



Relación entre las variables de los estilos liderazgo con los resultados de productividad humana
en una empresa del sector floricultor.

Jhon Maldonado Suárez
Leidy Johana Pardo
Arthur Steven Pinzón Arias
Katherine Cuesta Hoyos

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual y a Distancia
Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos
Sublínea de investigación: Gestión estratégica y modelos de negocio
mayo de 2023

Relación entre las variables de los estilos liderazgo con los resultados de productividad humana
en una empresa del sector floricultor.

Jhon Maldonado Suárez
Leidy Johana Pardo
Arthur Steven Pinzón Arias
Katherine Cuesta Hoyos

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en gerencia de la
innovación en proyectos

Asesor metodológico
Jhony Alexander Barrera Liévano
Magíster en administración y Dirección de empresas

Asesor disciplinar
Miguel Alejandro Espinosa
Magister en administración

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual y a Distancia
Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos
mayo de 2023

Dedicatoria

A mi hijo Josué y mi esposa, mis mayores motivaciones.

Jhon Maldonado

A mi esposo y a mi hija que me han apoyado día a día para el cumplimiento de mis metas.

Leidy Johana Pardo

A mis padres que con sus esfuerzos me han apoyado en todo mi camino y me han acompañado para animarme a salir adelante, quienes comparten de corazón mis éxitos y fracasos

Arthur Steven Pinzón Arias

Dedico este trabajo a mi esposo, mis hijos y mi familia, que son el motor de mi vida.

Katherine Cuesta Hoyos

Agradecimientos

SUNSHINE BOUQUET - FINCA GASCUÑA

Agradecemos a las directivas de la empresa, que de manera desinteresada nos abrió las puertas de su organización para el desarrollo de la investigación, particularmente a la jefe de Recursos humanos, la Doctora Piedanyela Hernández, que tuvo la mejor disposición y nos brindó colaboración continúa en cada una de las etapas del proyecto.

ASESORES DE TESIS

Agradecemos a los asesores de tesis, el profesor Jhony Alexander Barrera Liévano y el profesor Miguel Alejandro Espinosa, quienes nos orientaron en este proceso de investigación e incitaron a fortalecer habilidades gerenciales con un enfoque innovador para este mundo muy dinámico y cada vez más globalizado.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Lista de anexos	8
Resumen	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Descripción del problema.....	12
1.1.1 Contexto Global	12
1.1.2 Contexto Regional.....	14
1.1.3 Contexto Local	15
1.2 Marco contextual.....	16
1.3 Pregunta de investigación.....	18
1.4 Objetivos de investigación.....	18
1.4.1 Objetivo general	18
1.4.2 Objetivos específicos.....	19
1.5 Justificación de la investigación.....	19
2 REVISIÓN LITERARIA.....	21
2.1 Estado del arte	21
2.1.1 El liderazgo y sus estilos ¿cómo inciden en la productividad de las organizaciones?.....	21
2.1.2 Estudios de liderazgo y productividad en el sector floricultor.....	27
2.2 Marco teórico.....	29
2.2.1 Concepto del liderazgo.....	29
2.2.2 Teorías del liderazgo	30
2.2.3 Estilos de liderazgo	34
2.2.4 Relación entre el liderazgo y la productividad.....	38
2.2.5 Productividad Humana.....	39
3 METODOLOGÍA.....	46
3.1 Enfoque y alcance de la investigación.....	46
3.2 Población y muestra.....	46
3.2.1 Definición de la población	47
3.2.2 Determinación y selección de la muestra.....	47

3.3 Instrumentos	47
3.3.1 Test de estilos de liderazgo gerencial de Blake y Mouton	48
3.3.2 Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ 5x corto) de Bass y Avolio	49
3.3.3 Instrumento de medición de la productividad humana (IMPH) de Cequea	51
3.4 Descripción de procedimientos	53
3.5 Análisis de información.....	53
3.5.1 Interpretación de los datos.....	54
3.5.2 Procesamiento de los datos.....	58
3.6 Consideraciones éticas.....	61
3.6.1 Análisis de consideraciones éticas	61
3.6.2 Instrumentos de aceptación y autorización	61
4 RESULTADOS	63
4.1 Caracterización de la población de estudio	63
4.2 Caracterización de los estilos de liderazgo en SBC	65
4.2.1 Caracterización del estilo de liderazgo.....	65
4.2.2 Estilos de liderazgo transaccional y transformacional en SBC	69
4.2.3 Análisis de correlaciones internas de variables de liderazgo	72
4.3 Resultados de medición de productividad humana	75
4.3.1 Análisis de correlaciones internas de variables de productividad.....	78
4.4 Análisis relacionales entre variables de liderazgo y productividad.....	80
4.4.1 Prueba Chi cuadrado	80
4.4.2 Prueba t de Student.....	81
4.4.3 Análisis Correlacionales.....	82
4.4.4 Análisis de Regresión Lineal.....	84
4.4.5 Indicador de cumplimiento de objetivos de producción	85
4.4.6 Discusión de resultados en relación con un grupo externo	86
5 CONCLUSIONES	88
5.1 Conclusiones sobre el objetivo de investigación y la población	88
5.1.1 Conclusiones sobre la variable de liderazgo	89
5.1.2 Conclusiones sobre la variable de productividad humana	91
5.1.3 Conclusiones del cruce de variables de liderazgo y productividad humana	92
5.2 Recomendaciones y propuestas de investigación.....	95
Referencias	97
Anexos	105

Lista de tablas

Tabla 1	31
Tabla 2	49
Tabla 3	50
Tabla 4	51
Tabla 5	52
Tabla 6	52
Tabla 7	55
Tabla 8	56
Tabla 9	57
Tabla 10	57
Tabla 11	59
Tabla 12	63
Tabla 13	64
Tabla 14	65
Tabla 15	68
Tabla 16	69
Tabla 17	69
Tabla 18	70
Tabla 19	71
Tabla 20	73
Tabla 21	74
Tabla 22	76
Tabla 23	76
Tabla 24	77
Tabla 25	78
Tabla 26	79
Tabla 27	81
Tabla 28	82
Tabla 29	83
Tabla 30	84
Tabla 31	85

Lista de figuras

Figura 1	32
Figura 2	34
Figura 3	40
Figura 4	66
Figura 5	67
Figura 6	67
Figura 7	75

Lista de anexos

Anexo A Cuestionario de medición de estilos de liderazgo y productividad humana	105
Anexo B Autorización para realizar la investigación	109

Resumen

La presente investigación aborda las relaciones existentes entre el estilo de liderazgo auto percibido y la productividad humana auto percibida de las personas responsables de los procesos productivos en una de las fincas de una empresa floricultora del municipio de Madrid con 650 trabajadores. Al analizar la realidad de la empresa estudiada, se hallaron diferencias en los resultados de los responsables de los procesos productivos, es por ello por lo que se plantea el estudio de las causas de dichas disparidades desde la comprensión de los estilos de liderazgo.

Se utilizó una metodología de investigación no experimental con un alcance correlacional mediante el método deductivo cuantitativo. El estudio se aplicó a toda la población de líderes a cargo de actividades relacionadas con la producción, en total 32 personas. Se empleó un cuestionario que consolida tres instrumentos previamente validados para establecer los estilos de liderazgo y medir la productividad humana: el cuestionario de liderazgo gerencial de Blake y Mouton, el cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio (MLQ) y el instrumento de medición de la productividad humana (IMPH) de Cequea.

Se encontraron dos tipos de líderes: transaccionales y transformacionales. Ambos estilos comparten características y se correlacionan entre sí, es por ello por lo que no se encontraron diferencias en los niveles de productividad humana de ambos estilos de liderazgo, pero si correlaciones significativas entre las variables del liderazgo y las variables de medición de la productividad humana, que permitieron desarrollar un modelo de regresión lineal para predecir el nivel de productividad.

Palabras clave: Liderazgo, estilos de liderazgo, sector floricultor, floricultura, productividad humana, producción.

Abstract

This research examines the relationship between self-perceived leadership style and self-perceived human productivity among individuals responsible for the production processes in a flower farming company in the municipality of Madrid. Upon analyzing the reality of the company studied, differences were found in the results of the individuals responsible for the production processes. Therefore, the study aims to understand the causes of these disparities through the comprehension of leadership styles.

A non-experimental research methodology with a correlational scope was employed, utilizing the quantitative deductive method. The study was conducted on the entire population of leaders in charge of production-related activities, totaling thirty-two individuals. A 132-statement Likert scale questionnaire was applied, consolidating three previously validated instruments to establish leadership styles and measure human productivity. The instrument combines Blake and Mouton's Managerial Grid Questionnaire, Bass and Avolio's Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), and Cequea's Human Productivity Measurement Instrument (IMPH).

It was found that two types of leaders were identified: transactional and transformational. Both leadership styles share characteristics and are correlated within the studied organization, which is why no differences were found in the levels of human productivity between the two leadership styles. Significant correlations were also found between variables measuring leadership characteristics and variables measuring human productivity, which facilitated the development of a linear regression model to predict an individual's productivity level based on the measurement of their leadership skills.

Keywords: Leadership, leadership styles, floriculture sector, human productivity, production.

Introducción

El liderazgo desempeña una función importante en el proceso de consolidación de las empresas, pues se relaciona con la capacidad de una persona para influir y alinear a los demás con una estrategia para alcanzar metas comunes. El liderazgo se acompaña del equilibrio de las emociones, y permite inspirar, brindar confianza y motivar para la consecución de los objetivos pautados. El dominio profesional permite orientarse hacia metas claras, integradas a una visión realista, creíble, atractiva para la organización y el talento humano. Por otra parte, y asociado a la competitividad empresarial, destaca el concepto de la productividad, que no sólo depende de la calidad de los procesos, del uso de la tecnología y de los recursos, sino también, de las habilidades, destrezas, motivación y alineación de las personas para desempeñar sus funciones en un ambiente de trabajo propicio a la efectividad, la eficiencia y la eficacia, en el que se beneficie la organización y el individuo (Cequea, 2012).

Desde la revisión bibliográfica, se encontraron estudios relacionados que concluyen sobre aspectos relevantes del liderazgo en las organizaciones señalando que, el liderazgo varía en función del entorno empresarial y el personal que lo conforma. En diferentes contextos se han encontrado relaciones que hacen del liderazgo una variable relevante para el entendimiento y desarrollo de habilidades para la obtención de ventajas en el desempeño organizacional.

Las empresas floricultoras ocupan una posición de liderazgo en la economía del país, pues Colombia, es el segundo productor de flores a nivel internacional. La empresa objeto de estudio cuenta con instalaciones administrativas en Bogotá y Miami y con alrededor de 80 cultivos de flores en la sabana de Bogotá.

En el contexto de la finca Gascaña de Madrid, se cuenta con todo un proceso organizacional encaminado a responder con los parámetros establecidos en la dirección estratégica, para dar resultados óptimos en la producción, no obstante, se identificó que las personas que coordinan las actividades productivas obtienen resultados diferenciados respecto al cumplimiento de las metas. Esto llevó a formular la pregunta de investigación orientada a entender las relaciones existentes entre las variables de los estilos de liderazgo con los resultados de productividad humana en la empresa Sunshine Bouquet Company. El interés de este estudio fue analizar una organización con desempeños diferenciados asociados al manejo de equipos de trabajo. Para el desarrollo de este propósito de investigación, primero se caracterizó el tipo de liderazgo auto percibido, se identificaron los resultados de productividad humana de cada responsable de proceso y se procedió a contrastar las dos variables de la población de estudio.

El documento se estructura en cinco capítulos en los que se aborda: el planteamiento y contextualización del problema de estudio, la revisión literaria de los conceptos de liderazgo y productividad humana, la metodología empleada, los resultados obtenidos y las conclusiones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente investigación parte de la contextualización y análisis de un sector relevante para la economía nacional como lo es la floricultura. Se aborda el desarrollo y desafíos del mercado de flores frescas a nivel internacional y en el ámbito colombiano. Se continúa con la revisión de las principales regiones productoras del país hasta llegar a la sabana de Bogotá. Se exponen algunos hallazgos de un grupo de empresas floricultoras de Madrid Cundinamarca, que permiten enmarcar la realidad de la empresa Sunshine Bouquet Company que será el eje de estudio y análisis del documento. Las situaciones del sector y de la empresa seleccionada, conducen a la formulación de la pregunta de investigación con sus objetivos y la correspondiente justificación.

1.1 Descripción del problema

1.1.1 Contexto Global

El mercado global de flores cortadas se valoró en US \$ 17,611 millones en 2020 y se espera que alcance los US \$ 26,678 millones para fines de 2027, creciendo a una tasa compuesta anual de 5,85% durante 2021-2027 (Petal Republic, 2022). Los principales productores del mundo son: Países bajos (52% y \$ 4.6 mil millones de USD), Colombia (15% y \$ 1.4 mil millones), Ecuador (9% y \$ 879,8 millones), Kenia (7% y \$ 709,4 millones), y Etiopía (2% y \$ 241,3 millones) (Minagricultura, 2020). Por producto puede decirse que el Ecuador es el mayor productor de Rosas, Holanda es mayor productor de tulipanes, Colombia produce la mayor cantidad de claveles al año y Tailandia es el mayor productor de orquídeas a nivel mundial.

Del lado de los compradores, los principales importadores son Estados Unidos (\$1,529 millones de USD), Alemania (\$1,269 millones de USD), Reino Unido (\$1,056 millones de USD), Holanda (\$995 millones de USD) y Francia (\$408 millones de USD). En Estados Unidos el 79% de las flores adquiridas por los consumidores provienen de Colombia debido a sus bajos costos relacionados con la cercanía entre los puertos aéreos de importación en Miami (Minagricultura, 2020). El mayor evento floral del año es el Día de San Valentín, seguido de Navidad, y el Día de la Madre, combinados, representan más del 70% de los ingresos anuales registrados por la mayoría de las empresas de floristería.

El cultivo y producción de flores es intensivo en mano de obra, de ahí que además de las condiciones climáticas óptimas, los costos de mano de obra son un factor importante en la elección de la ubicación de producción. En el caso de USA se han presentado reducciones de la producción (30%) entre

2007 y 2015, lo que indica que el sector de flores cortadas se ha desplazado a nuevos actores mundiales como China, Colombia y Ecuador (Darras, 2021). Los salarios pagados a los trabajadores de este sector en Alemania y Países Bajos están por encima del salario mínimo, desde su regulación en 2015, es por ello por lo que, para el mercado europeo, la producción hortícola en África ha tomado importancia. En el contexto africano (Etiopía, Uganda, Kenia y Tanzania) la producción de flores ha generado problemáticas sociales por el uso de las tierras agrícolas y las condiciones laborales, donde se resalta que en promedio el 68% de los empleados son mujeres (Havardi-Burger, Mempel, & Bitsch, 2020).

González (2014) señala que los modelos de trabajo en la floricultura se adaptan a la demanda, con turnos de trabajo cambiantes, subcontrataciones y concentración en las actividades netamente productivas, no solamente en Colombia sino en Kenia, Ecuador y Países Bajos. En Holanda, líder indiscutible de negocio floral, solo el 6% del personal está sindicalizado. Son mayoritariamente inmigrantes, como ocurre también en las plantaciones de California.

En la industria de la flor cortada, los trabajadores a menudo tienen que trabajar largas horas debido a las características perecederas del producto. Tanto en los países africanos como en Europa, la mayoría de los empleados (alrededor del 75%) están vinculados laboralmente de forma permanente y los empleados temporales son contratados para las temporadas altas. Una de las principales dificultades de las huertas en Alemania es reclutar y retener empleados, por ello las empresas del sector han aumentado sus esfuerzos en la retención de la fuerza laboral para beneficiarse de empleados capacitados y experimentados. Se encontró que la seguridad del empleo era un mejor incentivo para la retención de la fuerza laboral en Kenia en lugar de salarios más altos. En Etiopía, se encontró que la retención estaba relacionada con la satisfacción laboral relacionada a su vez con salarios, seguridad laboral, ambiente saludable, supervisión y las relaciones interpersonales. La mejora de diferentes aspectos relacionados con la satisfacción laboral ofrece el potencial para atraer nuevos empleados cualificados, retenerlos y motivarlos. Entre los trabajadores hortícolas de los Estados Unidos, el logro y el reconocimiento son los componentes clave de la satisfacción laboral. (Havardi-Burger, Mempel, & Bitsch, 2020).

La adopción de estándares sociales viene acompañada del aumento de los costos, sin embargo, se han convertido en un requisito del mercado y no se pueden evitar. Esto se aprecia en las estrategias de certificación que han permitido financiar mejoras en el sector, gracias a los consumidores conscientes de los estándares de sostenibilidad y responsabilidad social. (Havardi-Burger, Mempel, & Bitsch, 2020).

1.1.2 Contexto Regional

Colombia cuenta con 1.600 variedades de flores, actualmente, es considerado el segundo país exportador de flores, primer exportador de claveles y primer proveedor de Estados Unidos, generando un importante ingreso de divisas (Minagricultura, 2020). Para el año 2021 las ventas a Estados Unidos crecieron 16,1% al registrar US\$1.208 millones. Las ventas a Canadá, Países Bajos y Reino Unido tuvieron incrementos de 50%, 59,1% y 28,8%, respectivamente (Procolombia, 2021).

Los principales indicadores de producción muestran que el sector se ha consolidado y tiene un crecimiento marginal moderado. El área sembrada aumentó en un 11% entre 2016 y 2019 y las toneladas de flores pasaron de 236.785 Ton en 2016 a 243.548 en 2019 (2.8% de aumento). No obstante, se revela un desplome en la productividad del sector del 7.8% al pasar de 30.7 Ton/Ha a 28.3 Ton/Ha (Minagricultura, 2020).

La actividad floricultora, está inmersa en los fenómenos sociales de la agricultura colombiana: el desempleo, la informalidad laboral, las relaciones laborales, las condiciones de trabajo, la vulnerabilidad femenina, largas jornadas laborales y la baja sindicalización (Valero y Camacho, 2016). La universidad de Antioquia (2020) señala que las principales falencias del sector son los derechos laborales y las condiciones de trabajo.

La floricultura colombiana genera alrededor de 140,000 empleos directos (69%) e indirectos (31%), en Cundinamarca y Antioquia (Asocolflores, 2019). Por hectárea de producción, se generan cerca de 14 empleos directos. Es un sector extensivo en mano de obra donde el 60% de los trabajadores son cabeza de hogar (de entre 35 y 57 años), el 94% se desempeña en áreas operativas, y el 59% son mujeres. No requiere de mano de obra cualificada, de ahí que solo el 27% de los trabajadores haya finalizado la educación secundaria. La permanencia suele estar entre los 3 y 15 años en el 53% de los trabajadores (CEDAIT, 2020). Cabe señalar que, este sector ha mitigado el desplazamiento de los campesinos de sus zonas rurales a las grandes ciudades.

Las condiciones laborales y el trabajo operativo de las mujeres es una problemática social relevante en la floricultura. Además de ser la mayoría, suelen ser madres cabeza de familia de estratos bajos y de baja escolaridad que se emplean por un salario mínimo. Estos factores contribuyen a una condición de vulnerabilidad social, generada por el bajo incentivo de los empleadores para mejorar las condiciones laborales (CEDAIT, 2021). Un sondeo realizado por el equipo jurídico de la Escuela Nacional Sindical en los Centros de Atención Laboral en 2020 reveló que el 69% de las acciones jurídicas se relacionan con la contratación, la seguridad social y las enfermedades profesionales.

La floricultura destina el mayor porcentaje de sus gastos operacionales (55%) a costes laborales, con un mix de 15% de personal administrativo y 85% operativo (Sierra Labrador, 2020). Pero a diferencia de otros subsectores del agro, tiene el potencial de beneficiar a la sociedad por sus ingresos en exportaciones y su composición de empresas medianas y grandes. La OIT (2020) estima que el porcentaje de afiliación al sistema de riesgos laborales es de un 65,6% en el sector floricultor. También señala que las condiciones en que se desempeña la producción son peligrosas por aspectos asociados a la salud ocupacional, como lo es el factor ergonómico (posturas de forma constante por largas jornadas), el mecánico (manejo de cargas), y el químico por el contacto que pueden tener con plaguicidas y pesticidas.

1.1.3 Contexto Local

Hay dos regiones abanderadas en la industria nacional floricultora, Cundinamarca con 5,713 Ha o el 66% de la producción del 2019, y Antioquia con 2,715 Ha o el 32% (Asocolflores, 2021). En la Sabana de Bogotá las especies más producidas son las rosas y los claveles, mientras que en Antioquia son los pompones y crisantemos. Dentro de Cundinamarca, el principal productor es Madrid con el 18% de las hectáreas, seguido por El Rosal (11%), Facatativá (9%), Tocancipá (8%) y Funza (6%) (González, 2014). Se estima que Madrid emplea el 14% de su superficie territorial a la floricultura, en el caso del Rosal es del 12%, en Tocancipá el 10% y en Funza el 8%. Esto refleja la vocación de la región en esta actividad económica (González, 2014).

