employees makes their work be developed with much more effort, this helps managers to achieve the goals in an agile and orderly way.

We must not forget that in companies one of the most important roles is Human Talent, which needs investment to be able to have good results, feeling psychologically and emotionally supported by management is very important for the well-being of each collaborator making their self-esteem look high and in this way, they feel that their ideas and contributions are taken into account.

Keywords: Leadership, Human Talent, well-being, support.

5.3 Introducción

Al hablar del liderazgo transformacional nos podemos remontar a finales de los años 70, aquí la persona quien dio vida a esta nueva metodología de liderazgo fue James MacGregor Burns, quien escribió un libro llamado "Leadership", aquí el autor nos muestra la importancia de profundizar en las motivaciones básicas de los colaboradores con el fin de enlazarlas con un propósito y una visión compartida de la empresa para la que trabajan; tanto líderes como subordinados. Se busca ahondar en las inspiraciones de cada individuo, llegando a identificar las fortalezas propias de cada ser humano y conectarlas a la misión de la compañía, de esta manera todo el grupo se siente parte de la empresa teniendo siempre objetivos comunes.

En otras palabras, todas sus actividades tienen un gran sentido de importancia y pertenencia de esta manera avanzan y llegan al máximo desempeño de una forma voluntaria sin presiones ni obligaciones, solamente por el gusto de amar lo que cada empleado hace, de esta manera no importa el tiempo ni el lugar cada colaborador siente un compromiso hacia su corporación haciendo que esta crezca en valores y sobre todo alcance a las metas y objetivos propuestos.

5.4 Análisis de datos empírico inductivo

Este método científico es aquel que puede obtener conclusiones a nivel general a partir de premisas particulares, es uno de los métodos más usados y se distribuyen en 4 importantes pasos: Observación de los hechos para llevar un registro, segundo, clasificar y estudiar cada uno de los factores, tercero, derivar inductivamente que parte de los datos deseamos analizar, y por último llegar a la contrastación y generalización de estos.

Se puede llevar a cabo este método, mediante una propuesta en la que existan diversas observaciones de los hechos en todo su estado natural, de esta manera se sacará la conclusión general, más acertada para todos los sucesos que estén en la misma categoría. (Pérez Porto, 2021)

5.4.1 Análisis por la Escala de Pearson

Es una medida lineal, esta se realiza cuando existen dos variables cuantitativas, esta nos ayuda a conocer la fuerza y la dirección de la relación que existe entre ellas, es utilizado en la estadística descriptiva para el estudio de dos variables, este no se puede utilizar cuando existen variables cualitativas. (Ruiz, 2019)

5.5 Resultados

Se puede decir que entre las encuestas y las entrevistas tienen una correlación en la interpretación de los datos la mayoría de las respuestas tienen un balance de la opinión “a veces” hasta la opinión “siempre”, podemos destacar que las personas están conformes con el lugar para trabajar, no obstante; al entrevistar al Jefe de Bodega, pudimos ver que es un área que necesita atención y respaldo por las

altas gerencias, siendo esta una división muy importante para el equilibrio funcional de la empresa, la cabeza quien dirige esta área nos menciona que hay disconformidad y rotación, por lo cual se debe poner énfasis dentro de cada uno de estos individuos, en las variables que fueron arrojadas por el SPS's nos mostró que existe una o dos inconformidades, las mismas que se reflejan al hablar con el Jefe de Bodega, al ser una encuesta anónima no se puede determinar a ciencia cierta el colaborador o los colaboradores que sienten este descontento, pero se debe destacar que las respuestas de estos individuos mantienen un común denominador que es la insatisfacción tanto en el clima laboral y el liderazgo que maneja actualmente la empresa.