Madrid es considerado el principal municipio floricultor del país. Se encuentra a una distancia de 12 km de la capital de la república, con una altura sobre del nivel del mar de 2.630 m, una temperatura media de 14°C y su extensión territorial es de 120.5 km² (7.5 km² urbanos y 113 km² rurales) (Alcaldía de Madrid, 2022). Según la proyección del DANE (2022), el municipio cuenta con 127.138 habitantes. El nivel de estudios de la población es principalmente secundaria media (68%), los trabajadores se desempeñan en sectores: agrícola, industrial, comercial y educativo de una manera homogénea. La estructura del mercado laboral presenta una tasa mayor de desempleo en las mujeres menores de 28 años, y la mayor tasa de ocupación se registra en la población de 29 a 40 años para ambos sexos (Gutiérrez & Almanza, 2016).

Se sabe que aproximadamente el 28% de los habitantes del municipio, se dedican a actividades agropecuarias (Municipio de Madrid, 2012), principalmente en actividades como la producción lechera, y la producción de flores y otros productos agrícolas, los cuales se encuentran concentrados en grandes extensiones de tierra, creando monopolios y deficiencias. También se estima que en Madrid el 81% del PIB se reparte equitativamente entre la industria y la agricultura (Gutiérrez & Almanza, 2016).

El estudio realizado por Gutiérrez y Almanza (2016), que contó con el apoyo de la alcaldía municipal, ejecutó una evaluación competitiva a 8 empresas floricultoras del municipio. Se encontró que el 50% de las empresas de floricultura encuestadas nunca habían definido objetivos por escrito, y el 37,5% nunca han definido metas y objetivos por áreas. En cuanto a la variable liderazgo, se encontró que en un 60% de las empresas, los líderes se escogen dentro de las personas que ya trabajan en la empresa y que en el 35% de las empresas no existe un proceso de evaluación del desempeño. El 35% de las empresas no reportaron realizar evaluaciones de clima organizacional y el 30% no reportó fomentar la seguridad entre los empleados.

En cuanto a la variable capacidad de los procesos, el 90% de las floricultoras encuestadas manifiestan que conocen siempre la capacidad de producción total y por línea. El 87,5% de las empresas consideran prioritaria la capacitación en áreas relacionadas con el desarrollo del talento humano en habilidades de enseñanza y formación personal. El 75% consideran prioritario el tema de trabajo en equipo y el 71% las técnicas de liderazgo. Donde menos prioritaria consideran la capacitación futura es en ventas y gestión comercial. Los autores concluyen que los aspectos a mejorar para el caso de las empresas floricultoras estarían en la dimensión administración/visión de la empresa y en entrenamiento y capacitación de su talento humano (Gutiérrez & Almanza, 2016).

1.2 Marco contextual

La presente investigación se centra en una empresa floricultora de la sabana de Bogotá, Sunshine Bouquet Company (SBC en adelante). SBC comenzó en 1971 como una floristería familiar de Nueva Jersey. En 1985, inició la expansión en USA y en 1995, se abrió la primera instalación internacional en Bogotá. En 2002, SBC compró sus primeras fincas de flores para abarcar los procesos de cultivo hasta el enfriamiento. En 2010, recibió la certificación Rainforest Alliance por sus prácticas sostenibles (Sunshine Bouquet, 2022). En 2020, SBC compró Esmeralda Flores ampliando sus operaciones a Antioquia y Ecuador, y aumentando la cuota del mercado productor (Cárdenas, 2022). En la actualidad (2021), la empresa cuenta con un patrimonio neto de \$296.262 millones de pesos y en el ejercicio del año 2021 generó un rango de ventas mayor de \$100.000 millones, obteniendo un resultado del ejercicio mayor a \$20.000 millones (Informa Colombia, 2022).

La misión de la empresa consiste en mantener un liderazgo basado en la producción limpia de sus operaciones, gestionando los procesos hacia el cuidado del medio ambiente, inspirado en la satisfacción de sus clientes, y buscando siempre una competencia justa hacia una efectividad en sus procesos y en especial lograr que sus colaboradores se sientan satisfechos (Gomez Herrera, 2019). Dentro de sus valores corporativos se promueve el trabajo con calidad, amor, compromiso y responsabilidad; con un equipo de

trabajo efectivo basado en el respeto mutuo, que actúa con honestidad y sinceridad, manteniendo el lugar de trabajo organizado, ordenado y limpio, generando un mejor ambiente laboral (Bustamante, Giraldo Vanegas, & Gonzalez Lesmes, 2018).

SBC es dueña de unos 80 cultivos en Ubaté, El Rosal, Facatativá, Mosquera, Madrid, Tabio, Chía, Tocancipá, Cota y algunos más en Medellín, y tiene sembradas 1,400 hectáreas de tierra (Cárdenas, 2022). En sus centros de trabajo de la sabana de Bogotá, emplea a 9.537 colaboradores (2019), de los cuales el 63% correspondió a mujeres. En términos de contratación, la empresa maneja el 48% con colaboradores por medio de empresas de servicios temporales y el 52% con contratos directos con salarios por encima del salario mínimo legal vigente (10%) (Gomez Herrera, 2019). El 77% de los empleados tienen entre 18 y 45 años; el 57% son oriundos de Cundinamarca y 10% de Boyacá; el 25% vive en Bogotá, el 20% en el Rosal, el 19% en Faca y el 8% en Madrid. El 52% de los colaboradores son casados o están en unión libre, y el 44% son cabeza de familia. En términos de formación, el 50% de los empleados son bachilleres, el 37% hicieron hasta primaria, el 8% son Técnico - Tecnólogo, y el 3% tiene estudios universitarios. La pirámide organizacional se caracteriza por un 91% de operativos, 2% de operarios calificados, 2% de Supervisores, y 1% de jefes. En términos de permanencia, el 47% de los empleados llevan trabajando menos de un año, y el 41% lleva de 1 a 5 años (Bustamante, Giraldo Vanegas, & Gonzalez Lesmes, 2018).

Bustamante et al (2018) consultaron lo que esperan los empleados de SBC. El 32% esperan beneficios para comprar vivienda, el 36% desean beneficios para la educación de sus hijos o propia, 18% desean beneficios relacionados con tiempo de descanso o días compensados por desempeño. El 4% desean mejor ambiente laboral y el 2% desea más acompañamiento y apoyo por parte del jefe. Los autores, señalan que SBC ha desarrollado prácticas para generar bienestar y que cuenta con programas de capacitación para líderes, con el fin de fortalecer esta competencia en los mandos medios y altos, con el propósito de mejorar la comunicación asertiva, aumentar el desempeño y la calidad, y disminuir la rotación y el ausentismo en el personal operativo.

El portal laboral Indeed (2022), reporta 97 evaluaciones de empleados de SBC. La organización tiene un puntaje de 4.2/5.0 y evaluaciones favorables en equilibrio de vida laboral y personal, en salarios, estabilidad y cultura laborales. El aspecto con menor puntaje es la administración con 3.9/5.0. Por otra parte, Hernández y Jiménez (2021) concluyen que la mayoría de los colaboradores de esta empresa floricultora tiene una percepción positiva del clima y se sienten satisfechos con los programas de bienestar ofertados. La empresa favorece el acceso a los programas de bienestar a las mujeres (Hernández Baquero & Jiménez Romero, 2021), porque reconoce a las mujeres como el núcleo de su fuerza laboral por su dedicación inquebrantable y su arduo trabajo. Es por ello por lo que cuenta con el programa de reconocimiento “Mujer Sunshine”, en el que son seleccionadas y reconocidas por sus pares (Sunshine Bouquet, 2022).

Desde el año 2017 la empresa está comprometida con la contratación de migrantes de Venezuela (Gomez Herrera, 2019). Desde entonces, se han contratado alrededor de 1,600 venezolanos para puestos en los equipos de cosecha, control de calidad y diseño de construcción. De manera similar, durante el último año, casi 1.000 víctimas del propio conflicto armado de Colombia han encontrado un lugar en Sunshine (Sunshine Bouquet, 2022).

La presente investigación se enfocará en la finca Gascaña del Municipio de Madrid, con una extensión de 70 hectáreas. Esta unidad productiva cuenta con 630 empleados, y se centra en los procesos de producción, dejando las actividades de pos-cosecha y exportación a otros centros de trabajo. Organizativamente, se cuenta con una jefatura de gestión humana, una jefatura de mantenimiento, y una dirección de producción de cultivo con tres jefaturas: producción, MIPE, y MIRFE.

Se identifican 32 líderes, de los cuales 9 personas son jefe de área, 11 son supervisores, y 12 son aseguradores de proceso; los líderes del mismo nivel jerárquico cuentan con condiciones técnicas similares en sus equipos de trabajo y condiciones laborales iguales, no obstante, se evidencian resultados productivos diferenciados entre áreas con respecto al cumplimiento de lo programado. Esta situación demanda de un mayor entendimiento de los factores humanos que afectan la productividad de la empresa, y la determinación de las características más deseables de los estilos de liderazgo.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es la relación que existe entre las variables de los estilos de liderazgo de las personas que coordinan las actividades de producción, con los resultados de productividad humana de la empresa Sunshine Bouquet Company en la finca Gascaña del municipio de Madrid?

1.4 Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación entre las variables de los estilos liderazgo de las personas que coordinan las actividades de producción con los resultados de productividad humana de la empresa Sunshine Bouquet Company, en la finca Gascaña del municipio de Madrid.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar el tipo de liderazgo auto percibido por las personas encargadas de la producción de la finca Gascaña del municipio de Madrid de la empresa SBC.
2. Identificar los resultados de productividad humana de las personas que coordinan las actividades de producción en la finca Gascaña del municipio de Madrid de la empresa SBC.
3. Contrastar las variables de liderazgo y los resultados obtenidos de productividad humana de las personas que coordinan las actividades de producción en la finca Gascaña del municipio de Madrid de la empresa SBC.

1.5 Justificación de la investigación

Como se ha descrito en los apartados anteriores, el sector floricultor se ha enfrentado a retos sociales, laborales, ambientales y de sostenibilidad a lo largo de los años. En la actualidad, la potencialización de los resultados en los grupos de trabajo y su desarrollo representa una oportunidad para la competitividad y la sostenibilidad en el sector, la cual, como lo menciona Barrera (2021) va de la mano de la productividad, variable que impacta los resultados financieros de las empresas.

Una adecuada gerencia organizacional no debe dejar de lado el mejoramiento de las capacidades de liderazgo, dirección de grupos, manejo del tiempo, motivación, desarrollo del personal, delegación, manejo de conflictos, y toma de decisiones. Los bajos niveles de esas habilidades, pueden ser obstáculos en la obtención de los objetivos planteados. El cumplimiento de metas es influenciado por factores humanos como la cultura organizacional, los estilos de dirección y el manejo de conflictos, entre otros, que permiten que algunos equipos de trabajo cuenten con desempeños diferenciales con respecto la media de la organización.

Las personas se han convertido en el factor clave para la obtención de resultados organizacionales perdurables. Los gerentes deben prestar especial atención a los desencadenantes de la mejora del desempeño y los resultados de los individuos y los grupos de trabajo. Desde el rol de líder, los dueños de proceso tienen la posibilidad de generar cambios que propicien la eficiencia, la eficacia y el crecimiento empresarial. El desafío de generar resultados a través del trabajo de otras personas es lo que ha puesto de manifiesto la relevancia del estudio de las habilidades del liderazgo más convenientes y de los factores que permiten influir activa y positivamente en la productividad. Existe evidencia empírica que ha documentado el efecto de múltiples variables en la productividad, atribuida a componentes psicosociales, que le permiten a la organización ser un entorno más propicio para los resultados.

El estudio realizado en el sector floricultor por Tauro (2009) resalta la importancia de: la comunicación efectiva y coordinada; de equipos de trabajo más efectivos; de la reducción de la necesidad de supervisar a los empleados; de promover un ambiente laboral mejorado y enriquecido; y de un aumento en la motivación a través de la reducción de las actividades que no generan valor. Concluye que el éxito de cualquier proyecto de mejoramiento depende del compromiso de los empleados y la continuidad de la gerencia en el seguimiento y la toma de acciones para aprovechar el recurso con mayor impacto en los costos de producción en la floricultura: las personas; utilizando no solo su capacidad física, sino también beneficiándose de su potencial creativo y su experiencia.

Es del interés del presente estudio, el análisis de una organización con desempeños diferenciados, asociados al manejo de equipos de trabajo. Se pretende encontrar las relaciones entre el ejercicio del liderazgo auto percibido y sus variables, con los resultados organizacionales medidos en términos de la productividad humana en la empresa SBC. Los resultados obtenidos arrojarán luz sobre las características del liderazgo dentro de la empresa, sus efectos y un posible curso de acción para fortalecer la dinámica interpersonal y organizativa. Es posible replicar esta investigación y metodología a otras empresas para determinar cuál es el estilo de liderazgo que más beneficia a cada organización.

El desarrollo de investigaciones enfocadas en los factores humanos y organizacionales que propician y fortalecen los resultados de las empresas, revisten importancia ya que en la medida en la que se conozca el nivel de incidencia de los aspectos comportamentales y medio ambientales, se podrán generar estrategias adecuadas para el crecimiento y fortalecimiento empresarial. Este conocimiento aplicado a la floricultura brindará una ruta de acción para la mejora de procesos, el fortalecimiento de la cultura y la sostenibilidad del sector. Por otra parte, el desconocimiento de investigaciones de este tipo contribuiría a la percepción negativa de las dinámicas sociales y laborales, y al desconocimiento del potencial de los aspectos humanos en el aumento de la productividad por hectárea y el valor añadido en sector floricultor.

2 REVISIÓN LITERARIA

Este capítulo se centra en la contextualización de fuentes en términos conceptuales del liderazgo y la productividad, así como en estudios aplicados en años recientes que guardan relación con la investigación realizada.

2.1 Estado del arte

2.1.1 El liderazgo y sus estilos ¿cómo inciden en la productividad de las organizaciones?

En su libro, Ramírez et al (2021) realizan una investigación cualitativa de revisión bibliográfica con el objetivo de analizar a partir de una revisión teórica, el estilo de liderazgo y su relación con la productividad en las organizaciones. Los resultados de los estudios reportaron en su mayoría una relación positiva entre el estilo de liderazgo y la productividad. Se concluye que, el estilo de liderazgo varía en función con las características de la organización y el personal que la conforma. Los autores, referencian 10 factores determinantes de la productividad en las organizaciones: Motivación, Satisfacción laboral, Competencias, Participación, Trabajo en equipo y cohesión, Manejo de conflictos, Cultura organizacional, Liderazgo, Formación y desarrollo, y Clima organizacional. En este sentido afirman que, el estilo de liderazgo correcto tiende a mejorar la productividad y la confianza de los seguidores, lo cual representa una ventaja para que las organizaciones cumplan sus objetivos.

Ramírez et al (2021), reportan que existe una influencia entre el estilo de liderazgo y la eficiencia en empresas grandes, medianas y pequeñas del sector privado, y concluyen que el estilo de liderazgo transformacional, tiene una influencia positiva y deseable para los líderes de las pequeñas y medianas empresas. Finalmente, advierten que debido a la diversidad de características, cultura, y funciones, no se debe generalizar los resultados de los estudios y cada organización debe buscar y analizar el estilo de liderazgo ideal para su contexto. (Ramírez Sánchez, Sandoval Caraveo, & Surdez Pérez, 2021)

En la tesis de Ayoub (2010), se plantean 3 objetivos: Explorar los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública federal de México y cuál de ellos es el más recurrente. Evaluar cómo se relacionan los estilos de liderazgo de los funcionarios con los indicadores de desempeño de esfuerzo extra, satisfacción y eficacia. Y evaluar la relación que existe entre el nivel de percepción de crisis y la cantidad de carisma que se atribuye o percibe en el líder. Se concluye que, hay evidencia de que el liderazgo es un fenómeno presente en el sector público, siendo el estilo transformacional el más utilizado

por los funcionarios federales, seguido del transaccional y el menos utilizado el estilo de liderazgo pasivo evasivo. Los análisis de correlación y regresión lineal simple confirman significativamente que los comportamientos transformacionales, más que los transaccionales, incrementan el desempeño de los funcionarios y la utilización de comportamientos pasivo-evasivos lo disminuyen. Utilizar comportamientos transformacionales aumenta 34% más el esfuerzo extra y la eficacia percibida por los funcionarios. En sentido contrario a lo esperado, a mayor percepción de crisis, menor es la cantidad de carisma que el seguidor observa en el líder, probablemente porque le atribuye la situación crítica.

El artículo de revista de Jiménez y Villanueva (2018), plantea como objetivos realizar una revisión de la literatura sobre los diferentes estilos de liderazgo que utilizan los líderes en las organizaciones; y analizar los estilos de liderazgo utilizados en dos jóvenes empresas con base tecnológica. La metodología empleada fue mixta, teniendo revisión de revistas especializadas de bases de datos y aplicando entrevistas semiestructuradas y en profundidad a los directivos de dos empresas de Gibraltar. En conclusiones está, la predominancia del estilo de liderazgo democrático frente a los otros estilos estudiados (*laissez-faire* y autocrático). El estilo democrático permite y facilita el buen ambiente en el entorno laboral de cara al desempeño profesional del trabajador. En tanto que, los otros dos estilos de liderazgo repercuten de manera negativa en el trabajador, que puede sentirse desmotivado (en el caso del liderazgo autocrático) o excesivamente abandonado por el directivo (en el caso del liderazgo *laissez-faire*). Los autores consideran que el estilo de liderazgo influye en variables como: el clima organizacional, la resolución de conflictos, el estrés laboral, el compromiso y la motivación laboral.

La investigación de Campos (2012) tuvo como objetivo establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa en Perú. La metodología fue cuantitativa y correlacional, aplicada a 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron una escala de liderazgo directivo (dimensiones autocrático, democrático y liberal) y un cuestionario de clima organizacional. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba Chi cuadrado y permitieron concluir la existencia de relación significativa entre el liderazgo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional.

Malik et al (2020) se plantearon como objetivo, estudiar los estilos de liderazgo y validar la hipótesis de que el estilo transformacional y transaccional de liderazgo conducen a una mayor productividad en la empresa. El estudio empleó métodos cuantitativos para analizar la correlación entre las dos variables. Se aplicaron encuestas a gerentes, fundadores o jefes de la unidad de negocio de las pequeñas y medianas empresas de la India. Los autores concluyen que, el liderazgo transformacional tiene mucho más que ver

con la productividad empresarial que el liderazgo transaccional, que tiene una correlación positiva con el rendimiento centrado en la creación de empresas. La toma de riesgos se correlaciona positivamente con la productividad empresarial. Encontraron que, el crecimiento de los estilos de liderazgo, pueden aumentar la tasa de supervivencia de las pequeñas y medianas empresas; y que la aplicación de estándares de liderazgo efectivos puede minimizar la angustia social, emocional y financiera que sufren las personas debido al colapso de la empresa. Los gerentes que incorporan estilos de liderazgo y aumentan la productividad, fortalecen las operaciones y la sostenibilidad. Las estrategias de liderazgo permiten asegurar la ventaja, la competitividad de la empresa y la viabilidad a largo plazo de sus negocios. En función de la necesidad, los empresarios seguirán estilos de liderazgo únicos, desarrollarán habilidades como la experiencia, la capacidad de empoderar y motivar a las personas, la comunicación, la construcción de relaciones con los clientes, la resiliencia, la agilidad de la gestión de recursos humanos, las habilidades creativas, tecnológicas y prácticas, y la autoconciencia (Malik, Faisal, & Faridi, 2020).

El estudio cuantitativo de Clarke (2014) tuvo por objeto investigar cómo los estilos de liderazgo influyen en la satisfacción de los subordinados, así como en la efectividad del liderazgo. Los datos recogidos fueron analizados mediante correlación de Pearson y estadística descriptiva. Se concluye que, existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo, la satisfacción con el líder y la efectividad percibida del liderazgo entre los empleados de la Generación Y, la Generación X y los Baby Boomers, pero no entre los tradicionalistas. Este estudio se basó en una muestra de 196 empleados subordinados en los Estados Unidos que fueron encuestados utilizando el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ).