5.5.1. Correlación entre encuestas y las entrevistas.

CATEGORÍA	VALOR OBTENIDO	INTERPRETACIÓN
LIDERAZGO		
Enfoque, funciones y motivaciones en la empresa.	0,9991	1. Hay una correlación casi perfecta que describe a la relación del estilo de la Gerencia o jefaturas e incidencia en el desempeño de los empleados, consecuentemente es una correlación positiva del liderazgo en la entidad.
	0,9607	1. Es una variable de correlación casi perfecta, ya que está llegando al 1 lo cual nos demuestra que en el equipo existe roles claros y funciones establecidas.
Empatía	0,5	1. Es una correlación positiva moderada, la cual nos indica que la empatía debe ser trabajada entre jefes y empleados, dando mayor apoyo al colaborador
Resolución de conflictos	0,7088	1. La relación podemos decir que se encuentra en positiva moderada subiendo a casi perfecta en una resolución de conflictos, mostrando que los jefes pueden solucionar los problemas que se presentan.
Crecimiento en la empresa	0,967	1. Correlación casi perfecta lo que nos indica que los líderes ofrecen crecimiento para las personas que desean tomar dichas oportunidades.
CLIMA LABORAL		
Comunicación	0,9507	1. Hablamos de una correlación casi perfecta ya que los empleados sienten que pueden hablar de sus temas laborales con confianza, desde la visión de un empleado.
	0,9382	2. El personal siente que puede comunicar a sus superiores temas personales los cuales muchas veces son delicados.
Valoración personal	0,60607	1. Se interpreta como una correlación positiva moderada, ya que aún faltan personas por sentir que sus habilidades son tomadas en cuenta.
	0,9507	2. Las motivaciones son valoradas por el personal y creen tener un incentivo suficiente para poder desarrollar sus funciones.
	0,8619	3. El personal siente que su esfuerzo y su trabajo es valorado, no obstante, un pequeño porcentaje no lo siente de la misma manera
Aspiraciones en la empresa	0,9934	1. Es una variable de correlación casi perfecta, de tal manera que podemos decir que los colaboradores sienten orgullo de pertenecer a la empresa

Trabajo en equipo	0,6763	1. Existe una variable de correlación moderada es decir que en algunas áreas no sienten ese apoyo y colaboración para el trabajo en equipo.
Crecimiento en la empresa	0,7816	1. La variable es una correlación casi perfecta lo que nos muestra que los jefes dan una retroalimentación a sus empleados cuando lo requieren.

5.5.2 Liderazgo

Tabla 1.1.1 Enfoque, funciones y motivación (roles claros)

	<i>Encuestas</i>	<i>Entrevista</i>
Encuestas	1	
Entrevista	0,99916555	1

Tabla 2.1.2 Enfoque, funciones y motivación (liderazgo efectivo)

	<i>Encuestas</i>	<i>Entrevista</i>
Encuestas	1	
Entrevista	0,96079875	1

Tabla 3.1 Empatía

	<i>Encuestas</i>	<i>Entrevistas</i>
Encuestas	1	
Entrevistas	0,5	1

Tabla 4.1 Resolución de conflictos

	<i>Encuestas</i>	<i>Entrevista</i>
Encuestas	1	
Entrevista	0,70889012	1

Tabla 5.1 Crecimiento en la empresa

	<i>Encuestas</i>	<i>Entrevista</i>
Encuestas	1	
Entrevista	0,96707508	1

5.5.3 Clima Laboral

Tabla 6.1.1 Comunicación (temas laborales)

	<i>Encuestas</i>	<i>Entrevista</i>
Encuestas	1	
Entrevista	0,95074448	1

Tabla 7.1.2 Comunicación (comunicación con jefes)

	Encuestas	Entrevista
Encuestas	1	
Entrevista	0,93825154	1

Tabla 8.1.1 Valoración al personal (habilidades)

	Encuestas	Entrevistas
Encuestas	1	
Entrevistas	0,6060753	1

Tabla 9.1.2 Valoración al personal (motivación)

	Encuestas	Entrevista
Encuestas	1	
Entrevista	0,95074448	1

Tabla 10.1.3 Valoración al personal (esfuerzo y trabajo)