Sullivan (2012) desarrolló un estudio cuantitativo con objetivo de examinar la relación entre los estilos de liderazgo transformacional percibidos de los supervisores y la satisfacción laboral de los trabajadores sociales de USA. Se tomaron como variables independientes las dimensiones del liderazgo (Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Estimulación Intelectual, y Consideración Individualizada) dentro de un cuestionario de Liderazgo Multifactorial aplicado a 137 trabajadores sociales. Los resultados del estudio indicaron una correlación estadística significativa (R^2 de 0.392) entre los estilos de liderazgo transformacional de los supervisores y la satisfacción laboral de los trabajadores sociales. La autora afirma que, los líderes transformacionales alientan a los trabajadores a exceder sus necesidades individuales por el bien de la organización; y tienen una influencia positiva en la satisfacción laboral, la efectividad en el reclutamiento y la retención de personas calificadas. Se encontró que la satisfacción laboral disminuye cuando aumenta la estimulación intelectual. El impacto negativo de los líderes contribuye a la insatisfacción de los trabajadores y muestra una disminución en el sentido de pertenencia, el compromiso, el desempeño y la productividad. (Sullivan, 2012)

El estudio de Gazi y Alam (2014), de tipo cuantitativo, analizó datos mediante el método estadístico descriptivo. El objetivo fue examinar el impacto del estilo de liderazgo en la productividad y evaluar las eficacias del liderazgo en la producción. Los hallazgos muestran que, existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo y la productividad. La capacidad de liderazgo, el talento, la creatividad y la innovación, son para promover y fomentar la productividad. Existen correlaciones directas y positivas entre el liderazgo, la creatividad, la innovación y el nivel de productividad. Los autores afirman que, el liderazgo también impacta la cultura organizacional. Los líderes deben garantizar la creación de estrategias, sistemas y métodos para alcanzar la excelencia, estimular la innovación y desarrollar conocimientos y capacidades. Es por ello por lo que la satisfacción laboral, la productividad y el compromiso organizacional se ven afectados por los comportamientos de liderazgo. (Gazi & Alam, 2014)

Mateus (2019) realizó una revisión literaria del concepto de productividad con el objetivo de evidenciar su evolución en el tiempo e identificar los principales factores que la afectan. El autor afirma que: *“no todos (los estilos de liderazgo) pueden ser utilizados en todas las organizaciones ni con todos los equipos de trabajo”*. La tendencia más marcada en la actualidad es la de implementar un estilo de liderazgo democrático o participativo, con el fin de que los integrantes de los equipos sientan que sus ideas pueden ser escuchadas, sin embargo, este estilo no siempre es el que mejores resultados genera. Los estilos de liderazgo deben estar alineados con el clima organizacional, la cultura corporativa y los espacios de trabajo, considerando que todos estos factores influyen sobre los comportamientos y la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización. Los equipos de trabajo que están bien dirigidos muestran una clara tendencia a la obtención de mejores resultados con respecto a los que no lo están. En consecuencia, los equipos que están alineados con su líder y que se sienten partícipes de las decisiones importantes del grupo, demuestran un mayor compromiso con el cumplimiento de los objetivos personales y grupales, por lo que la elección de los líderes en una organización y la definición de los estilos de liderazgo para cada equipo, resultan un proceso clave para garantizar mejores resultados. Generalmente, las organizaciones que propician una cultura enfocada a la potencialización de las capacidades de liderazgo de sus colaboradores demuestran mejores resultados en cuanto a productividad, competitividad y rentabilidad (Mateus Camargo, 2019).

El estudio de Kim y Toya (2018) tuvo por objetivo identificar los estilos de liderazgo necesarios para implementar con éxito la estrategia de servitización en Japón. Con una metodología cuantitativa y estratificada, encuestaron a 187 directivos de empresas y se combinaron con datos de las empresas. En relación con los estilos de liderazgo en el desempeño de los trabajadores, se comprobó que el estilo de

liderazgo carismático mejora el desempeño y el autocrático lo entorpece. Del mismo modo, Orewa (2019) determinó que el rendimiento y la productividad laboral están estrechamente asociados con el liderazgo, y que los estilos democrático o transformacional aportan significativamente al resultado del trabajo, pues impulsan las relaciones interpersonales y la fluidez del diálogo para promover la confianza y el entusiasmo entre los colaboradores.

La investigación de Ghazzawi et al (2017), de enfoque cuantitativo, aplicada a 150 empleados de hospitales del norte del Líbano, tuvo por propósito evaluar el impacto del estilo de liderazgo situacional en la productividad de los empleados dentro de su organización. Los autores parten del postulado de que el liderazgo situacional se basa en la comprensión del gerente a las necesidades de su subordinado, motivándolo para hacerlo más productivo. Los resultados arrojaron una relación positiva entre el liderazgo situacional y la productividad de los empleados.

Chukwusa (2018) realizó una revisión de literatura con el propósito de evaluar el impacto del liderazgo autocrático en bibliotecas de USA. El autor señaló que los líderes autocráticos insisten en el alto nivel de productividad, pero el estilo de presión ejercido sobre los subordinados puede generar disconformidad, reducción de la producción, baja creatividad y aumento en la rotación laboral. Todo lo anterior, debido a la imposición. Chukwusa reconoce que este estilo no propicia la creatividad y resolución de problemas; aunque, a largo plazo, la productividad puede ser mayor, como resultado del uso del reconocimiento y la sanción por parte del líder. Para evitar las consecuencias negativas, el líder debe manifestar preocupación por sus empleados e inspirar confianza. Se sugiere el uso de este estilo en los siguientes casos: cuando el personal es nuevo y requiere de la guía correcta para proporcionar instrucciones minuciosas, cuando este solo responde bajo el estilo autocrático, o cuando se tienen los tiempos limitados para efectuar un alto volumen de producción.

De Hoogh et al. (2015) llevaron a cabo un estudio en 60 establecimientos minoristas (225 empleados y sus gerentes a los que se aplicaron encuestas) en la industria de servicios financieros con el objetivo de evaluar los efectos diferenciales del liderazgo autocrático en el desempeño del equipo de trabajo. Se analizaron las variables del clima laboral y la moral en conjunto con el liderazgo. La conclusión es que el liderazgo autocrático, en algunos casos, puede otorgar seguridad psicológica y beneficiar el rendimiento del equipo para generar valores de funcionalidad en situaciones donde existe una dirección correcta. El clima debe ser el correcto ya que si existe un sistema de luchas de poder puede perjudicar la seguridad psicológica del equipo e influir directamente en el rendimiento.

Briker et al. (2020) se plantearon por objetivo evaluar la relación entre la urgencia de tiempo de los supervisores, su comportamiento de liderazgo y los resultados de los subordinados. Se empleó un método cuantitativo de recolección de información por encuestas y procesamiento estadístico con pruebas de hipótesis. Dentro de las conclusiones los autores señalan que, los supervisores que cuentan con tiempo limitado son más propensos a mostrar signos de liderazgo autocrático, dado que se sienten en una posición privilegiada frente a sus subordinados; y, por otra parte, la presión por el tiempo puede incidir en el estrés laboral sobre el equipo. Adicionalmente, ellos explicaron que los supervisores que laboran para solucionar problemas en tiempos reducidos son líderes de alta productividad, pero ello no evita la generación de consecuencias negativas en el clima laboral del equipo de trabajo. Esto se relaciona con las afirmaciones de Peschiera y Rodríguez (2021) sobre el liderazgo autocrático: *“para algunas organizaciones y en situaciones específicas, con un adecuado uso y el manejo de las estrategias del liderazgo autocrático, este puede ser beneficioso para la eficiencia dentro de una empresa”*.

La investigación cuantitativa de Akpoviro et al (2018), tuvo por propósito estudiar el efecto del liderazgo participativo en la productividad de 114 empleados de una empresa metal mecánica en Nigeria. Se empleó un cuestionario, pruebas de hipótesis y análisis de estadísticos. Los autores concluyen que existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo participativo y la productividad de los empleados. Este estilo de liderazgo puede ser utilizado como una herramienta de motivación para los trabajadores. Esto debido a que, involucrar a los empleados en la toma de decisiones aumenta significativamente su productividad.

Puni (2016) realizó una investigación con el objetivo de examinar la relación entre el estilo de liderazgo, las intenciones de rotación de empleados y los comportamientos laborales contraproducentes en uno de los principales bancos de Ghana. Se utilizó una encuesta transversal con muestreo intencional a 170 empleados de ocho sucursales. Se evidenció una asociación positiva y significativa del estilo de liderazgo autocrático, con las intenciones de rotación de empleados y el comportamiento laboral contraproducente. Es decir que, los empleados bajo líderes autocráticos son más propensos a comportamientos laborales contraproducentes y tienen más intenciones de renunciar, principalmente como resultado del énfasis excesivo de los líderes en la producción que las personas. El foco de control es con el líder y todas las interacciones dentro del grupo se mueven hacia el líder que ejerce unilateralmente toda la autoridad de toma de decisiones. El líder autocrático depende en gran medida de la autoridad, el control, el poder, la manipulación y el trabajo duro para hacer el trabajo.

El estilo de liderazgo de Laissez faire indicó una relación negativa significativa con las intenciones de rotación, pero una correlación positiva significativa con el comportamiento laboral contraproducente.

Dado que este estilo de liderazgo no implica un control excesivo de los subordinados, facilita que los empleados tengan discreción sobre sus trabajos, pero al mismo tiempo favorece el conflicto de roles, la ambigüedad y los conflictos entre compañeros de trabajo, que propician comportamientos laborales contraproducentes debido a la actitud apática mostrada por el líder. Cuando los individuos están insatisfechos con la organización o su jefe, es probable que correspondan con comportamientos laborales negativos como retener el esfuerzo, llegar tarde al trabajo, tomar tiempos de descanso más largos, irse temprano, etc. (Puni, 2016)

El estilo de liderazgo democrático se relaciona inversamente proporcional con las dos variables estudiadas. Cuanto más perciben los empleados que sus líderes son democráticos, menos tienen la intención de renunciar. Los castigos como forma de amonestación son la última opción y el alto rendimiento es reconocido y recompensado. Los conflictos se enfrentan abiertamente abordando los factores causales y no las personalidades. Los empleados están dispuestos a permanecer en una organización en particular si se les da retroalimentación constante sobre sus desempeños y también se consideran sus aportes en el proceso de toma de decisiones. El estilo de liderazgo democrático fomenta la alta productividad, las buenas actitudes de los trabajadores, la puntualidad, una mejor calidad de trabajo, la satisfacción, la motivación y el desempeño subordinados. (Puni, 2016)

El estudio realizado por Setiawan et al (2021) tuvo por objetivo estudiar la influencia de cuatro estilos de liderazgo (autocrático, transformacional, democrático y transaccional) en el desempeño de los empleadores en el ministerio de educación de Somalilandia. Se implementó una metodología mixta con una encuesta y la realización de entrevistas. Los hallazgos finales arrojaron que el modelo de liderazgo autocrático tiene un efecto perjudicial en la eficiencia del departamento, que se refleja en un alto ausentismo, mala moral, disminución de la satisfacción laboral y rotación. La aplicación de líderes igualitarios, transformadores y transaccionales tiene un efecto positivo e importante en el éxito de los trabajadores evaluado por la alta moral, eficiencia, compromiso y dedicación de los empleados. En contraste, los modelos autocráticos a menudo tienen una relación negativa con los resultados de los empleados.

2.1.2 Estudios de liderazgo y productividad en el sector floricultor.

Como acercamiento a los factores que inciden sobre la productividad en el sector, puede mencionarse a Bernal y Jiménez (2018) que llevaron a cabo una investigación cuantitativa en las operaciones de pos-cosecha de la empresa *The Elite Flower* ubicada en el municipio de Facatativá. El objetivo fue conocer la relación entre el nivel de atención y el rendimiento en trabajadores del campo laboral

de la floricultura. La población de estudio fue de 76 operarios con edades comprendidas entre los 18 y 56 años. Las variables analizadas fueron el nivel de atención del operario y el rendimiento en la clasificación de tallos por hora. Los investigadores no hallaron correlación estadística significativa entre las variables consideradas, sin embargo, encontraron relaciones inversamente proporcionales entre la edad y el rendimiento, y la edad y la atención. Adicionalmente, encontraron una relación directamente proporcional entre la atención con el nivel de formación académica del trabajador.

La investigación cualitativa y de fuentes primarias desarrollada por Páez et al (2014) se centra en el liderazgo transformacional del sector floricultor de Colombia. Se emplearon entrevistas y grupos focales con el personal administrativo y trabajadores de 16 empresas floricultoras, que pertenecen a Asocolflores y están certificadas con el sello Flor Verde, con el objetivo de identificar la presencia de las dimensiones del liderazgo transformacional en los líderes de estas empresas. Los autores parten de la premisa de que “un buen liderazgo es esencial para el desarrollo exitoso de las organizaciones y de sus miembros”. Consideran que la corriente del liderazgo transformacional tiene atributos de efectividad, mejora la satisfacción de los empleados y mejora del desempeño. Los resultados permitieron evidenciar comportamientos de liderazgo transaccional en las categorías de gerencia por excepción activa (acompañamiento al proceso y correctivos) y recompensa contingente (reconocimiento de logros). El liderazgo transformacional se manifiesta en estos directivos a través de las dimensiones de: influencia idealizada y motivación inspiradora. Finalmente, el estudio toma como marco referencial, diez competencias del liderazgo a ser valoradas por los gerentes, el personal administrativo y el personal operativo. Para los trabajadores, las cinco competencias de liderazgo más importantes son: Uso efectivo del tiempo; Capacidad de direccionamiento estratégico; Integridad y confianza; Importancia en la acción; y Capacidad negociadora (Páez, Rincón, Astudillo, & Bohórquez, 2014).

El estudio de Aguirre et al (2017) se propuso describir las causas que desde el modelo de gestión de la organización intervienen en la rotación de personal de la empresa Elite Flower de Facatativá. Se empleó un diseño descriptivo, de análisis de las entrevistas de retiro de 280 empleados que renunciaron por motivos voluntarios de la finca Santa María. Los autores identificaron un modelo autocrático de gestión orientado hacia la autoridad formal. Afirman que ello representa una desventaja pues incide en la satisfacción de los trabajadores en el cargo que ocupan, que a su vez concluyen, es una de la principales causas de deserción. De los resultados se destaca que, más del 78% de los retiros son de personal con menos de 2 años de antigüedad, el 66% del personal retirado afirma que no pudo satisfacer sus necesidades laborales, el 83% afirma que no pudo tomar decisiones, y el 60% expresó que mantuvo una mala relación con el jefe inmediato.

2.2 Marco teórico

El rol de los líderes de proceso ha tomado importancia en la actualidad, porque son quienes se ocupan de las metas establecidas, los objetivos comunes y los resultados propuestos para la sostenibilidad de las compañías (Escandon & Hurtado, 2016). El líder influye sobre un grupo de individuos para lograr un objetivo común (Northouse, 2016). Según Maxwell (2011) promover un liderazgo efectivo en las organizaciones se inicia reconociendo las potencialidades de los otros, y la humildad personal. El liderazgo se acompaña del equilibrio de las emociones, y permite inspirar, brindar confianza y motivar para la consecución de los objetivos pautados. Además, el dominio profesional permite orientarse hacia metas claras, integradas a una visión realista, creíble, atractiva para la organización y sus colaboradores.

En el desarrollo teórico de este proyecto se abordan diferentes conceptos relacionados con el liderazgo, sus teorías representativas, los estilos de liderazgo, la relación entre el liderazgo y la productividad y, por último, el concepto y factores de la productividad humana.

La presente investigación se fundamenta en la teoría del comportamiento y en la teoría integral para la comprensión de los estilos de liderazgo. Esto con el propósito de validar la vigencia de la teoría del comportamiento, que establece que los rasgos del líder pueden ser desarrollador y ajustados según el contexto. La teoría integral es la que goza de mayor aceptación en la actualidad, por lo cual será adoptada y ampliamente aplicada para el entendimiento del liderazgo en SBC.

Finalmente, se adoptan los planteamientos de Cequea (2012) quien considera que la productividad es un constructo multidimensional explicado desde los factores psicológicos y psicosociales de las personas, y no solamente desde la percepción tecnológica que ve al trabajador como un recurso productivo.

2.2.1 Concepto del liderazgo

El liderazgo es, en parte, una cualidad personal y, en parte, un fenómeno situacional que produce o ayuda la convergencia de una organización hacia un propósito (Botero, 2018). También es definido, como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores (Giraldo & Naranjo, 2014).

Cuando un líder motiva y ejerce un liderazgo positivo en sus seguidores, este generará cambios positivos en toda la organización (Prieto & García Jesús, 2018). El liderazgo debe fomentarse en todo el talento humano, para permitir esa visión compartida en la que todos los trabajadores unen esfuerzos para

lograr las metas-objetivos propuestos en un ambiente de armonía, respeto y disfrute de las tareas asignadas, para contribuir a la visión sistémica que debe prevalecer en las organizaciones (Colina & Martínez, 2019). El liderazgo es un factor clave para la gerencia, ya que de él dependen varios resultados importantes, tales como desempeño individual y organizacional; satisfacción laboral; motivación de los empleados; clima laboral; e inclusive, la misma supervivencia de la empresa.

Existen dos roles básicos, en el papel que cumplen las personas, en su relación con el liderazgo: el líder y el seguidor. El seguidor es la persona que siente empatía con el líder, y gracias a las constantes situaciones de retroalimentación y estimulación hacia la consecución de metas, desarrolla su trabajo de una manera creativa, proactiva y eficiente (Giraldo & Naranjo, 2014). El líder es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados (Casares, 1994). El jefe, en cambio, es una persona que tiene autoridad formal sobre otra, en este sentido, se puede afirmar que la diferencia radica en que un líder no necesariamente tiene autoridad, aunque, por supuesto, puede tenerla; existen jefes que son auténticos líderes (Hernández C. , 2019).

Desde la academia, a lo largo de los años, se han identificado los factores hacen efectivo al liderazgo en las organizaciones. Estos factores se han analizado desde los rasgos del líder; desde sus comportamientos y desde los procesos de poder e influencia. Más adelante, se tuvieron en cuenta los factores situacionales y de contingencia; y la perspectiva humana que resalta la importancia de las relaciones, los valores y la dimensión ética del liderazgo (Páez, Rincón, Astudillo, & Bohórquez, 2014). Es por ello por lo que se mencionarán las teorías más relevantes sobre el liderazgo.

2.2.2 Teorías del liderazgo

Las teorías del liderazgo ayudan a las empresas a identificar a sus mejores líderes, a clasificar sus características y a entender las dinámicas de poder e influencia que desarrolla en su grupo de trabajo. También brindan conocimientos para la dirección y resolución de problemas de acuerdo con la situación (Lupano Perugini & Castro Solano, 2007). A continuación, reconoceremos los enfoques funcionales, características, conceptualización, el desarrollo y percepción de las teorías representativas contemporáneas del liderazgo (Sánchez Montalván, Vaca Aguirre, Padilla Sánchez, & Quezada Condolo, 2014). En la Tabla 1 se muestra un resumen de las teorías a revisar con sus autores representativos.

Tabla 1
Principales teorías del liderazgo

<i>Teoría</i>	<i>Orientación</i>	<i>Principales autores</i>
<i>Rasgos</i>	Determinar características y habilidades distintivas del líder que explican la eficiencia del liderazgo. Enfoque funcionalista.	Ralph Stogdill, McCall y Lombardo
<i>Comportamiento</i>	Explicar los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor y elementos conductuales. Dirigir con ejemplo.	McGregor, Lewin, Likert, Blake y Mouton
<i>Contingencia/ situacional</i>	Reconocer y adaptarse a la naturaleza de la situación y demandas de colaboradores. Actuar en función a situaciones.	Fiedler, Hersey y Blanchard
<i>Integral/emergente</i>	Explicar por qué son fructíferas las relaciones de influencia e intercambio entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	Burns, Bass/ Avolio, Crossan, Vera, Nanjad, Goleman.

Nota: Tomado de Sánchez et al (2014)

2.2.2.1 Teoría de la personalidad o los rasgos

Entre los años 1920 y 1950 esta teoría mantuvo un auge importante, que resurgió en la década de los 90 (Lupano Perugini & Castro Solano, 2007). Se encuentra demarcada bajo las denominadas teorías del gran hombre donde los rasgos diferencian a los líderes de aquellos que no los son, algunas de las características de los atributos de los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión. Una de las premisas de esta teoría es que los hombres nacían siendo líderes. Los autores de esta teoría definen los rasgos con características diferentes según la personalidad de cada ser humano.