	Encuestas	Entrevista
Encuestas	1	
Entrevista	0,86196475	1

Tabla 11.1 Aspiraciones en la empresa

	Encuestas	Entrevista
Encuestas	1	
Entrevista	0,99348869	1

Tabla 12.1 Trabajo en Equipo

	Encuestas	Entrevista
Encuestas	1	
Entrevista	0,67634373	1

Tabla 13.1 Crecimiento en la empresa

	Encuestas	Entrevista
Encuestas	1	
Entrevista	0,78165207	1

5.6 Discusión

Para entablar una discusión debemos tomar en cuenta que existen tres características importantes las cuales se van a mencionar a continuación con una breve explicación de estos.

Primer punto: hacer la interpretación de los resultados que fueron hallados en el estudio, esto implica que cada hallazgo tenga un significado, conceptual y práctico. Presentar las interpretaciones con un orden y hacer reflexión de los resultados

Segundo punto: Analizar todo lo que implicará en los resultados, se pueden hacer sugerencias para una mejor práctica de los resultados obtenidos haciendo recomendaciones en caso de ser necesario.

Tercer punto: debe tener inmerso las posibles y más acertadas limitaciones del estudio, es decir los problemas que surgieron en la toma de recolección de datos, de esta manera se demuestra que en todo momento se estuvo consiente de la presencia de estos inconvenientes y fueron tomados en cuenta en la interpretación de los datos. (Eslava - Schmalbalch, 2011)

A continuación, vamos a detallar cada característica de la discusión: procederemos analizar cada punto y poder llegar a las conclusiones y recomendaciones debidas y necesarias para este estudio.

Primero: En este estudio tuvimos diferentes preguntas que se relacionaban con el clima laboral y el Liderazgo Transformacional, cada pregunta arrojó un resultado el cual será analizado de uno en uno, de esta manera se puede tener una apreciación clara de la investigación.

En el clima laboral, las preguntas se enfocaron básicamente a cómo cada empleado se siente en relación con sus jefes siendo interrogantes que deseaban conocer si dentro de JEP IMPORTACIONES CIA. LTDA., existe un liderazgo transformacional o un liderazgo convencional. Al realizar el análisis los resultados fueron bastantes buenos tenían una media de “a veces” a “siempre” lo cual demostraba que los colaboradores se sientes satisfechos con sus jefes, no obstante, dentro de este estudio hubo dos personas que marcaron la diferencia poniendo resultados los cuales eran “rara vez” y “nunca” esto hizo

que el estudio tenga una variable negativa, sin embargo; no se puede ver afectado ya que la mayoría del personal está conforme y eso es lo que destaca en el estudio. No podemos olvidar que no todas las jefaturas son lo que esperamos, pero también es nuestro aporte el contribuir para poder tener una relación jefe y subordinado de cooperación y compañerismo.

Encuesta de Liderazgo, aquí el cuestionario se basó a cómo cada empleado tiene y entiende la visión de sus jefes, también se buscó saber si los jefes conocían sus funciones y apostaban por sus empleados, las respuestas fueron de igual manera de gran aceptación las mismas que demostraron que los empleados se sienten a gusto con sus jefes, que se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa y que de igual manera las cabezas tienen claras las necesidades de sus colaboradores siendo una dualidad la cual les permite ayudarles a sus empleados a crecer. De igual manera hubo dos personas con las que sus encuestas dieron picos bajos, sin embargo; no podemos sesgar el estudio ya que la mayoría ha dado su voto de confianza a sus líderes.

En la entrevista, fueron preguntas abiertas mixtas, es decir que se pedía una razón o un por qué la respuesta obtenida, de esta manera se pudo analizar el pensamiento de cada uno de los jefes y sobre todo dilucidar su manera de liderazgo, las respuestas en algunos casos fueron largas pero con mucho contenido, el cual se trató de abreviar y rescatar lo que realmente hacía más énfasis, no obstante; fue una experiencia muy enriquecedora el conocer cómo una empresa comenzó de cero y con solo dos trabajadores y siguió creciendo poco a poco a tal punto que en la actualidad lleva 34 años en el mercado y sigue cada vez siendo más sólida y se va expandiendo en algunas provincias.

5.7 Conclusiones

Una experiencia única y enriquecedora el poder llegar a trabajar en este proyecto un tema nuevo el cual trajo consigo nuevos conceptos y nuevas formas de aprendizaje, aunque en la sociedad y en muchas empresas recién empiezan por hacer cambios en la manera de liderar a sus equipos de trabajo se ha

podido re cavar información muy valiosa e incluso que podrá ser de ayuda para la empresa de nuestro estudio.

Se llegó a determinar que la incidencia del Liderazgo Transformacional en el clima laboral es y será la base más importante para poder tener un ambiente de trabajo en el cual los colaboradores se sientan satisfechos de pertenecer a dicha empresa, cuando hablamos de un entorno laboral, lo que se busca es hacer sentir al colaborador cómodo en su lugar de trabajo y con sus funciones a él encomendadas.

Al contextualizar los fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional, se encontró conceptos que para muchos jefes aún no conocen lo que puede hacer este tipo de liderazgo, se tiene en mente un poder único para poder mejorar las relaciones personales, la fuerza de trabajo, el desempeño de cada individuo y lo más importante es que los líderes forman a sus equipos para poder enfrentar a cada uno de los problemas que se pueden presentar en el lugar de trabajo.

Se llegó a diagnosticar por medio de las encuestas, entrevistas incluso por las tabulaciones y las correlaciones de datos que en la empresa JEP IMPORTACIONES CIA. LTDA., pese a ser una empresa pequeña el Liderazgo Transformacional está presente, eso favorece en las funciones de los equipos de trabajo, los resultados en su mayoría fueron positivos con una correlación casi perfecta, sin embargo; lo más bajo fue una correlación moderada perfecta, eso nos da un indicador que los líderes están por un buen camino y que su manera de guiar a sus equipos hace que el clima laboral sea positivo.

Para elaborar un plan de Liderazgo Transformacional dentro de la empresa JEP IMPORTACIONES CIA LTDA., se necesita un plan de capacitación a los nuevos potenciales jefes, esto se puede ejecutar por medio de las jefaturas o gerencias directamente, siendo estos quienes puedan visualizar a los futuros jefes, de esta manera con dicha selección el plan de capacitación puede dar inicio, implementando las ideas de un Liderazgo Transformacional y sus beneficios positivos en el clima laboral.

5.8 Recomendaciones

Una de las recomendaciones más importante y relevantes que se puede hacer por medio de este estudio, es la importancia de que las empresas inviertan en el capital humano, antiguamente las empresas solían decir que el personal es un recurso, pero con el pasar del tiempo se ha identificado la importancia y la diferencia que existe entre capital, talentos y recursos.

Al hablar del capital humano nos referimos a que se debe cuidar aquel elemento que ha entrado en nuestra empresa ya que cuenta con talentos y habilidades las cuales pueden hacer un cambio diferencial tanto en el clima laboral como en el cumplimiento de objetivos, ver al individuo como un capital, es una inversión a largo plazo la cual traerá consigo réditos a la empresa, precisamente ahí es donde encontramos la diferencia en los dos vocablos, ya que; cuando hablamos de recursos estos son tomados como elementos que pueden ser renovables o no, pero siempre van a tener un periodo de caducidad ya que al no tener una renovación no se está apostando por un cambio, simplemente se está viendo en lo que se puede explotar para beneficio propio, sin importar el entorno del colaborador.

También se recomienda formar al personal que desea llegar a ser líder, ya que no todos están preparados para poder desempeñar esas funciones, el ser líder no solamente es un nombre es una imagen es un ejemplo a seguir, por tal razón al educar y concientizar a los nuevos líderes en un liderazgo transformacional la importancia que este puede tener para el clima laboral y sobre todo el desempeño de los empleados, favoreciendo positivamente a la empresa es la mejor inversión que la empresa puede hacer.