En su época se consideraba que los rasgos eran universales, sin embargo, se debe tener en cuenta que el liderazgo es un proceso social inmerso en contextos y situaciones particulares, por lo cual no todos los rasgos pueden ser generalizados. En 2004, los expositores de la teoría argumentaron la importancia de los conceptos de inteligencia emocional y el conocimiento táctico. La inteligencia emocional puede ayudar a los líderes a resolver problemas y a mejorar su toma de decisiones (Lupano Perugini & Castro Solano, 2007). Esta teoría tiene un enfoque funcionalista (Sánchez Montalván, Vaca Aguirre, Padilla Sánchez, & Quezada Condolo, 2014), donde las características de la personalidad y habilidades de los rasgos auténticos de cada uno de los individuos determinan la eficiencia del líder en el desarrollo del liderazgo organizacional. Los autores de estas teorías argumentan un perfil, para determinar quién aporta las habilidades pertinentes y aptitudes para ser de la organización más efectiva. (Lupano Perugini & Castro Solano, 2007).

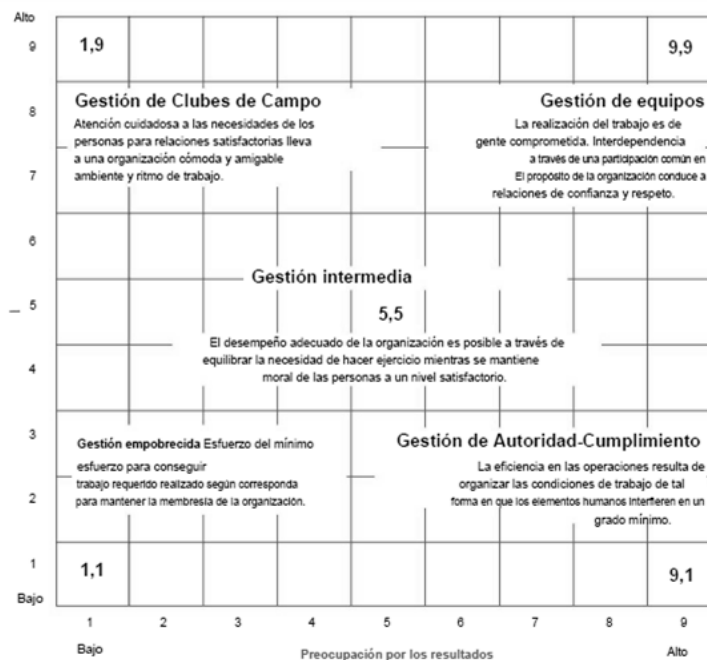
2.2.2.2 Teoría del comportamiento o conductual.

El auge más representativo de esta teoría se produjo entre los años 1950 y 1960. Su principal enfoque de estudio es el análisis de las conductas de los líderes y la relación entre el liderazgo efectivo. En

1957, Hemphill y Coons propusieron que las conductas de los líderes hacia la producción debían basarse en la: iniciación, membresía, representación, integración, organización, dominancia, comunicación y reconocimiento (Lupano Perugini & Castro Solano, 2007).

Los autores de esta teoría determinaron que el liderazgo se compone de comportamientos de tarea y de relación. Los comportamientos de tarea ayudan a lograr el objetivo que los líderes desarrollan en cada uno de sus equipos de trabajo. Mientras que, los comportamientos de relación ayudan a los seguidores a estar cómodos afrontando las situaciones que estén viviendo con el líder (Northouse, 2016). Según esta teoría, las conductas del líder en términos de las dos dimensiones (tarea y personas) definen su estilo de dirección e impactan de manera diferente a la organización. En la Figura 1 se muestra la cuadrícula del liderazgo propuesta por esta teoría, que muestra 5 estilos de gestión.

Figura 1
La cuadrícula de liderazgo



Nota: tomado de Northouse (2016)

2.2.2.3 Teoría situacional o de contingencia

La premisa de la teoría situacional es que diferentes situaciones exigen diferentes tipos de liderazgo. Desde esta perspectiva, ser un líder eficaz requiere que una persona adapte su estilo a las exigencias de las diferentes situaciones. El enfoque situacional enfatiza que el liderazgo se compone tanto de una dimensión

directiva como de una de apoyo, y que cada una tiene que ser aplicada apropiadamente en una situación dada. El líder debe evaluar a sus seguidores y evaluar qué tan competentes y comprometidos están para lograr una meta determinada, basado en el supuesto de que las habilidades y la motivación de los seguidores varían con el tiempo (Northouse, 2016).

La teoría de la contingencia parte de la premisa de que un individuo no llega a ser líder solamente por el hecho de tener o contar con ciertos rasgos o habilidades, sino que es imprescindible que esos rasgos o habilidades se correspondan con las características, actividades y metas de su equipo. Esta teoría trata de explicar la efectividad de un estilo de dirección y liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación que le rodea (Sánchez Manchola, 2009).

2.2.2.4 Teoría integral o emergente

Las teorías integrales del liderazgo tratan de combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre dirigentes y seguidores. Esta perspectiva, nacida en la década de los setenta, se orienta hacia la integralidad o al neo-carismatismo. Se destacan los aportes propios de la Teoría del Liderazgo Transformacional, los Modos de Ser y el Liderazgo Transaccional (Sánchez Manchola, 2009).

Este enfoque propone un estilo donde los líderes influyen y transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo, en una correlación entre ambos participantes. La influencia se fortalece con el intercambio de recompensas (transaccional) con los seguidores. Se ha establecido una dualidad Transaccional/Transformacional en esta teoría (ver Figura 2). Esta teoría de liderazgo se orienta a un estilo carismático y ha sido estudiado en los últimos veinte años (García, 2015).

Los líderes transformacionales son conscientes y motivan a sus seguidores al buen trabajo individual como reflejo del trabajo grupal. Además, son conscientes de las necesidades y el desarrollo personal de crecimiento y realización de cada uno de los seguidores. Bass (1985) conceptualiza a un líder transformacional como el individuo que motiva a los seguidores a realizar más de las actividades o tareas de lo que se esperaba, generando así conocimiento, aceptación de las metas y objetivos planteados en el grupo de trabajo (García, 2015). En 1985 Bass desarrolló el primer instrumento para medir tanto el estilo de liderazgo transformacional como el transaccional. Dicho instrumento fue el *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ).

Figura 2

El efecto aditivo del liderazgo transformacional y transaccional



Nota: tomado de Northouse (2016)

2.2.3 Estilos de liderazgo

Dependiendo de la teoría que enmarque la conceptualización del liderazgo, se puede identificar un amplio espectro de estilos de liderazgo. En este apartado se abordan los estilos derivados de la teoría del comportamiento (líder de equipo, social, autoritario y ajeno) y la teoría integral (transaccional, transformacional y pasivo evitador) con el propósito de vincular la gestión organizacional con los estilos más actuales del liderazgo.

2.2.3.1 Líder de equipo o Democrático

Este es, a juicio de Blake y Mouton, el estilo más eficiente y recomendable, en el cual se evidencia una fuerte presencia del enfoque en los procesos y en el enfoque relacional, es decir, el líder está siempre enfocado en el cumplimiento de objetivos y metas, pero para lograr esto adicionalmente se enfoca en una excelente dirección de las personas, inspirándolas para que sus metas tanto personales como profesionales sean logradas. El trabajo en equipo en este estilo es esencial para alcanzar los logros y la satisfacción de los seguidores (Giraldo & Naranjo, 2014). Este líder es homologable al líder democrático; pues a menudo, hace participar a sus subordinados en las acciones y toma de decisiones (Quiroz, 2022).

El líder de equipo promueve un alto grado de participación y trabajo en equipo en la organización y satisface una necesidad básica de los empleados de involucrarse y comprometerse con su trabajo. Algunas de las frases que podrían este estilo son: *estimula la participación, actúa con determinación, saca a la luz*

los problemas, deja claras las prioridades, cumple, se comporta con mente abierta, y disfruta trabajando (Northouse, 2016). Las características de este estilo son: Presenta el máximo interés por la producción y los resultados, el máximo interés por las personas y sus adecuadas relaciones; Trabaja para generar relaciones de confianza y respeto; Cree que el logro del trabajo proviene de la gente comprometida y la interdependencia en sus trabajos; Se esfuerza por lograr el máximo desempeño y la máxima satisfacción de los empleados (Sánchez Manchola, 2009).

2.2.3.2 Líder social o carismático

Este líder se caracteriza por poseer ciertos rasgos tales como la confianza de parte de sus colaboradores, que es empleada como un instrumento de influencia para el trabajo del grupo (Bonifaz, 2012). Este el líder tiene una tendencia total hacia las relaciones (énfasis en las personas), es agradable y no le gustan las confrontaciones; sus preocupaciones giran en torno a la satisfacción de las relaciones personales y al buen clima organizacional, aunque a menudo dejan de lado el cumplimiento de los objetivos (Giraldo & Naranjo, 2014).

Las características de este estilo son: Bajo interés por la producción y los resultados; máximo interés por las personas y sus adecuadas relaciones; Trabaja en asegurar la atención a las necesidades de la gente y de contar con relaciones satisfactorias; Propende por la existencia de una atmósfera de organización y ritmos de trabajo confortables y amistosos (Sánchez Manchola, 2009).

2.2.3.3 Líder autoritario

En este estilo el líder se enfoca únicamente el cumplimiento de metas y objetivos (eficiencia de las operaciones), la comunicación no es prioritaria, los conflictos son resueltos en la medida que el líder toma decisiones y los seguidores no participan de esta. Las personas son vistas como herramientas para realizar el trabajo, y la comunicación como un instrumento para dar instrucciones sobre la tarea. Este líder a menudo se ve como controlador, exigente, duro y abrumador (Northouse, 2016).

Las características de este estilo son: Presenta el máximo interés por la producción y los resultados establecidos; Presenta el mínimo interés por las personas y sus adecuadas relaciones; Asegura la eficiencia en las operaciones a través del establecimiento y arreglo de las condiciones de trabajo unilateralmente; No permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones y el establecimiento de metas y controles; Concentra todos sus esfuerzos en lograr que las tareas se realicen; Trata a las personas como máquinas (Sánchez Manchola, 2009).

2.2.3.4 Líder ajeno, de gestión empobrecida o liberal

Es un estilo en el que el líder no tiene una tendencia marcada a los procesos o a las relaciones (filosofía de liderazgo ausente), es decir, no le preocupa si sus seguidores están satisfechos o si sus objetivos son logrados, es indiferente y despreocupado, por lo que únicamente hace el esfuerzo mínimo para mantener su trabajo (Bonifaz, 2012). Es homologable a un líder liberal, pues otorga un alto grado de independencia a sus subordinados. Depende de éstos para establecer metas y los medios para lograrlas. Considera su función de líder como facilitador de las operaciones de los seguidores, al ofrecerles información y actuar como contacto con el ambiente externo del grupo (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2018).

Las características de este estilo son: poco interés por la producción y los resultados, así como por las personas y sus adecuadas relaciones; mínimo esfuerzo para conseguir realizar el trabajo apropiado y para permanecer en el puesto (Sánchez Manchola, 2009).

2.2.3.5 Líder transaccional

En este estilo el líder recompensa el desempeño y aporta a la satisfacción de las necesidades sociales de sus seguidores (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2018). Los líderes transaccionales tienen comportamientos constructivos y correctivos (recompensas o castigos) (Sánchez Montalván, Vaca Aguirre, Padilla Sánchez, & Quezada Condolo, 2014). En este estilo, Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectadas para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente (Vega & Zavala, 2004).

El liderazgo transaccional, tiene dos dimensiones: recompensa contingente y consideración individualizada. En la recompensa o refuerzo contingente, el líder tiene establece objetivos que sean específicos, medibles, realistas y en consenso con el grupo de trabajo, que se ejecuten en un periodo determinado y asigna recompensa por un desempeño exitoso. Así mismo, el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos, con llamados de atención, y sanciones económicas. En la Consideración Individualizada, el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades, actuando como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su desarrollo (Vega & Zavala, 2004).

Las características de este estilo son: Líder y seguidor perciben en el otro, el potencial para el cumplimiento de sus necesidades o tareas; El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer, para obtener

la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades; y el líder corrige cuando la tarea no es completada exitosamente. (Vega & Zavala, 2004).

2.2.3.6 Líder transformacional

En este estilo, líder y seguidor se impulsan para ser mejores personas y motivan una transformación que beneficia el aspecto que más interesa a cada uno. El líder transforma a los seguidores haciéndolos más conscientes de la importancia y el valor de los resultados de la tarea, por activar sus necesidades de orden superior y por inducirlos a trascender su autointerés por el propio bien de la organización (Bonifaz, 2012).

El liderazgo transformacional, se manifiesta a través de tres dimensiones básicas de comportamiento: Carisma o influencia idealizada (habilidades de los líderes para generar respeto y confianza de sus seguidores), motivación inspiradora (valoración y reconocimiento al trabajo ejecutado de los seguidores), y estímulo intelectual (hacer que los subordinados piensen de forma creativa e innovadora); y en las competencias de liderazgo del dirigente (Sánchez Montalván, Vaca Aguirre, Padilla Sánchez, & Quezada Condolo, 2014).

Las características de este estilo son: El líder se concibe como agente de cambio; el líder es visionario y confía en su intuición; corre riesgos, pero no de manera irresponsable; es capaz de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento; posee capacidades cognitivas excepcionales y analiza las situaciones minuciosamente antes de actuar; cree en la gente y muestra sensibilidad a sus necesidades; es flexible y está abierto a aprender de la experiencia (Sánchez Manchola, 2009).

2.2.3.7 Líder correctivo evitador

En este estilo, el líder monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acción correctiva, pudiendo también intervenir sólo cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones (muy relacionado con un líder ajeno). Este estilo está conformado por las variables de dirección por excepción (activa y pasiva) y el Laissez-Faire. La dirección por excepción puede darse con un líder que verifica y controla a los subordinados (activa), o con uno que interviene cuando el resultado esperado no es el que se tenía planeado (pasivo). En el sub-estilo Laissez faire, el líder delega en los subordinados en la toma de decisiones, por lo cual el grupo carece de dirección (Vega & Zavala, 2004).

Este estilo, es considerado por diferentes autores como una ausencia de liderazgo, caracterizado por la baja influencia, la elusión de la responsabilidad, la falta de resolución de problemas, la baja definición

de requerimientos, la falta de confianza, el poco involucramiento del seguidor y los pobres resultados (Vega & Zavala, 2004).

2.2.4 Relación entre el liderazgo y la productividad

Partiendo de los conceptos, se puede definir a la producción como el proceso de transformación de unos recursos de entrada en unas salidas (bienes o servicios); en tanto que, la productividad se entiende como un índice que relaciona lo producido por un sistema y los recursos utilizados para generarlo (entradas o recursos) (González Gómez & Carro Paz, 2012). La optimización de este índice se da cuando se genera la mayor cantidad de producción con la menor cantidad de recursos. Es por ello por lo que, la productividad es un factor determinante para la ventaja competitiva y el crecimiento empresarial por su vinculación directa con la utilidad operacional (Bautista & Llovera, 2014).

La productividad no sólo depende de la calidad de los procesos y del uso de la tecnología, y de los recursos, por parte de la organización, sino también, de las habilidades y las destrezas de los individuos y de la motivación de las personas, es decir, su talento para desempeñar sus funciones en un ambiente de trabajo presente en la organización (clima laboral, calidad de vida, cultura, y liderazgo entre otros) (Cequea, 2012).

Prokopenko (1989) aborda los factores internos (controlables) que inciden en la productividad clasificándolos en dos grupos: duros y blandos (fáciles de cambiar). A diferencia de los factores duros (productos, tecnología, equipo, etc.), los blandos se centran en las personas y contienen aspectos como la fuerza de trabajo, los sistemas de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo (Prokopenko, 1989). Es por ello por lo que, los factores blandos guardan una relación directa con el liderazgo. El autor (1989) menciona que el 75% de los aumentos de la productividad son atribuibles a la dirección de las empresas y que el 85% de los problemas relacionados con la calidad y la productividad incumben a la dirección y no al trabajador individual. Así mismo, subraya que, la eficacia depende de cuándo, cómo y a quién, se aplican los estilos de dirección, ya que estos, influyen en el diseño organizativo, las políticas de personal, la planificación, y el control de operativos (Prokopenko, 1989).

La productividad del trabajo sólo se puede aprovechar si la dirección de la empresa estimula a los trabajadores a aplicar sus dotes creativas mostrando un interés especial por sus problemas y promoviendo un clima social favorable. Las personas difieren en su capacidad y voluntad para trabajar, de acuerdo con sus niveles de motivación y satisfacción. La motivación es clave en los esfuerzos por mejorar la productividad, y para mantenerla deben reforzarse los comportamientos, mediante el reconocimiento, la participación y las posibilidades de aprendizaje de los trabajadores. (Prokopenko, 1989).

Ortega et al (2018) afirman, que la productividad no sólo se relaciona con las capacidades de los empleados, sino con los estilos propios de liderazgo que orientan a los seguidores hacia el cumplimiento de los objetivos. Es por ello por lo que el liderazgo, se constituye en uno de los factores organizacionales de mayor influencia en las empresas, debido a que permite la formulación de metas y planes; y el despliegue de los recursos requeridos para la consecución de los objetivos. El liderazgo influencia otras variables como el Clima, la Motivación, la Satisfacción y la Cohesión grupal; de manera que tiene un alcance tal que permite impulsar las actividades, los procesos, y dirigir de manera oportuna la organización hacia los resultados (Viloria Escobar, Pedraza Álvarez, Cuesta Tamayo, & Pérez Correa, 2016).

Las personas tienen comportamientos y resultados individuales y grupales explicados por procesos psicosociales que ayudan a incrementar o disminuir la productividad de la organización en su conjunto. Por medio de los sistemas de valores y reglas, las organizaciones condicionan dichos comportamientos y regulan las relaciones grupales e individuales. En este orden de ideas, la organización debe coordinar a los grupos y a los individuos, para que pongan toda su energía y acción en lograr los objetivos, concertando las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y las necesidades y deseos de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales. La labor del gerente, como líder, debería orientarse a conocer qué es lo que estimula al hombre a la acción, a trabajar de forma vehemente y sostenida en la organización, para satisfacer sus deseos, intereses y expectativas individuales; a asociarse con otros que también tienen deseos, intereses y expectativas individuales, para conformar grupos que se alineen con la estrategia organizacional (Cequea, 2012).

El desarrollo organizacional alrededor de la permanencia y la gestión del cambio dependerá del manejo de procesos psicológicos y psicosociales de las personas que interactúan entre sí a partir del comportamiento organizacional. La productividad vista desde este enfoque orienta el análisis organizacional de la división del trabajo, la organización laboral, el entorno social y el conocimiento de las acciones de los colaboradores. Es entonces donde surge el concepto de la productividad humana (Cequea, 2012).

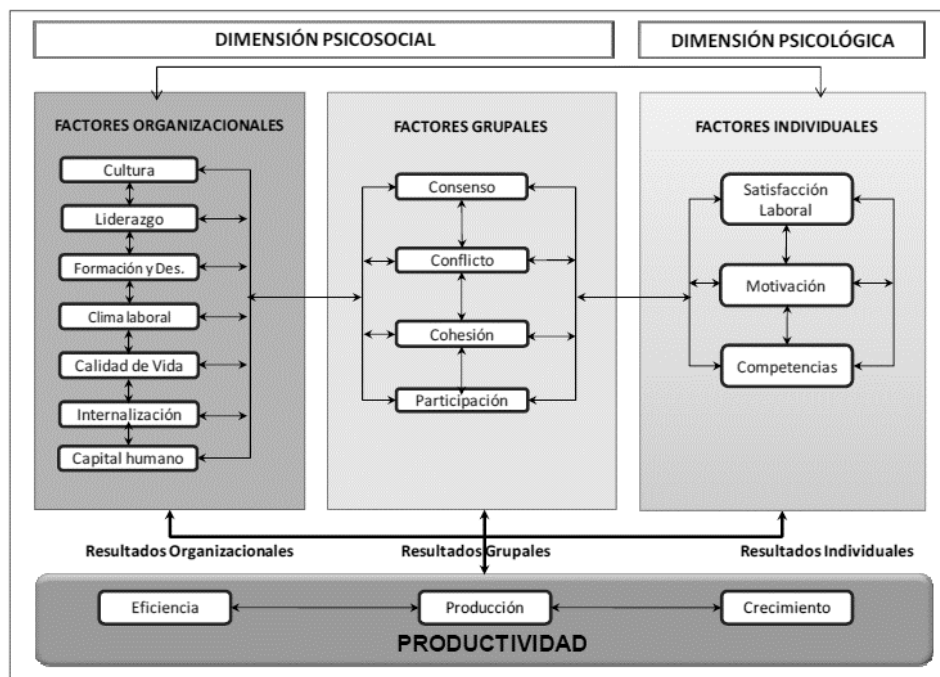
2.2.5 Productividad Humana

La productividad puede ser vista como la relación entre el desempeño y los resultados, y la productividad humana como la relación de la eficiencia, la efectividad y la eficacia de las personas. Entendiendo eficiencia cómo la capacidad del individuo de producir los máximos resultados con el mínimo de esfuerzo, la efectividad como la capacidad del individuo de satisfacer las demandas de la organización, y la eficacia como la capacidad para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos (Cequea, 2012).