Al realizar un diagnóstico a profundidad dentro de la empresa JEP IMPORTACIONES CIA. LTDA., también es importante que tengan un área especializada en Talento Humano, incluso para poder ser los mediadores entre las necesidad de los empleados y los jefes, se vio que la conformidad en la comunicación es bastante alta, sin embargo; no podemos hablar de una conformidad al 100% lo cual hace que la presencia de esta área sea necesaria para que los colaboradores puedan desarrollarse de

mejor manera con implementación de programas de capacitación o motivación pudiendo realizar una inversión a largo plazo para que la rotación baje al menos en las áreas críticas.

Bibliografía

Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional. *Economía Coyuntural*, 89-122.

Bermeo Heredia, D. P. (2022). Liderazgo Transformacional y su incidencia en el desempeño laboral.

Liderazgo Transformacional y su incidencia en el desempeño laboral. Ambato, Tungurahua,

Ecuador: Universidad de Ambato.

Capitalismo Consciente. (23 de 06 de 2022). 7 RAZONES PARA APOSTAR POR EL LIDERAZGO

TRANSFORMACIONAL EN LA EMPRESA. Barcelona, Barcelona, España.

DANE. (s.f.). GLOSARIO. *GLOSARIO*. Colombia, Bogotá, Bogotá: DANE.

Díaz-Gomez, E. R. (2021). Liderazgo transformacional y equidad de género. *Revista Universidad y*

Empresa, 22(39), 69-89.

ELSEVIER. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *Atención primaria*, 31(8), 527-538.

doi:<https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>

Enciclopedia Concepto. (25 de 09 de 2020). *Entrevista*. Buenos Aires: Editorial Etecé.

Enciclopedia Concepto. (31 de 10 de 2022). *Concepto*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Etecé. Obtenido

de Editorial Etecé: <https://concepto.de/censo/>

Escudero, C. y. (2018). *TÉCNICAS Y MÉTODOS CUALITATIVOS PARA LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*.

Machala: Editorial UTMACH, 2018.

Eslava - Schmalbalch, J. (2011). Cómo elaborar la discusión de un artículo científico. *Rev Col Or Tra*, 17.

Estébanez, B. (05 de 02 de 2020). *gbs Recursos Humanos*. Obtenido de gbs Recursos Humanos:

<https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/las-etapas-en-la-construccion-del-liderazgo/>

Estebáñez, B. (5 de 2 de 2020). *gsb Recursos Humanos*. Obtenido de gsb Recursos Humanos:

<https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/las-etapas-en-la-construccion-del-liderazgo/>

- Gómez Barrios, S. A. (2020). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. *Conecta Liberal*, 75-81.
- Guevara Gladys, V. A. (2020). Metodología de investigación educativa descriptivas, experimental y explicativa. *RECIMUNDO*, 165-166.
- Jaramillo Benavides, V. E. (2017). Análisis del Liderazgo Transformacional en tiempos de crisis. *PODIUM*, (30) 97-119.
- Lugo, Z. (2018). Población y Muestra. *DIFERENCIADOR*.
- Mata Solís, L. D. (07 de 05 de 2019). *Investigalia.com*. Obtenido de El enfoque de la investigación la naturaleza del estudio: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20enfoque%20de,el%20desarrollo%20de%20la%20perspectiva>
- Pérez Porto, J. (05 de 07 de 2021). *Definición de método inductivo*. Obtenido de Definición. DE: <https://definicion.de/metodo-inductivo/>
- Perilla Toro, L. E. (2017). Relación del Liderazgo Transformacional con la salud y el bienestar del empleado. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 95-108.
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo Transformacional desde la Ética y Responsabilidad Social. *TELOS*, 384-385.
- Ramos Chagoza, E. (01 de 07 de 2018). *Gestiopolis.com*. Obtenido de Gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Rodríguez, A. (23 de 02 de 2023). *La mente maravillosa*. Obtenido de Tipos de liderazgo según Daniel Goleman: <https://lamenteesmaravillosa.com/tipos-de-liderazgo-segun-daniel-goleman/>
- Rojas Carrasco, O. A. (2020). El liderazgo transformacional desde la pedagogía humanista. *Colección de Filosofía de la Educación*, (28), 237-262.

Rosado, M. J. (2018). Las técnicas cuantitativas en la investigación social. *Fundamentos de la Investigación Social*.

Ruiz, L. (22 de 05 de 2019). *Psicología y Mente*. Obtenido de Coeficiente de correlación de Pearson: qué es y cómo se usa: <https://psicologiymente.com/miscelanea/coeficiente-correlacion-pearson>

Salcedo, A. F. (2018). *Liderazgo Transformacional, Qué es y cómo medirlo*. Madrid: ESIC Editorial.

Torrijos, R. (05 de 06 de 2018). *Webinar – Powerful conversations: ¿Eres líder transformacional?*

Recuperado el 03 de 03 de 2023, de La importancia del líder transformacional para tu organización: <https://www.ie.edu/es/lifelong-learning/noticias-eventos/noticias/la-importancia-del-lider-transformacional-para-tu-organizacion/#:~:text=El%20l%C3%ADder%20transformacional%20reconoce%20en,un%20prop%C3%B3sito%20que%20le%20movilice>.

Universidad de Valladolid. (s.f.). *Análisis de correlación de variables*. Obtenido de Cuantitativa frente a Cuantitativa: <http://www5.uva.es/estadmed/datos/bivariante/bivar4.htm>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo Encuesta sobre liderazgo

ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO

PREGUNTA	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
En su empresa. ¿Existe un enfoque claro y compartido de las funciones de su trabajo?					
¿Los gerentes o jefes muestran una comunicación clara con sus colaboradores?					
¿Siente que sus ideas o sugerencias son tomadas en cuenta?					
El enfoque que tiene la empresa. ¿Motiva e incentiva al trabajo en equipo?					
Sus gerentes ¿dan objetivos claros para la ejecución de su trabajo?					
¿Los gerentes o jefes son empáticos y comprensivos con sus empleados?					
En su área, ¿Los jefes pueden resolver conflictos y lidiar con problemas de la unidad?					
¿Se respeta la inclusión y diversidad en su empresa?					
¿Ha recibido retroalimentación de sus funciones por parte de sus jefes o gerentes?					
¿Cree usted que los gerentes o jefes de su empresa manejan los cambios de una manera progresiva y ordenada?					
¿Considera usted que la empresa cuenta con un plan de crecimiento y promoción en todas las áreas?					
¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?					

<https://www.onlineencuesta.com/s/wcig3c4>

Anexo 2. Modelo Encuesta de Clima Laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

PREGUNTA	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿Ha sentido que reconocen su esfuerzo y trabajo?					
¿Crees que tus habilidades y conocimientos te ayudan a desempeñar de buena manera tu trabajo?					
¿Considera usted que la comunicación entre jefes y empleados en temas laborales es abierta?					
¿Cada colaborador entiende sus actividades y responsabilidades?					
¿Usted cree que las motivaciones en su trabajo le permiten desarrollar sus funciones de una manera correcta?					
Cuando se ha equivocado en alguna actividad, ¿ha recibido una capacitación o explicación de cómo hacerlo nuevamente?					
¿Considera que puede hablar con sus jefes con libertad y confianza a nivel personal?					
¿Considera que en su área existe apoyo y colaboración entre compañeros?					
¿Los beneficios extras fuera de los beneficios de ley consideran que son atractivos y motivantes?					
¿Considera que las políticas y reglas son justas y equitativas?					
¿Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar?					