Cequea et al (2011) en su revisión literaria de fundamentos teóricos, hablan de los factores humanos que inciden en la productividad. Los clasifican en tres grupos: los factores individuales (la motivación, las competencias, la satisfacción laboral, la identificación, el compromiso y la implicación con la organización), los factores grupales (la participación, la cohesión y la gestión de conflictos) y los factores organizacionales (la cultura organizacional, el clima organizacional y el liderazgo). Todos estos factores tienen impacto en la productividad de la empresa (ver Figura 3). Albarrán et al (2014) refieren que la productividad tiene sentidos diferentes cuando se le relaciona con rendimiento organizacional o desde el punto de vista del rendimiento individual, si bien el segundo es uno de los determinantes del primero. La productividad laboral grupal, se centra en la manera de actuar de las personas que conforman una entidad, y se vincula a las relaciones existentes y comportamientos de una persona con su grupo de trabajo, además de la satisfacción de necesidades comunes.

La productividad humana, desde la perspectiva de Cequea (2012) puede ser medida por medio de los constructos multifactoriales agrupados en los tres factores presentados en la Figura 3 y que se abordan a continuación:

Figura 3
Modelo conceptual de factores humanos que inciden en la productividad



Nota: tomado de Cequea et al (La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores, 2011)

2.2.5.1 Factores organizacionales

Forman parte de la dimensión psicosocial, en la medida en la que explican cómo la organización provee a las personas (individuos o grupos), de la razón de asociarse y de organizarse por medio de un conjunto de símbolos compartidos y una visión inspiradora. Estos elementos no son estáticos, sino que generan relaciones dinámicas influenciadas por la Cultura organizacional, el Liderazgo y el Clima de la organización.

2.2.5.1.1 Cultura organizacional

Es un conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas por los miembros de una organización, que afectan su interacción, comportamiento y toma de decisiones. Es un factor clave que puede influir en el éxito o fracaso de una organización, impactando en su identidad, cohesión y clima laboral. Estos valores y normas subyacentes pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización (Hatch & Cunliffe, 2013).

La cultura organizacional está compuesta de *fenómenos intangibles*, tales como valores, creencias, suposiciones, percepciones, normas de comportamiento, artefactos y patrones de comportamiento. Es la fuerza invisible y no observable que está siempre detrás de las actividades organizativas que se pueden ver y observar. La cultura es para la organización lo que la personalidad es para el individuo: un tema oculto, pero unificador, que proporciona significado, dirección y movilización. Por ejemplo, una cultura organizacional puede impedir que se lleven a cabo cambios necesarios para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado o las nuevas tecnologías. Para entender o predecir cómo se comportará una organización en diferentes circunstancias, se debe conocer y comprender los patrones de dichos supuestos básicos. La cultura está determinada por muchos factores, entre los que se incluyen, por ejemplo, el entorno social en el que reside; las tecnologías, los mercados, la competencia; y la personalidad de los fundadores o líderes tempranos dominantes (Mejía, 2019).

2.2.5.1.2 Liderazgo

Chiavenato (2009) lo define como la Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana, a fin de conseguir un objetivo determinado. Por lo cual, es un proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas. El autor señala que liderazgo es un factor muy importante para reducir el estrés y la insatisfacción, así como para resolver conflictos. Los líderes exitosos tienen algunas características en común (Chiavenato, 2009):

- Poseen una gran imaginación sobre el futuro de la empresa.

- Transforman lo imaginado en realidad, concentrándose en las ideas principales para llegar al éxito.
- Se mantienen profundamente involucrados con los aspectos básicos, y promueven las acciones necesarias para realizar lo que han imaginado.
- Motivan a las personas a usar la imaginación.
- Difunden su visión por todos los niveles y funciones de la organización para llevarla a un punto donde jamás ha estado.
- Adoptan una postura activa y personal ante los objetivos y los perciben como la razón de sus vidas.
- Ven al trabajo como la posibilidad de hacer apasionadamente aquello que les gusta.
- Se preocupan por las ideas y por la forma en que éstas afectan al personal; utilizan la empatía y la intuición para relacionarse con las personas, y se preguntan constantemente: ¿Qué significan esos hechos y decisiones para nuestro equipo?
- Buscan oportunidades para el cambio y desean cambiar a fondo las relaciones políticas, económicas y humanas, para motivar a las personas a producir resultados superiores a los esperados.

2.2.5.1.3 *Clima organizacional*

El clima organizacional es el conjunto de las percepciones compartidas por los miembros de una organización con relación al trabajo, al ambiente físico en que se desarrolla, a las regulaciones formales de dicho trabajo, y a las relaciones interpersonales que se manifiestan en su grupo de trabajo (Cequea, 2012). El clima refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así como las disputas internas y externas de los tipos de personas, de sus procesos de trabajo, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Dichos sentimientos y creencias colectivos se transmiten a los nuevos miembros del grupo (Mejía, 2019).

El Clima es visto como la calidad del ambiente psicológico de una organización, puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca satisfacer las necesidades de orden superior. La frustración, por no satisfacer dichas necesidades, provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas (Chiavenato, 2009).

2.2.5.2 Factores grupales

El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo forman, ya que las personas se comportan diferente cuando están en grupo a cuando están solas. Los grupos interactúan tanto con individuos como con otros grupos dentro de la organización. La interacción entre las personas que conforman el grupo genera sentimientos de satisfacción, solidaridad, autocensura, o presiones para que los miembros individuales actúen como el resto del grupo. Entre las variables que forman parte de los factores grupales que contribuyen con la productividad, están: la cohesión grupal, el manejo del conflicto, y la participación (Cequea, 2012).

2.2.5.2.1 Trabajo en equipo y Cohesión

El trabajo en equipo es la colaboración activa y coordinada de dos o más personas que trabajan juntas hacia un objetivo o tarea común, compartiendo responsabilidades, habilidades, recursos, y comprometiéndose a alcanzar un resultado colectivo. Implica la combinación de ideas, perspectivas y esfuerzos individuales en un esfuerzo conjunto para lograr un resultado sinérgico (Katzenbach, 1993).

La cohesión se refiere al grado de atracción que sienten los miembros entre sí y a su motivación para permanecer en el grupo. Se fortalece cuando los miembros del grupo pasan juntos una parte importante de su tiempo, cuando el tamaño del grupo es tan reducido que facilita la interacción o cuando éste sufre amenazas externas. Las investigaciones demuestran que la relación entre cohesión y productividad depende de las normas de desempeño que haya establecido el grupo. Si éstas son muy elevadas, como excelencia en resultados, alta calidad del trabajo y la cooperación con personas externas, un grupo cohesionado será más productivo que uno menos unido. Si las normas de desempeño son poco estrictas, el grupo cohesionado tendrá una productividad menor (Chiavenato, 2009).

2.2.5.2.2 Manejo del conflicto

El manejo del conflicto se refiere a la capacidad de reconocer y abordar las diferencias y desacuerdos que surgen en el entorno laboral o en cualquier otro contexto de una manera constructiva y efectiva (Deutsch, 2000).

Los equipos, al igual que las personas, desarrollan estilos específicos para manejar los conflictos. La administración de conflictos implica manejar divergencias, para lo cual emplea cinco estilos para administrar los conflictos por medio de dos dimensiones: la asertividad o búsqueda de satisfacer los propios intereses, y la cooperación o búsqueda de satisfacer los intereses de la otra parte. Los cinco estilos de administración de conflictos son: Estilo competitivo (ganar e imponer), estilo abstencionista (postura

indiferente), estilo transigente (asertividad y de cooperación), estilo acomodaticio (mantener la armonía) y estilo colaborador (gana-gana) (Chiavenato, 2009).

La reacción de las partes ante el conflicto y la forma de resolverlo influyen en las percepciones, los sentimientos y los comportamientos posteriores, así como en la calidad de la comunicación entre los grupos. Un conflicto mal resuelto puede provocar problemas de mayor intensidad y sin causa aparente. Por tal motivo, el conflicto debe ser administrado cuidadosamente, de modo que sus consecuencias positivas sean destacadas y produzca la convergencia y la consonancia necesarias para el desempeño de la organización (Chiavenato, 2009).

2.2.5.2.3 Participación

Se considera participación, al grado en que los empleados contribuyen activamente en la toma de decisiones y ejecución de tareas. Por medio de este factor, se busca involucrar a los empleados en los procesos de gestión y tener en cuenta sus ideas. Las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello (Chiavenato, 2009).

Aunque la participación puede darse en el individuo, tiene una faceta netamente grupal, pues si no existe el grupo social, el individuo no participa, pero es una decisión del individuo si participa o no. Igualmente, la organización provee mecanismos de participación de acuerdo con su cultura organizacional y estimula o facilita dicho comportamiento (Cequea, 2012).

2.2.5.3 Factores individuales

La conducta del individuo resulta de su naturaleza propia y de las interacciones con otros. La naturaleza se relaciona con aspectos intelectuales (percepción), emocionales (motivación) y comportamentales (aprendizaje), que conforman la personalidad. La dimensión psicológica configura una serie de procesos que se dan en el individuo tales como, la motivación, la satisfacción laboral, y las competencias. Cequea (2012) señala que este factor es el de mayor incidencia sobre la productividad humana.

2.2.5.3.1 Motivación

Es el impulso interno o externo que lleva a las personas a realizar con dedicación su trabajo influyendo en el desempeño de las personas y su comportamiento en las organizaciones. Dentro de los factores internos de la motivación se encuentran la sensación de la auto superación y el logro alcanzado; y en los factores externos se encuentran los incentivos como la remuneración, el reconocimiento y las oportunidades (Cequea, Rodríguez, & Núñez, 2011).

Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. La motivación depende del *curso* o la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento (objetivo organizacional o individual), La *intensidad* o el esfuerzo que la persona dirige hacia el curso definido; y la *persistencia* o cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo para alcanzar su objetivo (Chiavenato, Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009).

2.2.5.3.2 *Satisfacción laboral*

La satisfacción laboral es un estado emocional positivo que surge de la percepción subjetiva de los empleados sobre su trabajo y las experiencias relacionadas con él. Este estado se basa en un proceso de retroalimentación constante entre las expectativas de los individuos, su desempeño y las recompensas que reciben. En otras palabras, la satisfacción laboral se refiere a cómo los empleados se sienten en relación con su trabajo y cómo perciben la congruencia entre lo que esperaban y lo que obtienen a cambio (Cequea, 2012).

Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. La satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización (Chiavenato, Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009).

2.2.5.3.3 *Competencias personales*

Según Venutolo (2009), las competencias están definidas como las características intrínsecas de las personas o conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos responsables de producir un rendimiento eficiente en el trabajo y en consecuencia alcanzar los objetivos de la organización. También puede ser vista como un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona. La competencia se construye a partir de sus características innatas y adquiridas del individuo. Algunos ejemplos de competencias son: Conocimiento del negocio, enfoque en el cliente, espíritu de equipo, creatividad e innovación, Eficacia, etc. (Chiavenato, 2009).

3 METODOLOGÍA

En este apartado se describen las características metodológicas de la investigación realizada. Se empleó un enfoque cuantitativo de alcance correlacional, dirigido a una población de 32 líderes de producción de la empresa colaborante. Los instrumentos seleccionados para la caracterización de estilos de liderazgo fueron el cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio (1991) y la prueba de estilos de liderazgo gerencial de Blake y Mouton (1969) integrados en un solo cuestionario. Para la medición de la productividad humana se empleó el cuestionario desarrollado por Cequea (2012). Se describe el procesamiento e interpretación de la información recolectada por medio de los cuestionarios aplicados y las pruebas estadísticas a utilizar. Al final se describen los procedimientos de interacción con la empresa y las consideraciones éticas del estudio.

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

El enfoque para el desarrollo de la presente investigación es de tipo cuantitativo, esto se refleja en la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El alcance es correlacional, de diseño transeccional o transversal (Barrera, 2022), pues se recolectarán datos en un solo momento, con el objeto de analizar su incidencia, interrelación y posible correlación. Adicionalmente, el diseño será no experimental porque no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se hará una observación de los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Los estudios correlacionales permiten asociar conceptos o variables con el propósito de conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos conceptos, que para el presente estudio son los estilos de liderazgo y los resultados de productividad humana.

3.2 Población y muestra

En este apartado se describe la población de estudio. Se emplea un censo por las características y cantidad de personas sujetas a análisis en la finca Gascuña del municipio de Madrid.

3.2.1 Definición de la población

Según los objetivos de investigación, la población de este estudio corresponde a los líderes de SBC de la finca Gascaña del municipio de Madrid, con una relación directa con los procesos de producción de flores. SBC en la finca Gascaña, cuenta con nueve jefes de área, once supervisores, y doce aseguradores de proceso que en conjunto (32 personas), ejercen funciones de seguimiento, control y verificación de los procesos productivos, manejo de inventarios, despacho del producto, cumplimiento a las normas de seguridad; gestión, capacitación y evaluación del personal operativo, balanceo de líneas, y generación de informes a gerencia entre otros. La población de estudio es responsable de liderar a 600 operarios de la finca Gascaña.

A un nivel táctico y de auto percepción, se desea conocer las características del liderazgo y las mediciones de productividad humana de cada líder. Es por ello, que no es del alcance del presente estudio toda la población de colaboradores de la empresa, ni toda la población de líderes, sino únicamente aquellos que tengan relación directa con los procesos productivos.

3.2.2 Determinación y selección de la muestra

La población de estudio se compone de 32 personas. Por el tamaño y características se empleará un censo al 100 por cien de la población.

3.3 Instrumentos

Para la recolección de información, se plantea un cuestionario que integra tres instrumentos validados por autores para la clasificación de estilos de liderazgo por un lado y para la medición de los factores de la productividad humana por otro lado. El primer instrumento, es el cuestionario de liderazgo gerencial de Blake y Mouton, el segundo, es el cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio (MLQ), y el tercero es el Instrumento de Medición de la Productividad Humana (IMPH) de Cequea.

Los tres cuestionarios comparten una estructura de enunciados en escala Likert. Los instrumentos de liderazgo puntúan la frecuencia con la que la persona se comporta según cada afirmación, y el cuestionario de productividad valora la incidencia de cada afirmación en la productividad del individuo. Por sus características comunes, los tres cuestionarios pueden integrarse en un instrumento con 132 afirmaciones a ser valoradas por los encuestados. En los anexos (Anexo A) se presenta el cuestionario unificado (ítems de 1 a 18 de la prueba gerencial, ítems del 19 al 100 del MLQ, ítems del 101 al 132 del

IMPH). La razón de aplicar dos instrumentos de liderazgo es clasificar a cada líder en un espectro de 12 posibles estilos de liderazgo (4 según teoría del comportamiento y 3 según teoría emergente) y cuantificar las puntuaciones de las subvariables de estilo de liderazgo para un mayor espectro en los análisis correlacionales con las variables que arrojará el IMPH.

Por las características de la investigación, no debe considerarse al instrumento como una encuesta, ya que es relevante identificar quién diligenció cada formulario. Los tres instrumentos permiten cumplir con los objetivos de investigación y hacer un análisis exhaustivo a las posibles relaciones de las variables de estudio. Cabe señalar que el cuestionario incluye un encabezado, consentimiento informado, y una sección de clasificación demográfica. A continuación, se aborda en profundidad cada instrumento.

3.3.1 Test de estilos de liderazgo gerencial de Blake y Mouton

La cuadrícula gerencial es un modelo desarrollado durante la década de 1960 para comprender cómo lideran los gerentes. Como sugiere el título, se basa en una cuadrícula, con dos ejes. El eje horizontal representa el grado en que los gerentes se preocupan por la producción o los resultados, lo que es un líder centrado en la tarea (presenta alta productividad). El eje vertical representa el grado en que los gerentes se preocupan por las personas (líder que genera alta moral). Los gerentes puntúan entre 1 y 9 en cada eje, lo que produce una puntuación combinada en un plano cartesiano. Uno representa la preocupación menor y nueve representa la preocupación máxima.

Blake y Mouton (1964 en la Universidad de Ohio) proporcionaron descripciones de algunos de los estilos gerenciales más comunes. Por ejemplo, el líder 9,1 es más un capataz e intenta minimizar el lado humano del trabajo (sentimientos y actitudes), siendo un estilo autoritario. Por otro lado, un líder de 1,9 quiere crear un ambiente de trabajo cómodo para las personas, solo empujándolas a trabajar tan duro como sea cómodo. El líder 5,5 no va a ninguno de los extremos y se da cuenta de que es necesario algún impulso para la producción, pero solo lo suficiente para mantener a la gente generalmente satisfecha. El estilo 9,9 es quizás el ideal. Este tipo de líder concilia las necesidades de la organización y de los trabajadores, los autores lo denominan “líder participativo” (alta moral y productividad), comparable al líder democrático en la clasificación de Kurt Lewin.

Este cuestionario está conformado por dieciocho enunciados, para los cuales, quien lo diligencia debe marcar la opción que más se ajusta a su comportamiento habitual. Las opciones de respuesta van del 1 al 5, donde 1 es nunca, 2 y 3 es a veces y 4 y 5 es siempre. La mitad de las preguntas puntúan la preocupación por las tareas (2, 3, 5, 7, 8, 11, 13, 15, y 18) en términos de estrategia y gestión del proceso. Las restantes 9 preguntas puntúan la preocupación por la gente en términos de la actitud de la dirección y

la influencia en el equipo de trabajo. Al finalizar, se realiza una suma de las puntuaciones de ambas dimensiones y el valor se multiplica por 0,2 dando lugar al resultado final en cada una de las áreas. En la Tabla 2 se muestran las principales características del instrumento.

El cuestionario puede ser aplicado al líder y al colaborador para tener las dos visiones de valoración del estilo. En este sentido, la investigación de Gómez y Gil (2019) concluye que, al aplicar el mismo cuestionario a líderes y a seguidores, la percepción de los colaboradores fue más positiva, frente al estilo de liderazgo de su líder, que la propia percepción del líder con relación a su estilo de liderar. Adicionalmente, Bass y Bass (2008) mencionan que Blake y Mouton aplicaron su cuestionario a 716 gerentes de empresa y hallaron que los líderes orientados al estilo dirección de equipos o 9,9 tenían más probabilidades de ascender que aquellos con otros estilos dominantes.

Tabla 2
Características cuestionario de Blake y Mouton.

Objetivo	<i>Clasificar el estilo de liderazgo auto percibido del líder encuestado.</i>
Estructura	Cuestionario de 18 preguntas de escala Likert (1 a 5)
Categorías	Cuatro (4) estilos de liderazgo: Ajeno o laissez faire; Autoritario; Social o Carismático; Líder de equipo o Democrático.
Variables	Preguntas 1, 4, 6, 9, 10, 12, 14, 16, y 17 evalúan el nivel de orientación a las personas. Preguntas 2, 3, 5, 7, 8, 11, 13, 15, y 18 evalúan el nivel de orientación a las tareas.
Formato	Cuestionario online.

Nota: elaboración propia

3.3.2 Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ 5x corto) de Bass y Avolio

El cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire) fue construido por Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass en 1990 con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total, desarrollado por dichos autores y se puede utilizar para diferenciar líderes efectivos e ineficaces en todos los niveles organizacionales, teniendo en cuenta el liderazgo transformacional, transaccional y correctivo.

El MLQ 5x en su forma corta, consta de un cuestionario para líderes y otro para seguidor. En sus dos formatos posee una estructura factorial que permite diferenciar y describir los tipos de liderazgo inmersos a través de las distintas dimensiones en un modelo jerárquico de nueve variables. Los tipos de liderazgo corresponden a las variables de alto orden. El liderazgo transformacional es medido a través de cinco subescalas; el liderazgo transaccional a través de dos subescalas; el correctivo a través de dos

subescalas. Adicionalmente, el cuestionario incluye tres “factores de resultados” (efectividad, satisfacción y esfuerzo extra) que permiten hacer una breve correlación de los estilos de liderazgo y sus respectivos resultados.

El cuestionario se diligencia por medio de una escala Likert de 0 a 4, que mide la frecuencia con que se realizan las afirmaciones propuestas, tomando una puntuación de 0 cuando la afirmación no se realiza “nunca”, hasta una posible puntuación de cuatro, cuando la afirmación se realiza “frecuentemente”. Cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa que, a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, con base en las variables de más alto orden.