<https://www.onlineencuesta.com/s/hr3evv9>

Anexo 3. Modelo de la Entrevista

ENTREVISTA

1. ¿Considera que su forma de liderazgo ha tenido un impacto positivo en el clima laboral de su empresa? ¿Por qué?
2. ¿A qué área la organización considera que un buen liderazgo puede mejorar el ambiente de trabajo siendo este más productivo y positivo? ¿Por qué?
3. ¿Cómo calificaría usted la relación entre los líderes y los empleados en referencia a la confianza y respeto mutuo? ¿Por qué?
4. En el tiempo que lleva siendo líder ¿ha presenciado algún conflicto o acoso laboral? ¿de ser así cómo fue manejado?
5. Como líder de esta empresa, ¿considera que sus inmediatos perciben que usted imparte una visión clara que muestra un futuro motivante a sus empleados y los impulsa a cumplir con metas comunes? ¿Por qué?
6. Usted como jefe, ¿se preocupa por el bienestar y crecimiento de sus empleados yendo mucho más allá de lo laboral? ¿Por qué?
7. Considera que los líderes que están en su empresa ¿promueven la colaboración y cooperación mutua, trabajo en equipo y proponen soluciones para los problemas o desafíos? ¿Por qué?

Anexo 4. Tablas de variables Clima Laboral

Clima Laboral

Tabla 14. ¿A qué área pertenece?

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
	Operativo		12	42,9
	Ventas		8	28,6
	Contabilidad		4	14,3
	Gerencias		3	10,7
	Jefatura Operativa		1	3,6
	Total		28	100,0

IBM SPSS Statistics Processor está listo  SGR Unicode:ACTIVADO [Clásico](#) 

Tabla 15. ¿Has sentido que reconocen su esfuerzo y trabajo?

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
	A veces		8	28,6
	Casi siempre		9	32,1
	Nunca		1	3,6
	Rara vez		1	3,6
	Siempre		9	32,1
	Total		28	100,0

Tabla 16. ¿Crees que tus habilidades y conocimientos te ayudan a desempeñar de buena manera tu trabajo?

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
	A veces		1	3,6
	Casi siempre		10	35,7
	Siempre		17	60,7
	Total		28	100,0

Tabla 17. ¿Considera usted que la comunicación entre jefes y empleados en temas laborales es abierta?

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
	A veces		5	17,9
	Casi siempre		9	32,1
	Nunca		1	3,6
	Rara vez		1	3,6
	Siempre		12	42,9
	Total		28	100,0

Tabla 18. *¿Cada colaborador entiende sus actividades y responsabilidades?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
	A veces		3	10,7
	Casi siempre		14	50,0
	Siempre		11	39,3
	Total		28	100,0

Tabla 19. *¿Usted cree que las motivaciones en su trabajo le permiten desarrollar sus funciones de una manera correcta?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
	A veces		5	17,9
	Casi siempre		11	39,3
	Nunca		1	3,6
	Rara vez		1	3,6
	Siempre		10	35,7
	Total		28	100,0

Tabla 20. *Cuando se ha equivocado en alguna actividad, ¿ha recibido una capacitación o explicación de cómo hacerlo nuevamente?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
	A veces		11	39,3
	Casi siempre		10	35,7
	Rara vez		2	7,1
	Siempre		5	17,9
	Total		28	100,0

Tabla 21. *¿Considera que puede hablar con sus jefes con libertad y confianza a nivel personal?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
	A veces		5	17,9
	Casi siempre		5	17,9
	Nunca		1	3,6
	Rara vez		3	10,7
	Siempre		14	50,0
	Total		28	100,0

Tabla 22. *¿Considera que en su área existe apoyo y colaboración entre compañeros?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
	A veces		6	21,4
	Casi siempre		7	25,0
	Siempre		15	53,6
	Total		28	100,0

Tabla 23. *¿Los beneficios extras fuera de los beneficios de ley consideran que son atractivos y motivantes?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
	A veces		8	28,6
	Casi Siempre		7	25,0
	Rara vez		1	3,6
	Siempre		12	42,9
	Total		28	100,0

Tabla 24. *¿Considera que las políticas y reglas son justas y equitativas?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
	A veces		10	35,7
	Casi siempre		7	25,0
	Nunca		2	7,1
	Siempre		9	32,1
	Total		28	100,0

Tabla 25. *¿Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
	A veces		4	14,3
	Casi siempre		4	14,3
	Rara Vez		1	3,6
	Siempre		19	67,9
	Total		28	100,0

Anexo 5. Tablas de variables de Liderazgo

Liderazgo

Tabla 26. *A qué área pertenece*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
	Operativo		12	41,4
	Ventas		9	31,0
	Contabilidad		3	10,3
			2	6,9
	Gerencias		2	6,9
	Jefatura Operativa		1	3,4
	Total		29	100,0

Tabla 27. *En su empresa. ¿Existe un enfoque claro y compartido de las funciones de su trabajo?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
			2	6,9
	A veces		1	3,4
	Casi Siempre		8	27,6
	Rara vez		1	3,4
	Siempre		17	58,6
	Total		29	100,0

Tabla 28. *¿Los gerentes o jefes muestran una comunicación clara con sus colaboradores?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
			2	6,9
	A veces		1	3,4
	Casi siempre		9	31,0
	Siempre		17	58,6
	Total		29	100,0

Tabla 29. *¿Siente que sus ideas o sugerencias son tomadas en cuenta?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
			2	6,9
	A veces		4	13,8
	Casi Siempre		7	24,1
	Nunca		1	3,4
	Rara vez		4	13,8
	Siempre		11	37,9
	Total		29	100,0

Tabla 30. *El enfoque que tiene la empresa. ¿Motiva e incentiva al trabajo en equipo?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
			2	6,9
	A veces		4	13,8
	Casi siempre		11	37,9
	Nunca		1	3,4
	Siempre		11	37,9
	Total		29	100,0

Tabla 31. *Sus gerentes ¿dan objetivos claros para la ejecución de su trabajo?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
			2	6,9
	A veces		3	10,3
	Casi siempre		8	27,6
	Rara vez		1	3,4
	Siempre		15	51,7
	Total		29	100,0

Tabla 32. *¿Los gerentes o jefes son empáticos y comprensivos con sus empleados?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
			2	6,9
	A veces		3	10,3
	Casi siempre		9	31,0
	Rara vez		1	3,4
	Siempre		14	48,3
	Total		29	100,0

Tabla 33. *En su área, ¿Los jefes pueden resolver conflictos y lidiar con problemas de la unidad?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
			2	6,9
	A veces		4	13,8
	Casi siempre		7	24,1
	Siempre		16	55,2
	Total		29	100,0

Tabla 34. *¿Se respeta la inclusión y diversidad en su empresa?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
			2	6,9
	A veces		2	6,9
	Casi siempre		8	27,6
	Rara vez		1	3,4
	Siempre		16	55,2
	Total		29	100,0

Tabla 35. *¿Ha recibido retroalimentación de sus funciones por parte de sus jefes o gerentes?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
			2	6,9
	A veces		6	20,7
	Casi siempre		7	24,1
	Nunca		1	3,4
	Rara vez		1	3,4
	Siempre		12	41,4
	Total		29	100,0

Tabla 36. *¿Cree usted que los gerentes o jefes de su empresa manejan los cambios de una manera progresiva y ordenada?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
			2	6,9
	A veces		5	17,2
	Casi siempre		10	34,5
	Nunca		1	3,4
	Rara vez		2	6,9
	Siempre		9	31,0
	Total		29	100,0

Tabla 37. *¿Considera usted que la empresa cuenta con un plan de crecimiento y promoción en todas las áreas?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
			2	6,9
	A veces		10	34,5
	Casi siempre		4	13,8
	Nunca		1	3,4
	Rara vez		2	6,9
	Siempre		10	34,5
	Total		29	100,0

Tabla 38. *¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?*

Valores válidos		Etiqueta	Count	Porcentaje
			3	10,3
	A veces		2	6,9
	Casi siempre		4	13,8
	Nunca		1	3,4
	Siempre		19	65,5
	Total		29	100,0