Tabla 3
Modelo jerárquico de nueve variables

<i>Variable de primer orden</i>	<i>Variable de segundo orden</i>	<i>Variable directa</i>	<i>Siglas</i>
<i>Liderazgo Transformacional (LTF)</i>	Carisma/Inspiracional (C/I).	Influencia Idealizada Atribuida	IIA
		Influencia Idealizada Conductual	IIC
		Motivación Inspiracional	MI
<i>Liderazgo Transaccional (LTR)</i>	Estimulación Intelectual (EI)	-	EI
		Consideración Individualizada (CI)	CI
		Recompensa Contingente (RC)	RC
<i>Liderazgo Correctivo/ Evitador (L C/E)</i>	Dirección por Excepción Activa (DPE-A)	-	DPEA
		Liderazgo Pasivo/Evitador (L P/E)	DPEP
<i>Consecuencias Organizacionales</i>		Laissez-Faire	LF
		Satisfacción	S
		Efectividad	E
		Esfuerzo extra	EE

Nota: Tomado de Vega y Zabala (2004).

Vega y Zabala (2004) realizaron una adaptación del cuestionario en una escala compuesta de 82 ítems (que incluyen los 45 de origen y 37 nuevos), estructurados como un modelo jerárquico de nueve variables. La confiabilidad del instrumento, medida a través del Coeficiente de Correlación Alfa de Cronbach, fue de 0.97, lo que indica que en la prueba los ítems pertenecen al mismo dominio muestral y se están controlando las fuentes de error debidas al muestreo aleatorio de reactivos. En el presente estudio se hará uso del instrumento modificado por las autoras, que en conjunto con el cuestionario de Blake arrojan un total de 100 ítems a evaluar. En la Tabla 3 y Tabla 4 se muestra el modelo de jerarquía de variables y las características del cuestionario.

Tabla 4*Características cuestionario MLQ 5x corto modificado por Vega.*

Objetivo	Medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total para clasificar estilos de liderazgo.
Estructura	Cuestionario de 82 preguntas de escala Likert (0 a 4) en modelo jerárquico de 9 variables.
Categorías	El Liderazgo Transformacional está conformado por las variables Carisma/Inspiracional (la que a su vez contiene a las subvariables Influencia Idealizada Atribuida y Conductual, y Motivación Inspiracional) y Estimulación Intelectual. Por su parte, el Liderazgo Transaccional se compone de las variables Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. Finalmente, el Liderazgo Correctivo/Evitador, está formado por la Dirección por Excepción Activa y el Liderazgo Pasivo/Evitador (dentro del cual se encuentran la Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire).
Variables	Líder Transformacional: (30 ítems) 20, 24, 26, 27, 28, 31, 32, 36, 39, 41, 43, 44, 48, 52, 54, 64, 65, 66, 67, 75, 76, 77, 78, 79, 87, 89, 90, 91, 98, 99. Líder Transaccional: (15 ítems) 19, 29, 33, 34, 37, 47, 49, 50, 53, 68, 69, 80, 81, 92, 95. Liderazgo Correctivo / Evitador: (20 ítems) 21, 22, 23, 25, 30, 35, 38, 40, 42, 45, 46, 51, 70, 71, 72, 82, 83, 84, 93, 96. Consecuencias organizacionales: (17 ítems) 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 73, 74, 85, 86, 88, 94, 97, 100.
Formato	Cuestionario online.

Nota: elaboración propia

3.3.3 Instrumento de medición de la productividad humana (IMPH) de Cequea

El instrumento de medición de la productividad humana fue construido por Cequea en 2012 como resultado de una tesis doctoral en donde se desarrolló un modelo multifactorial para optimizar la productividad organizacional desde los factores psicológicos y psicosociales (*el factor humano*). La autora señala que la variable del capital humano explica el aumento o decremento de la productividad laboral, por lo cual debe tenerse en cuenta pues los métodos tradicionales están centrados en aspectos econométricos, como las horas-hombre y medidas operacionales, olvidando los aspectos humanos subyacentes en el individuo.

Una medida directa y objetiva de la productividad es la relación de resultados y recursos. El IMPH se basa en los métodos directos de medición subjetiva de la productividad, es decir que no parte de información operacional cuantitativa, sino de la evaluación subjetiva del personal. La idea detrás de las mediciones indirectas de la productividad es que ciertos fenómenos del comportamiento de las personas están relacionados con los problemas de productividad. Los fenómenos, son agrupados en el IMPH en tres dimensiones o constructos multidimensionales: factores individuales, factores grupales y factores organizacionales. Por medio de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), se demostraron las

relaciones causales de estos constructos en la productividad que a su vez es considerada como un constructo multidimensional explicado por la eficiencia, la producción y el crecimiento.

El IMPH posee 3 variables de primer orden y 9 variables de segundo orden (o subvariables) como se muestra en la Tabla 5. El impacto de cada variable sobre la productividad no es uniforme, sino que cada variable de primer y segundo orden posee una medida de incidencia sustentado en el modelo SEM. Esto quiere decir que los resultados de las calificaciones de cada subvariable deben multiplicarse por dichas incidencias para obtener el puntaje final de productividad. El valor mínimo de productividad es 0.53 y el máximo 3.69. El cuestionario se diligencia por medio de una escala Likert de 1 a 7, que valora el impacto que cada persona da a las afirmaciones propuestas, sobre su productividad. El puntaje 1, equivale a ningún impacto sobre la productividad, en tanto que el 7 equivale a un muy alto impacto. En la Tabla 9 se muestran las características del cuestionario.

Tabla 5
Modelo multifactorial de productividad humana del IMPH

<i>Variable de primer orden</i>	<i>Incidencia Variable</i>	<i>Variable de segundo orden</i>	<i>Incidencia Subvariable</i>	<i>Puntaje mínimo</i>	<i>Puntaje máximo</i>
<i>Factor Organizacional</i>	0.05	Cultura (CUL)	0.98	0.049	0.343
		Liderazgo (LID)	0.97	0.049	0.340
		Clima (CLI)	0.99	0.050	0.347
<i>Factor Grupal</i>	0.03	Conflicto (CON)	0.83	0.025	0.174
		Cohesión (COH)	0.99	0.030	0.208
		Participación (PAR)	0.86	0.026	0.181
<i>Factor Individual</i>	0.11	Satisfacción (SAT)	0.93	0.102	0.716
		Motivación (MOT)	0.99	0.109	0.762
		Competencias (COM)	0.80	0.088	0.616
				0.527	3.686

Nota: Tomado de Cequea (2012).

Tabla 6
Características del cuestionario IMPH.

<i>Objetivo</i>	Medir los factores que inciden en la productividad humana del individuo.
<i>Estructura</i>	Cuestionario de 32 preguntas de escala Likert (1 a 7) en modelo de 9 subvariables.
<i>Categorías</i>	El factor organizacional está compuesto por las variables de Cultura, Liderazgo, y Clima. El factor grupal está compuesto por las variables de Manejo de conflictos, Trabajo en equipo o Cohesión, y Participación. El factor individual incluye las variables de Satisfacción, Motivación y Competencias.
<i>Variables</i>	Organizacionales: (10 ítems) del 123 al 132. Grupales: (11 ítems) del 112 al 122. Individuales: (11 ítems) del 101 al 111.
<i>Formato</i>	Cuestionario online.

Nota: elaboración propia

3.4 Descripción de procedimientos

En primer lugar, se solicitó a la empresa SBC una autorización para realizar la investigación. Una vez obtenida (ver Anexo B), se solicitó agenda para una reunión con los directores de producción y recursos humanos para socializar las características del estudio y los instrumentos a aplicar.

En conjunto con recursos humanos y la dirección de producción, se define un cronograma de aplicación del cuestionario a los líderes de producción. Entre diciembre de 2022 y mayo de 2023, la empresa dispuso de un espacio de 45 minutos, para que los líderes diligenciaran la encuesta en formato online, que incluye un apartado de consentimiento informado de cada participante. El equipo investigador realizó retroalimentaciones al avance en términos de cantidad de cuestionarios diligenciados, hasta completar la población.

Se acordó con la empresa, que una vez se haya realizado el procesamiento de la información se realizará una reunión con el jefe de recursos humanos para socializar los resultados y las conclusiones. En segundo lugar, se programará en conjunto, un espacio de capacitación sobre el liderazgo y las competencias relacionadas, así como los principales hallazgos de la investigación. La capacitación se realizará en junio de 2023. Finalmente se brindará un informe a la empresa colaborante con el propósito de suministrar un insumo para que la organización pueda desarrollar lineamientos de formación y desarrollo de su talento humano.

3.5 Análisis de información

Se empleó la herramienta de Microsoft Forms que permite crear cuestionarios y compartirlos para que sean respondidos en línea. Las respuestas se registraron en la herramienta y se exportaron a una hoja de cálculo para la parametrización de los datos previo al procesamiento estadístico. Esta parametrización incluye el procesamiento del cuestionario de Blake y Mouton, del cuestionario IMPH, para obtener la cuantificación de las variables numéricas y la categorización de estilos de liderazgo y niveles de productividad para cada participante.

Los datos parametrizados fueron procesados en el software SPSS que permite realizar estadística avanzada, validación de fiabilidad de los datos, análisis correlacionales de asociación multivariada y validación de pruebas de hipótesis entre otros muchos usos. Por medio de esta herramienta se obtuvieron datos y tablas para concluir sobre la pregunta de investigación y las variables de estudio.

3.5.1 Interpretación de los datos

Los datos recolectados en los numerales 1 a 7 del cuestionario, corresponden al consentimiento informado y los datos de caracterización del participante (nombre, edad, cargo, antigüedad, y personal a cargo). Con estos, se valida que el participante cumpla con los criterios del estudio y aportan variables para la estadística descriptiva de la población de estudio.

El numeral 8 del cuestionario, presenta 100 afirmaciones descriptivas. Se solicita al participante que, juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a su manera de ser con su equipo de trabajo. Cada afirmación, tiene cinco opciones de respuesta (Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Frecuentemente). Para la interpretación de los datos se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

- I. En las afirmaciones 1 a 18 (test gerencial), las respuestas de escala Likert puntúan de 1 a 5 (nunca = 1, ..., frecuentemente = 5) generando un máximo de 45 puntos para la subvariable de orientación a tareas (OT), y 45 puntos para la subvariable de orientación a personas (18 afirmaciones, 90 puntos máximo).
 - a. Los puntajes de las afirmaciones 1, 4, 6, 9, 10, 12, 14, 16, y 17 se suman para obtener el valor de la subvariable de orientación a tareas (OT).
 - b. Los puntajes de las afirmaciones 2, 3, 5, 7, 8, 11, 13, 15, y 18 se suman para obtener el valor de la subvariable de orientación a personas (OP).
 - c. Para la determinación del estilo de liderazgo, se calcula el puntaje promedio de cada subvariable para obtener un valor dual (OT, OP).
 - d. Si $OT \geq 2.77$ y $OP \geq 2.77$, entonces se clasifica como líder de equipo o democrático.
 - e. Si $OT \geq 2.77$ y $OP < 2.77$, entonces se clasifica como líder autoritario.
 - f. Si $OT < 2.77$ y $OP \geq 2.77$, entonces se clasifica como líder social o carismático.
 - g. Si $OT < 2.77$ y $OP < 2.77$, entonces se clasifica como líder ajeno.
- II. En las afirmaciones 19 a 100 (MLQ), las respuestas de escala Likert puntúan de 0 a 4 (nunca = 0, ..., frecuentemente = 4) generando un máximo de 328 puntos asignados a 12 subvariables directas. Las puntuaciones se muestran en la Tabla 7.
 - a. La sumatoria de subvariables IIA, IIC, MI, EI, generan el puntaje total de liderazgo transformacional (LTF). Este puntaje se divide en la cantidad de afirmaciones (31) para hallar un puntaje promedio.
 - b. La sumatoria de subvariables CI, RC, generan el puntaje total de liderazgo transaccional (LTR). Este puntaje se divide en la cantidad de afirmaciones (14) para hallar un puntaje promedio.

- c. La sumatoria de subvariables DPEA, DPEP, LF, generan el puntaje total de liderazgo Correctivo/Evitador (L CE). Este puntaje se divide en la cantidad de afirmaciones (20) para hallar un puntaje promedio.
- d. Para la determinación del estilo de liderazgo, se evalúa la variable de primer orden con el mayor puntaje promedio de las tres. Así, por ejemplo, será líder Correctivo Evitador si el puntaje promedio es mayor que el puntaje de LTF y de LTR.
- III. Como resultado de las 100 afirmaciones de escala Likert, cada líder tendrá una clasificación doble de estilo de liderazgo. Por ejemplo, Líder ajeno y Líder correctivo, o Líder democrático y transaccional. Además de lo anterior, el líder tendrá un puntaje promedio de 14 subvariables directas. Dichas variables numéricas se considerarán como independientes, en tanto que las variables de los factores de productividad humana serán las variables numéricas dependientes, de manera que, se pueda concluir el grado de correlación de las características de cada líder con la productividad.

Tabla 7*Datos de liderazgo recolectados por medio del cuestionario*

<i>Variable</i>	<i>Sigla</i>	<i>Tipo</i>	<i>Afirmaciones</i>	<i>Total, ítems</i>	<i>Máximo puntaje</i>	<i>Puntaje prom.</i>
<i>Orientación a tareas</i>	OT	Directa	1, 4, 6, 9, 10, 12, 14, 16, 17	9	45	$\Sigma p / 9$
<i>Orientación a personas</i>	OP	Directa	2, 3, 5, 7, 8, 11, 13, 15, 18	9	45	$\Sigma p / 9$
			Subtotal	18	90	
<i>Influencia Idealizada Atribuida</i>	IIA	Directa	28, 36, 39, 43, 65, 76, 98	7	28	$\Sigma p / 7$
<i>Influencia Idealizada Conductual</i>	IIC	Directa	24, 32, 41, 52, 64, 75, 79, 89	8	32	$\Sigma p / 8$
<i>Motivación Inspiracional</i>	MI	Directa	27, 31, 44, 54, 66, 77, 90, 99	8	32	$\Sigma p / 8$
<i>Estimulación Intelectual</i>	EI	Directa	20, 26, 48, 50, 67, 78, 87, 91	8	32	$\Sigma p / 8$
<i>Consideración Individualizada</i>	CI	Directa	33, 37, 47, 49, 68, 80, 92, 95	8	32	$\Sigma p / 8$
<i>Recompensa Contingente</i>	RC	Directa	19, 29, 34, 53, 69, 81	6	24	$\Sigma p / 6$
<i>Dirección por Excepción Activa</i>	DPEA	Directa	22, 40, 42, 45, 70, 82	6	24	$\Sigma p / 6$
<i>Dirección por Excepción Pasiva</i>	DPEP	Directa	21, 30, 35, 38, 71, 83	6	24	$\Sigma p / 6$
<i>Laissez-Faire</i>	LF	Directa	23, 25, 46, 51, 72, 84, 93, 96	8	32	$\Sigma p / 8$
			Subtotal	65	260	
<i>Satisfacción</i>	S	Consecuencia	56, 59, 88, 94, 100	5	20	$\Sigma p / 5$
<i>Efectividad</i>	E	Consecuencia	55, 58, 61, 63, 74	5	20	$\Sigma p / 5$
<i>Esfuerzo extra</i>	EE	Consecuencia	57, 60, 62, 73, 85, 86, 97	7	28	$\Sigma p / 7$
			Subtotal	17	68	
<i>Liderazgo Transformacional</i>	LTF	Primer orden	IIA, IIC, MI, EI	31	124	$\Sigma p / 31$
<i>Liderazgo Transaccional</i>	LTR	Primer orden	CI, RC	14	56	$\Sigma p / 14$
<i>Liderazgo Correctivo/Evitador</i>	L C/E	Primer orden	DPEA, DPEP, LF	20	80	$\Sigma p / 20$
			Subtotal	65	260	

Nota: elaboración propia

El numeral 9 del cuestionario, presenta 32 afirmaciones a ser valoradas. Se solicita al participante que califique el impacto de cada ítem en su productividad. Cada afirmación, tiene siete opciones de respuesta (Ningún impacto, Muy bajo impacto, Bajo impacto, Medio impacto, Impacto medio alto, Alto impacto, y Muy alto impacto). Para la interpretación de los datos se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

- IV. Las afirmaciones 101 a 132, generan un máximo de 224 puntos asignados a 9 subvariables directas. Las puntuaciones se muestran en la Tabla 8.
- V. El puntaje del factor individual se calcula con la expresión: $FIN = 0.99*MOT + 0.93*SAT + 0.80*COM$.
- VI. El puntaje del factor grupal se calcula con la expresión: $FGR = 0.86*PAR + 0.99*COH + 0.83*CON$.
- VII. El puntaje del factor organizacional se calcula con la expresión: $FOR = 0.98*CUL + 0.97*LID + 0.99*CLI$.
- VIII. El Puntaje de productividad humana del participante se calcula con la expresión: $PH = 0.11*FIN + 0.03*FGR + 0.05*FRO$.
- IX. Ya que el puntaje de productividad está en el rango entre 0.53 y 3.69, se puede interpretar como un porcentaje del rango con la expresión: $\%PH = (PH-0.53) / (3.69-0.53)$.

Tabla 8

Datos de productividad humana recolectados por medio del cuestionario

<i>Variable</i>	<i>Sigla</i>	<i>Tipo</i>	<i>Incidencia</i>	<i>Afirmaciones</i>	<i>Total, ítems</i>	<i>Máximo puntaje</i>	<i>Puntaje prom.</i>
<i>Motivación</i>	MOT	Directa	0.99	101, 102, 103	3	21	$\Sigma p / 3$
<i>Satisfacción</i>	SAT	Directa	0.93	104, 105, 106, 107	4	28	$\Sigma p / 4$
<i>Competencias</i>	COM	Directa	0.80	108, 109, 110, 111	4	28	$\Sigma p / 4$
<i>Participación</i>	PAR	Directa	0.86	112, 113, 114	3	21	$\Sigma p / 3$
<i>Cohesión o trabajo en equipo</i>	COH	Directa	0.99	115, 116, 117, 118, 119	5	35	$\Sigma p / 5$
<i>Manejo del conflicto</i>	CON	Directa	0.83	120, 121, 122	3	21	$\Sigma p / 3$
<i>Cultura</i>	CUL	Directa	0.98	123, 124, 125, 126	4	28	$\Sigma p / 4$
<i>Liderazgo</i>	LID	Directa	0.97	127, 128, 129	3	21	$\Sigma p / 3$
<i>Clima organizacional</i>	CLI	Directa	0.99	130, 131, 132	3	21	$\Sigma p / 3$
Subtotal					32	224	
Factor Individual	FIN	Primer orden	0.11	MOT, SAT, COM	11	77	n/a
Factor Grupal	FGR	Primer orden	0.03	PAR, COH, CON	11	77	n/a
Factor Organizacional	FOR	Primer orden	0.05	CUL, LID, CLI	10	70	n/a
Subtotal					32	224	

Nota: elaboración propia

La información recolectada sobre los estilos de liderazgo auto percibidos será relacionada con la medición de la productividad humana, para este último factor, se propone la escala de valoración cualitativa de nivel de productividad de la Tabla 9.

Tabla 9*Escala de valoración de porcentaje de productividad humana.*

<i>Valor</i>	<i>Descripción</i>
<i>Mayor o igual al 80%</i>	Alta productividad
<i>Entre 60% y 80%</i>	Productividad media.
<i>Entre 40% y 60%</i>	Baja productividad.
<i>Menor o igual al 40%</i>	Muy baja productividad

Nota: elaboración propia

Tabla 10*Datos parametrizados para ingreso a software estadístico*

N°	Dato parametrizado	Líder evaluado				Tipo
		L1	L2	...	Ln	
1	Estilo de liderazgo 1: democrático, autoritario, social, ajeno					Categórica
2	Estilo de liderazgo 2: transformacional, transaccional, correctivo					Categórica
3	Puntaje promedio subvariables de liderazgo					
3.01			OT			Métrica
3.02			OP			Métrica
3.03			IIA			Métrica
3.04			IIC			Métrica
3.05			MI			Métrica
3.06			EI			Métrica
3.07			CI			Métrica
3.08			RC			Métrica
3.09			DPEA			Métrica
3.10			DPEP			Métrica
3.11			LF			Métrica
3.12			S			Métrica
3.13			E			Métrica
3.14			EE			Métrica
4	% del Puntaje de Productividad Humana (%PH)					Métrica
5	Valoración de %PH					Categórica
6	Puntaje promedio subvariables de productividad					
6.1			MOT			Métrica
6.2			SAT			Métrica
6.3			COM			Métrica
6.4			PAR			Métrica
6.5			COH			Métrica
6.6			CON			Métrica
6.7			CUL			Métrica
6.8			LID			Métrica
6.9			CLI			Métrica

Nota: elaboración propia.

El tratamiento de datos descrito hasta este punto se realizará en una hoja de cálculo y como resultado se obtendrán los datos parametrizados para el procesamiento estadístico (ver Tabla 10).

Para dar cumplimiento al objetivo específico 1 de *Caracterizar el estilo de liderazgo auto percibido*, el equipo investigador plantea describir el liderazgo de cada participante, en términos cualitativo-descriptivos y cuantitativos en 14 subvariables. Esto permite describir, diferenciar, medir y precisar con

detalle el estilo particular de liderazgo de cada persona. Es por ello por lo que se emplean dos instrumentos unificados, aprovechando las fortalezas de cada uno. La prueba de Blake genera un espectro suficientemente claro de estilos de liderazgo en términos cualitativos, con los cuatro estilos que determina, y si bien es cierto que, mide dos subvariables, en lo cuantitativo esto no permite profundizar en los análisis correlacionales. El MLQ, por otra parte, permite medir las dimensiones del liderazgo, y en este aspecto aporta doce subvariables de estudio que pueden relacionarse de diferentes maneras con la variable dependiente. Sin embargo, en las categorías cualitativas de liderazgo solo clasifica 3 estilos, estando el LTR y el LTF relacionados conceptualmente.

En relación con el objetivo específico 2 de *Identificar los resultados de la productividad humana*, el instrumento aplicado permitirá conocer para cada participante del estudio, los datos de medición de productividad humana (ver Tabla 10). Este aspecto se analizará como datos numéricos (%PH, y las 9 subvariables del IMPH) y como datos categóricos (valoración de %PH) con el fin de establecer medidas comparativas y diferenciadoras entre los participantes del estudio.

Una ventaja de medir el liderazgo y la productividad en categorías y puntuarlas, es que se cuentan con suficientes variables para los análisis correlacionales que permitan entender puntualmente qué aspecto comportamental del líder es el que más influye en los resultados organizacionales, qué hace al líder A diferenciarse del líder tipo B, y cuál es el estilo de liderazgo (o característica del líder) que más favorece la productividad en la organización.

3.5.2 Procesamiento de los datos

Para dar cumplimiento al objetivo específico número 3, *Contrastar las variables de liderazgo y los resultados obtenidos de productividad humana*; se realizará un análisis estadístico en el software SPSS, por medio de 3 pruebas: Chi-cuadrado de Pearson, t de Student para igualdad de medias, y coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados serán evaluados en relación con el p-valor.

SPSS utiliza el criterio del p-valor (escrito como “Sig. (bilateral)”) para determinar la validez de los resultados de una prueba de hipótesis. Este estadístico indica la probabilidad que existe de rechazar la hipótesis del investigador, cuando esta es verdadera. Por convención, se asume que si esta probabilidad es más de un 5% (0,05) debemos rechazar la hipótesis del investigador (H1) en favor de la hipótesis nula (H0). Entonces, si $p\text{-valor} < 0,05$ se debe aceptar la hipótesis del investigador (González González, 2009). Todas las pruebas estadísticas mencionadas, arrojan un p-valor que permiten concluir estadísticamente si existe relación entre dos variables (con un 95% de confianza).

La Chi-cuadrado, es una prueba de bondad de ajuste que compara las frecuencias observadas. Se emplea para dos variables categóricas y permite concluir si una variable es independiente de otra (no correlacionada). En este orden de ideas, se tomará la valoración de puntaje de productividad de cada participante (ítem 5 de la Tabla 10) y la asignación de estilo de liderazgo (ítem 1 y 2), para probar si ambas variables son o no independientes entre sí. Este primer resultado permitirá evaluar si hay diferencias entre los niveles de productividad entre los estilos de liderazgo, y concluir por ejemplo que los líderes autoritarios tienen (o no) niveles de productividad diferenciados en comparación con los líderes ajenos (González González, 2009).

La prueba t de Student para igualdad de medias permite evaluar para dos grupos de una variable categórica (Estilo de liderazgo) el impacto sobre una variable métrica (Puntaje de productividad humana). De manera que, estadísticamente puede concluirse que existe diferencias en el desempeño de los grupos. En este caso, por ejemplo, se tomará el promedio (y desviación estándar) del puntaje de productividad humana de los líderes transaccionales y se comparará con la media de los demás estilos (por pares cada vez). Al aplicar esta prueba se puede concluir que un estilo de liderazgo es más productivo que otro, y en qué magnitud se diferencian (González González, 2009). Por ejemplo, que un líder carismático es un x porcentaje *más/menos* productivo que un líder ajeno.

La prueba de correlación lineal de Pearson mide el grado de relación entre dos variables (sin que ello demuestre causalidad). Los resultados entregan al investigador nociones sobre la dirección de esta relación (positiva, negativa), y su fuerza. El valor de la correlación fluctúa entre -1 y 1, donde valores cercanos a -1 indican una fuerte correlación negativa, mientras que valores cercanos a 1 indican una fuerte relación positiva. Si el valor de la correlación es cercano a cero, se puede decir que el grado de relación lineal entre las variables es nulo o muy débil. En este sentido, se propone la escala de interpretación de nivel de correlación de la Tabla 11 (González González, 2009).

Tabla 11

Niveles de valoración de correlación para estadístico en términos absolutos

<i>Valor</i>	<i>Descripción</i>
<i>Entre [0, 0.2)</i>	Correlación muy baja
<i>Entre [0.2, 0.4)</i>	Correlación baja
<i>Entre [0.4, 0.6)</i>	Correlación moderada
<i>Entre [0.6, 0.8)</i>	Correlación alta
<i>Entre [0.8, 1.0]</i>	Correlación muy alta

Nota: tomado de González (2009)

La prueba de Pearson será aplicada para los resultados métricos de los puntajes de subvariables de estilos de liderazgo (ítem 3.01 a 3.14 de Tabla 10) contra las variables métricas de la productividad humana (ítem 4, y 6.1 a 6.9). En una fase inicial se pueden analizar los datos de toda la muestra, y según la agrupación por estilos de liderazgo, se podrían realizar análisis segmentados de correlación, así por ejemplo analizar las correlaciones internas para líderes de tipo democrático o de tipo transformacional por separado, teniendo en cuenta que son grupos más homogéneos que pueden tener características y correlaciones diferenciadas. Esta prueba de correlación permitirá identificar qué subvariables de liderazgo se relacionan con la productividad y sus subvariables, bien sea directa o inversamente.

Si el coeficiente de correlación establece que dos variables están relacionadas linealmente, es razonable pensar que si se conoce el comportamiento de una variable se pueda predecir el comportamiento de la otra. El instrumento que permite dicha predicción es el análisis de regresión, técnica estadística, mediante la cual se puede cuantificar la relación entre dos o más variables. La regresión lineal múltiple tiene como propósito determinar cómo se comporta una variable dependiente a partir de una combinación óptima de un grupo de variables predictoras (Moreno González, 2008).

La medida del ajuste del modelo se obtiene por medio del coeficiente de determinación o R^2 , que en el contexto del análisis de regresión lineal es el cuadrado del coeficiente de correlación de Pearson. Este coeficiente, permite determinar qué tanto de la variable dependiente es explicada por las variables independientes (o por el modelo) (González Gómez & Carro Paz, 2012).

De acuerdo con los resultados que se obtengan con las correlaciones, se probará la validez de un modelo de regresión múltiple que permita pronosticar los resultados de la productividad humana a partir de las variables de liderazgo.

En resumen, por medio de una prueba Chi-cuadrado se probará si existe relación o no entre las categorías de valoración de productividad y los estilos de liderazgo. Se aplicarán pruebas de igualdad de medias con estadístico *t* de Student, para cuantificar en qué magnitud un estilo puede ser más productivo que otro. Y se realizarán pruebas correlacionales de Pearson para identificar la influencia de las 14 subvariables de estilo medidas, sobre el resultado métrico de la productividad. Así, por ejemplo, se podría llegar a concluir que los estilos de liderazgo impactan o no, sobre la productividad humana; que el estilo *A* puntúa en un porcentaje *más/menos* que el estilo *B*; y que dentro del estilo *A* las subvariables *a-e-h* se correlacionan directa o inversamente proporcional con la medición de productividad. De esta manera se puede precisar y profundizar en las características del liderazgo de la organización de estudio, e identificar las relaciones de cada aspecto del ejercicio del liderazgo, en los resultados organizacionales medidos por

medio de la productividad humana del equipo a cargo de los procesos productivos de SBC en la finca Gascuña.

3.6 Consideraciones éticas

A continuación, se presentan las consideraciones éticas basadas en la declaración de Helsinki y los instrumentos de aceptación y autorización.

3.6.1 Análisis de consideraciones éticas

Partiendo de los principios de la declaración de Helsinki y el informe de Belmont de respeto a la autonomía, privacidad, anonimato y utilización de la información; La presente investigación tomó en cuenta las siguientes consideraciones éticas:

- Toda la información procedente de libros, artículos, informes y tesis fueron debidamente citados y relacionados en las referencias bibliográficas.
- Se contó con una carta de aceptación por parte de la empresa para la realización del estudio, la aplicación de instrumentos y procesamiento de la información. Se presenta en los anexos.
- Las personas encuestadas, previo al diligenciamiento de cualquier otra pregunta, dieron su consentimiento informado en el que expresaron su participación voluntaria.
- Las personas encuestadas fueron informadas acerca del uso académico de sus respuestas, y del carácter estrictamente confidencial de las mismas. No se divulgaron los datos entre colaboradores. No se solicitaron datos de la vida privada o que incomodaran al encuestado.
- Los datos recolectados no fueron manipulados, ni modificados por el equipo investigador.
- La empresa participante tiene acceso a la información recolectada, a un informe con los resultados obtenidos y a una socialización explicativa del informe.
- Para la publicación del documento, la empresa participante emitirá una autorización.

3.6.2 Instrumentos de aceptación y autorización

Como instrumento de autorización, se solicitó y obtuvo una carta de SBC donde expresan su consentimiento a la realización de la investigación en la finca Gascuña, dicho documento se presenta en los anexos del presente estudio.

Como instrumento de aceptación, en la estructura del cuestionario aplicado (ver Anexo A) se incluyó como punto número 1, un consentimiento informado en que el participante está de acuerdo con la siguiente afirmación: *Soy consciente de que mi participación es voluntaria y que al contestar el presente cuestionario doy mi consentimiento informado en cuanto a que: mi participación en la investigación (a través de las respuestas dadas) es completamente voluntaria; en cualquier momento puedo dar por terminada la encuesta si así lo deseo; no estoy siendo coaccionado para la realización de la misma, y que en cualquier momento del proceso puedo retirarme del estudio.* Con lo cual todos los datos recabados fueron suministrados de manera voluntaria.

4 RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de recolección de datos y el procesamiento estadístico. En primer lugar, se presenta la estadística descriptiva de la población de estudio, para la comprensión de la organización y sus líderes. A continuación, se muestran los resultados de los atributos de liderazgo medido en los participantes. Seguidamente se presentan los resultados de la medición de la productividad humana y las subvariables asociadas. Finalmente, se realizan los análisis correlacionales entre las variables de liderazgo y productividad. La información se procesó y se exportó del software IBM SPSS statistics 24.

4.1 Caracterización de la población de estudio

Se aplicaron los instrumentos a 32 participantes de SBC de la finca Gascaña, los datos se presentan en la Tabla 12. En relación con el género, puede decirse que hay una distribución equitativa entre mujeres y hombres con un 47% y 53% respectivamente. Los participantes en promedio tienen 40.3 años, 8.4 años de antigüedad en la organización y 55.5 seguidores a cargo. No se aprecian diferencias importantes entre la edad de hombres y mujeres. Los hombres tienen una antigüedad mayor a la de las mujeres. Las mujeres tienen más personal a cargo que los hombres.

Tabla 12
Estadísticos descriptivos en relación con el género

<i>Género</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Estadístico</i>	<i>Edad</i>	<i>Antigüedad</i>	<i># seguidores</i>
<i>Masculino</i>	15	46,9%	Media	41,5	10,5	42,4
			Mínimo	28	0,3	9
			Máximo	62	36,0	180
			Des. est.	10,4	11,4	46,0
			% de suma total	48,3%	58,6%	35,8%
<i>Femenino</i>	17	53,1%	Media	39,2	6,5	67,0
			Mínimo	26	0,3	1
			Máximo	52	20,0	240
			Des. est.	8,2	5,3	66,6
			% de suma total	51,7%	41,4%	64,2%
Total	32	100,0%	Media	40,3	8,4	55,5
			Mínimo	26	0,3	1
			Máximo	62	36,0	240
			Des. est.	9,2	8,8	58,3
			% de suma total	100%	100%	100%

Nota: elaboración propia.

Los cargos de los participantes se agruparon en tres categorías para facilitar la comprensión. Los aseguradores son el primer estamento y tiene labores de seguimiento operativo de la producción, representan el 37% de los participantes, tienen 37 años en promedio, una antigüedad de 2.6 años y 45 personas a cargo (ver Tabla 13).

Los supervisores son el segundo estamento, ejercen funciones tácticas en los procesos operativos y representan el 34% de los participantes. Tienen 43 años en promedio (7 más que los aseguradores), una antigüedad de 15.8 años en la empresa y tienen 50 colaboradores a cargo.

Por último, está la categoría de jefes, que agrupa a cargos responsables de procesos dentro de la organización como directores, ingenieros o jefes de área. Este grupo representa el 28% de los participantes, tienen una edad similar a la de los supervisores y una antigüedad media mayor a 7 años. Por su posición en la estructura organizacional son los que más seguidores tienen a cargo. A diferencia de los otros grupos, en los cuales se presenta paridad de género, en las jefaturas hay más hombres (66%) que mujeres (33%).

Tabla 13
Estadísticos descriptivos en relación con el cargo

<i>Cargo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Estadístico</i>	<i>Edad</i>	<i>Antigüedad</i>	<i># seguidores</i>
<i>Asegurador</i>	12	37,5%	Media	36,6	2,6	45,1
			Mínimo	26	0,3	5
			Máximo	52	5,0	100
			Des. est.	8,8	1,7	34,6
			% de suma total	34,0%	11,7%	30,5%
<i>Supervisor</i>	11	34,4%	Media	43,4	15,8	50,3
			Mínimo	32	1,0	10
			Máximo	56	36,0	140
			Des. est.	7,7	10,2	38,1
			% de suma total	37,0%	64,7%	31,2%
<i>Jefe</i>	9	28,1%	Media	41,6	7,1	75,7
			Mínimo	28	2,0	1
			Máximo	62	21,0	240
			Des. est.	10,7	6,0	95,2
			% de suma total	29,0%	23,6%	38,4%
<i>Total</i>	32	100,0%	Media	40,3	8,4	55,5

Nota: elaboración propia.

Puede afirmarse que existen diferencias en la antigüedad entre los tres cargos, lo que es un factor diferenciador de los grupos. Los aseguradores tienen 2.6 años en promedio (p-valor del 0.024), los supervisores 15.8 años (p-valor del 0.002) y los jefes 7.0 años (p-valor del 0.029).

4.2 Caracterización de los estilos de liderazgo en SBC

En este apartado se muestran los resultados de los instrumentos de medición del liderazgo auto percibido de cada líder participante.

4.2.1 Caracterización del estilo de liderazgo

Tabla 14

Resultados de estilos de liderazgo, puntajes promedio.

ID	Género	Edad	Cargo	OT	OP	LTF	LTR	L CE	Estilo Grilla	Estilo MQL
1	Femenino	48	Jefe	4,56	4,00	3,65	3,29	1,90	Democrático	Transformacional
2	Masculino	43	Jefe	4,44	4,33	3,23	3,50	1,10	Democrático	Transaccional
3	Femenino	28	Jefe	3,67	3,78	3,03	2,86	1,25	Democrático	Transformacional
4	Femenino	47	Jefe	4,11	3,67	3,35	3,00	1,70	Democrático	Transformacional
5	Femenino	41	Jefe	4,56	3,89	3,42	3,36	1,40	Democrático	Transformacional
6	Femenino	43	Jefe	3,78	4,00	2,77	2,71	1,35	Democrático	Transformacional
7	Masculino	28	Jefe	3,89	4,11	3,58	3,14	2,15	Democrático	Transformacional
8	Masculino	62	Jefe	4,33	3,78	3,71	3,57	1,80	Democrático	Transformacional
9	Masculino	56	Supervisor	4,67	4,78	3,45	3,64	1,55	Democrático	Transaccional
10	Femenino	27	Asegurador	3,44	2,78	2,06	2,14	1,50	Democrático	Transaccional
11	Masculino	34	Asegurador	4,56	3,44	3,00	2,79	1,95	Democrático	Transformacional
12	Femenino	26	Asegurador	4,22	3,78	2,68	3,07	1,45	Democrático	Transaccional
13	Femenino	33	Supervisor	4,22	3,33	2,87	2,50	1,50	Democrático	Transformacional
14	Masculino	28	Asegurador	4,11	3,67	2,90	2,93	1,30	Democrático	Transaccional
15	Masculino	35	Asegurador	4,44	3,89	3,26	3,36	2,40	Democrático	Transaccional
16	Masculino	41	Supervisor	5,00	4,44	3,65	3,64	1,75	Democrático	Transformacional
17	Femenino	34	Jefe	4,00	3,67	2,71	2,64	1,90	Democrático	Transformacional
18	Femenino	33	Asegurador	3,89	3,89	3,42	3,14	2,15	Democrático	Transformacional
19	Masculino	54	Supervisor	4,33	4,11	3,00	3,07	2,10	Democrático	Transaccional
20	Femenino	49	Supervisor	4,33	4,33	3,26	3,21	1,80	Democrático	Transformacional
21	Masculino	42	Supervisor	4,56	4,56	2,81	2,93	1,45	Democrático	Transaccional
22	Masculino	32	Supervisor	3,67	4,22	2,81	2,07	1,55	Democrático	Transformacional
23	Femenino	45	Supervisor	4,22	4,22	3,26	3,57	2,00	Democrático	Transaccional
24	Femenino	47	Asegurador	4,11	3,89	2,77	3,14	2,05	Democrático	Transaccional
25	Femenino	52	Asegurador	4,00	4,33	3,65	3,57	2,25	Democrático	Transformacional
26	Masculino	43	Asegurador	3,00	3,33	2,84	2,64	1,95	Democrático	Transformacional
27	Masculino	46	Supervisor	4,22	3,89	3,03	3,00	1,50	Democrático	Transformacional
28	Masculino	48	Asegurador	4,11	4,56	3,42	3,36	1,85	Democrático	Transformacional
29	Femenino	35	Asegurador	4,11	4,22	3,03	2,93	2,20	Democrático	Transformacional
30	Femenino	40	Supervisor	4,56	3,78	3,29	3,71	2,25	Democrático	Transaccional
31	Femenino	39	Supervisor	4,22	4,33	3,19	3,79	2,40	Democrático	Transaccional
32	Masculino	31	Asegurador	4,33	4,11	3,55	3,14	2,30	Democrático	Transformacional

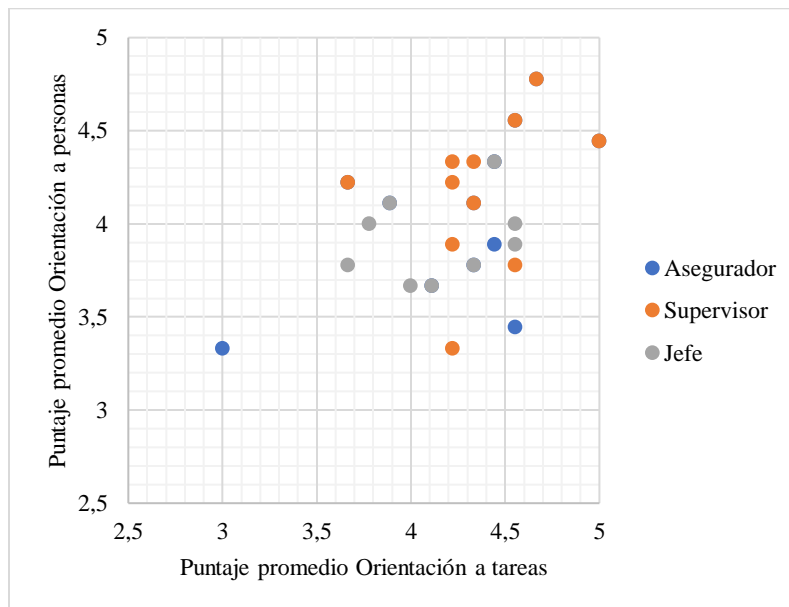
Nota: elaboración propia.

Los resultados obtenidos de las 100 afirmaciones evaluadas se tabularon en una hoja de cálculo y se obtuvieron los puntajes de las subvariables de estilo de liderazgo para cada uno de los participantes (ver Tabla 14).

Las subvariables de orientación a personas (OP) y orientación a tareas (OT) permiten clasificar al líder según la grilla gerencial, el puntaje mínimo para evaluar cada variable es 2.77 (o 25/9). Como se ilustra en la Figura 4, en todos los casos registrados, la orientación a personas y a tareas supera el valor mínimo, por lo cual todos los líderes que participaron del estudio se clasifican como Democráticos. Dentro de esta categoría existen diferencias, habiendo líderes más marcadamente democráticos que otros, en particular dos aseguradores están muy cercanos a ser clasificados como autoritarios o carismáticos.

Figura 4

Resultados de la grilla gerencial por cargos.



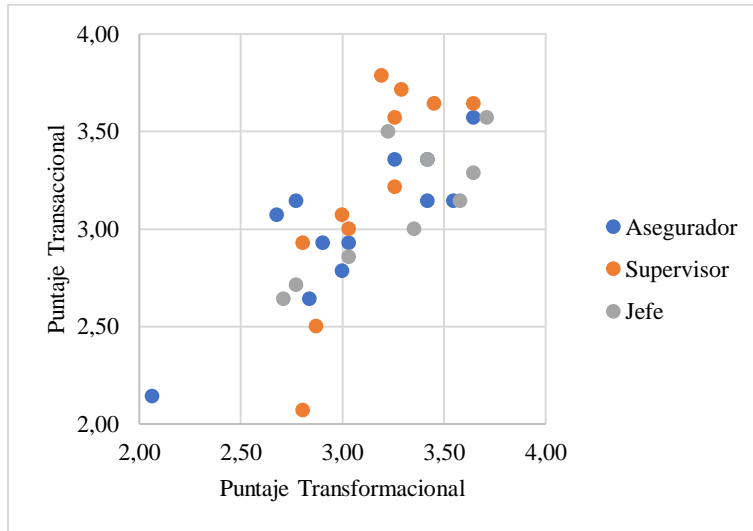
Nota: elaboración propia.

Los datos sugieren una correlación entre las dos variables de la grilla (Pearson del 0.48 y r^2 del 0.23), situación que se mantiene en los subgrupos de hombres y mujeres, y en los aseguradores. Estos resultados hablan de un equilibrio en la organización entre el que hacer y las relaciones interpersonales, propiciado quizá por las mediciones del desempeño y clima organizacional.

Visto desde el cuestionario multifactorial de liderazgo (ver Tabla 14), los participantes obtuvieron puntajes para las variables de liderazgo transformacional, transaccional y Correctivo evitador. El estilo predominante corresponde al de mayor puntaje. Desde esta perspectiva, los líderes de la organización se

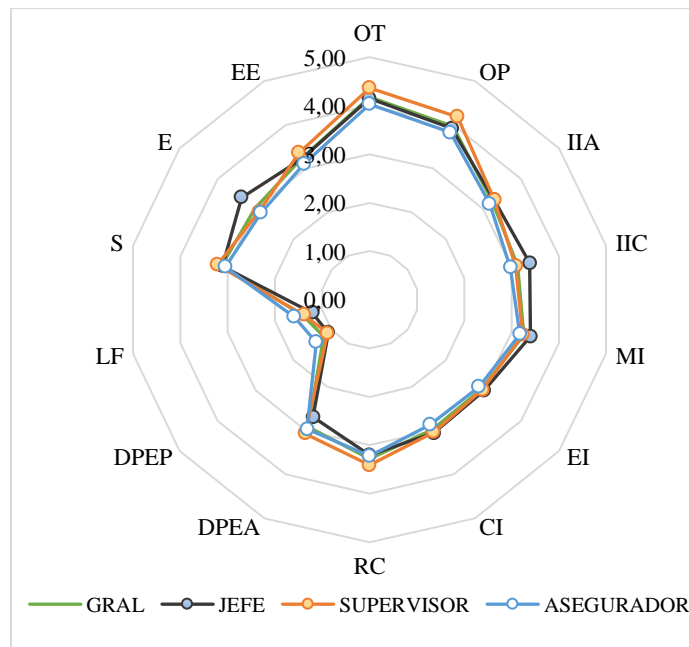
agrupan en dos categorías, el 62.5% son transformacionales y el 37.5% restante son líderes transaccionales. Dados los resultados obtenidos, se emplearán la clasificación de estilos de liderazgo del MQL como criterio de diferenciación para las pruebas estadísticas.

Figura 5
Resultados del MLQ por cargos.



Nota: elaboración propia.

Figura 6
Resultados del MLQ por cargos.



Nota: elaboración propia.

La Figura 5 corresponde a un diagrama de dispersión de los puntajes de líder transformacional y transaccional. Los datos apuntan a una correlación alta entre estas dos variables que permiten clasificar el estilo de liderazgo según el MLQ (Pearson del 0.750 y r^2 del 0.563).

En la Figura 6 se muestran los resultados de las variables de liderazgo agrupadas por cargos. A simple vista se aprecia que el grupo de aseguradores tienen puntajes promedio diferentes a los demás grupos.

En la Tabla 15 se presentan los resultados de las pruebas t de Student para hallar diferencias por cargos. Con un 95% de confianza puede afirmarse que, los supervisores tienen una mayor orientación a tareas que los aseguradores, un 8.1% más. Los supervisores tienen más marcado el atributo de Recompensa Contingente que los jefes, puntuando un 6.5% más. Los jefes tienen menos atributos de Laissez-Faire que los Aseguradores, un 24.4% menos. Y la efectividad auto percibida es una característica que diferencia a los jefes de los demás cargos, pues éstos puntúan un 17.8% más que los aseguradores y un 16.1% más que los supervisores.

Tabla 15
Puntajes de variables de liderazgo por cargos

Subvariable de estudio	Cargo						prueba t para igualdad de medias (Sigma bilateral)				
	Asegurador		Supervisor		Jefe		Total		Aseg Vs Sup	Aseg Vs jefe	Sup Vs jefe
	Media	Des. Est	Media	Des. Est	Media	Des. Est	Media	Des. Est			
<i>Orientación a tareas</i>	4,03	0,43	4,36	0,34	4,15	0,34	4,18	0,39	0,048	0,474	0,175
<i>Orientación a personas</i>	3,82	0,48	4,18	0,40	3,91	0,22	3,97	0,41	0,066	0,573	0,076
<i>Influencia idealizada atribuida</i>	3,17	0,48	3,30	0,37	3,29	0,42	3,25	0,42	0,460	0,553	0,937
<i>Influencia idealizada Conductual</i>	2,98	0,57	3,09	0,25	3,39	0,37	3,14	0,45	0,551	0,060	0,059
<i>Motivación Inspiracional</i>	3,18	0,53	3,24	0,42	3,40	0,36	3,26	0,44	0,758	0,260	0,365
<i>Estimulación Intelectual</i>	2,89	0,56	2,98	0,36	3,02	0,49	2,96	0,47	0,642	0,584	0,854
<i>Consideración Individualizada</i>	2,87	0,27	3,04	0,47	3,06	0,55	2,98	0,43	0,298	0,313	0,931
<i>Recompensa Contingente</i>	3,22	0,58	3,41	0,69	3,20	0,36	3,28	0,56	0,490	0,930	0,404
<i>Dirección por Excepción Activa</i>	2,96	0,77	3,06	0,49	2,68	0,81	2,92	0,69	0,700	0,446	0,244
<i>Dirección por Excepción Pasiva</i>	1,40	0,47	1,11	0,54	1,09	0,36	1,21	0,48	0,177	0,107	0,949
<i>Laissez-Faire</i>	1,60	0,21	1,39	0,53	1,21	0,41	1,42	0,42	0,221	0,010	0,402
<i>Satisfacción</i>	3,05	0,67	3,22	0,28	3,11	0,49	3,13	0,50	0,449	0,812	0,570
<i>Efectividad</i>	2,87	0,50	2,91	0,30	3,38	0,32	3,03	0,44	0,806	0,011	0,004
<i>Esfuerzo extra</i>	3,11	0,50	3,36	0,35	3,22	0,31	3,23	0,41	0,164	0,526	0,350

Nota: elaboración propia.

4.2.2 Estilos de liderazgo transaccional y transformacional en SBC

Como se mencionó anteriormente, los dos grupos predominantes de líderes son: transformacionales y transaccionales. En la Tabla 16 se muestran los resultados de la prueba Chi cuadrado de los dos estilos con el género de los participantes. La prueba no arroja evidencia estadística que permita concluir que existan diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres (*p-valor del 0.784*). Por otra parte, al aplicar esta prueba cruzando estilo y cargo, tampoco se aprecian diferencias entre los estilos de liderazgo y el cargo del colaborador (*p-valor del 0.127*).

Tabla 16
Estilos de liderazgo y género

<i>Estilo liderazgo</i>	Estadístico	Género		Total
		masculino	femenino	
<i>Transformacional</i>	Recuento	11	9	20
	% dentro de Según MLQ	55,0%	45,0%	100,0%
	% del total	34,4%	28,1%	62,5%
<i>Transaccional</i>	Recuento	6	6	12
	% dentro de Según MLQ	50,0%	50,0%	100,0%
	% del total	18,8%	18,8%	37,5%
<i>Total</i>	Recuento	17	15	32
	% del total	53,1%	46,9%	100,0%
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	
<i>Chi-cuadrado de Pearson</i>	,075 ^a	1	0,784	

Nota: elaboración propia.

Tabla 17
Estilos de liderazgo, edad, antigüedad y número de seguidores

Estilo liderazgo	Estadístico	Edad	Antigüedad	# seguidores
<i>Transformacional</i>	N	20	20	20
	Media	40,4	7,2	50,0
	Des. Est.	9,1	7,1	61,8
<i>Transaccional</i>	N	12	12	12
	Media	40,2	10,4	64,7
	Des. Est.	9,9	11,0	53,3
<i>Total</i>	N	32	32	32
	Media	40,3	8,4	55,5
	Des. Est.	9,2	8,8	58,3
Prueba t para igualdad de medias		<i>0,947</i>	<i>0,374</i>	<i>0,483</i>

Nota: elaboración propia.

En la Tabla 17 se presentan las variables de edad, antigüedad y cantidad de personas a cargo por estilo de liderazgo. La prueba t de Student para igualdad de medias no arroja diferencias en la edad (*p*-valor del 0.947), antigüedad (*p*-valor del 0.374) y cantidad de seguidores (*p*-valor del 0.483) entre los dos estilos de liderazgo.

En la Tabla 18 se presentan los resultados de las variables de liderazgo agrupadas por los estilos de liderazgo predominantes, y los resultados de la prueba t de Student para evaluar diferencias en los puntajes. Para los atributos de liderazgo considerados positivos como la influencia, motivación o recompensa, los puntajes son superiores al valor medio de la escala (2 puntos), mientras que los puntajes de las características de Laissez-Faire y Dirección por excepción pasiva, consideradas negativas, tienen puntajes menores al valor medio de la escala.

Con un 95% de confianza puede afirmarse que el puntaje de la estimulación intelectual es diferente entre líderes transformacionales y transaccionales. Los transformacionales puntúan un 13% más que los transaccionales en este aspecto. En las demás subvariables no se encontraron diferencias significativas entre los dos estilos de liderazgo.

Tabla 18
Puntajes de variables de liderazgo según estilo de liderazgo del MLQ

Subvariable de estudio	Transformacional		Transaccional		Total		Sig**. (bilateral)
	Media	Des. Est	Media	Des. Est	Media	Des. Est	
<i>Orientación a tareas</i>	4,12	0,42	4,28	0,32	4,18	0,39	0,239
<i>Orientación a personas</i>	3,95	0,35	4,01	0,51	3,97	0,41	0,724
<i>Influencia idealizada atribuida</i>	3,31	0,42	3,14	0,41	3,25	0,42	0,294
<i>Influencia Idealizada Conductual</i>	3,25	0,38	2,95	0,50	3,14	0,45	0,093
<i>Motivación Inspiracional</i>	3,32	0,40	3,17	0,52	3,26	0,44	0,395
<i>Estimulación Intelectual</i>	3,09	0,42	2,73	0,48	2,96	0,47	0,043
<i>Consideración Individualizada</i>	2,91	0,45	3,10	0,38	2,98	0,43	0,222
<i>Recompensa Contingente</i>	3,19	0,51	3,43	0,63	3,28	0,56	0,280
<i>Dirección por Excepción Activa</i>	3,01	0,68	2,76	0,71	2,92	0,69	0,348
<i>Dirección por Excepción Pasiva</i>	1,21	0,39	1,22	0,62	1,21	0,48	0,940
<i>Laissez-Faire</i>	1,36	0,34	1,50	0,52	1,42	0,42	0,424
<i>Satisfacción</i>	3,17	0,47	3,05	0,56	3,13	0,50	0,542
<i>Efectividad</i>	3,10	0,48	2,90	0,35	3,03	0,44	0,185
<i>Esfuerzo extra</i>	3,24	0,30	3,21	0,55	3,23	0,41	0,906

Nota: elaboración propia. **Valor de sigma de la prueba t de Student.

En la Tabla 19 se muestran las correlaciones entre las variables demográficas y las variables de liderazgo. En gris se resaltan las correlaciones bajas, en azul las correlaciones moderadas y en verde las correlaciones altas, para los casos en los que la significancia bilateral (*p*-valor) es menor al 5%. La cantidad de seguidores del líder no presenta correlaciones estadísticas con las variables de liderazgo. La edad y la

antigüedad tienen una correlación alta entre sí. Esto no sorprende y habla de la consistencia de la información recolectada.

Tabla 19*Correlaciones entre variables de liderazgo y variables demográficas*

Subvariable de estudio		Edad	antigüedad	# seguidores
Edad	Correlación de Pearson	1	,693**	,356*
	Sig. (bilateral)		0,000	0,046
Antigüedad	Correlación de Pearson	,693**	1	0,080
	Sig. (bilateral)	0,000		0,664
# seguidores	Correlación de Pearson	,356*	0,080	1
	Sig. (bilateral)	0,046	0,663	
Orientación a tareas	Correlación de Pearson	0,305	,440*	0,223
	Sig. (bilateral)	0,089	0,011	0,221
Orientación a personas	Correlación de Pearson	,423*	,435*	0,130
	Sig. (bilateral)	0,016	0,012	0,477
Influencia idealizada atribuida	Correlación de Pearson	,474**	0,332	0,169
	Sig. (bilateral)	0,006	0,063	0,354
Influencia Idealizada Conductual	Correlación de Pearson	0,284	0,128	0,218
	Sig. (bilateral)	0,115	0,486	0,230
Motivación Inspiracional	Correlación de Pearson	,379*	0,243	0,186
	Sig. (bilateral)	0,032	0,181	0,308
Estimulación Intelectual	Correlación de Pearson	,381*	0,271	0,121
	Sig. (bilateral)	0,032	0,134	0,510
Consideración Individualizada	Correlación de Pearson	,503**	,399*	0,135
	Sig. (bilateral)	0,003	0,023	0,462
Recompensa Contingente	Correlación de Pearson	,384*	,355*	0,313
	Sig. (bilateral)	0,030	0,046	0,081
Dirección por Excepción Activa	Correlación de Pearson	,372*	0,274	0,042
	Sig. (bilateral)	0,036	0,129	0,821
Dirección por Excepción Pasiva	Correlación de Pearson	-0,190	-0,297	0,065
	Sig. (bilateral)	0,297	0,098	0,725
Laissez-Faire	Correlación de Pearson	-0,086	-0,177	-0,047
	Sig. (bilateral)	0,640	0,331	0,800
Satisfacción	Correlación de Pearson	,352*	0,297	-0,140
	Sig. (bilateral)	0,048	0,099	0,444
Efectividad	Correlación de Pearson	0,264	0,141	0,060
	Sig. (bilateral)	0,145	0,440	0,744
Esfuerzo extra	Correlación de Pearson	,464**	,450**	0,147
	Sig. (bilateral)	0,007	0,009	0,421
Puntaje transformacional	Correlación de Pearson	,450**	0,286	0,207
	Sig. (bilateral)	0,010	0,112	0,256
Puntaje transaccional	Correlación de Pearson	,504**	,427*	0,254
	Sig. (bilateral)	0,003	0,014	0,161
Puntaje correctivo evitador	Correlación de Pearson	0,097	-0,043	0,028
	Sig. (bilateral)	0,597	0,814	0,880

Nota: elaboración propia.

La antigüedad del colaborador influye en el líder pues aumenta los puntajes de orientación a tareas y orientación a personas, lo que permite inferir la alineación de los objetivos del individuo con los objetivos de la organización conforme pasa el tiempo. La trayectoria solo se correlaciona con el esfuerzo extra como consecuencia organizacional, lo que puede interpretarse como que el líder mejora sus habilidades para aumentar el deseo y la capacidad de los subordinados con el tiempo que pasa en su cargo. Los datos parecen indicar que, entre mayor permanencia, el líder es más propenso a desarrollar comportamientos del liderazgo transaccional.

La edad de la persona influye en su estilo de liderazgo, haciéndolo más humano y relacional. Esto se aprecia en las correlaciones moderadas con la orientación a personas y la consideración individualizada. Así mismo, las personas de más edad desarrollan habilidades que les permiten ser modelos de rol para sus seguidores generando respeto y admiración, esto se refleja en la correlación moderada con la IAA. La edad del líder presenta correlaciones bajas con las subvariables de motivación Inspiracional, estimulación intelectual, recompensa contingente y dirección por excepción activa. En las subvariables de resultado organizacional, la edad no guarda relación con la efectividad, pero sí con la satisfacción y el esfuerzo extra. Finalmente, la edad tiene correlaciones moderadas con los puntajes de liderazgo transformacional y transaccional.

4.2.3 Análisis de correlaciones internas de variables de liderazgo

En la Tabla 20 y la Tabla 21 se presentan las correlaciones internas entre las subvariables de liderazgo, resaltando en amarillo las correlaciones muy altas, en verde las correlaciones altas, en azul las correlaciones moderadas y en gris las correlaciones bajas. Se consideran correlaciones únicamente para valores de sigma inferiores al 5%. Los datos presentados no permiten concluir que existan correlaciones inversamente proporcionales entre las variables de liderazgo.

El puntaje de liderazgo transformacional surge del promedio de las respuestas de las subvariables IIA, IIC, MI y EI, de allí que estas subvariables se correlacionen de manera fuerte y muy fuerte con el puntaje LTF. El puntaje LTR se obtiene de las subvariables CI y RC, motivo que explica la correlación muy alta de estas subvariables y el puntaje LTR. Finalmente, el puntaje de liderazgo correctivo surge del promedio de DPEA, DPEP y LF, lo que explica las correlaciones altas entre estas variables.

Un dato señalado por Vega y Zabala (2004) es que los puntajes de líder transformacional y transaccional presentan correlación, esto se valida en los instrumentos aplicados evidenciándose una correlación alta con un coeficiente Pearson de *0.750*. Por otra parte, el puntaje de liderazgo Correctivo tiene una correlación baja con el transformacional y no presenta correlación con el transaccional.

Tabla 20
Correlaciones entre variables de liderazgo (parte 1)

Subvariable de estudio		OT	OP	IIA	IIC	MI	EI	CI	RC	DPEA	DPEP	LF
Orientación a tareas	Corr.	1	,478**	,360*	,383*	,421*	,476**	,553**	,544**	0,234	-0,180	-0,019
	Sig.		0,006	0,043	0,031	0,016	0,006	0,001	0,001	0,198	0,324	0,918
Orientación a personas	Corr.	,478**	1	,428*	,545**	,430*	,394*	,446*	,572**	,369*	-0,072	-0,150
	Sig.	0,006		0,015	0,001	0,014	0,026	0,011	0,001	0,037	0,694	0,412
Influencia idealizada atribuida	Corr.	,360*	,428*	1	,487**	,509**	,422*	,503**	,397*	,415*	0,191	0,058
	Sig.	0,043	0,015		0,005	0,003	0,016	0,003	0,024	0,018	0,296	0,753
Influencia Idealizada Conductual	Corr.	,383*	,545**	,487**	1	,737**	,689**	,597**	,553**	0,298	0,132	-0,039
	Sig.	0,031	0,001	0,005		0,000	0,000	0,000	0,001	0,098	0,470	0,833
Motivación Inspiracional	Corr.	,421*	,430*	,509**	,737**	1	,616**	,651**	,746**	,375*	0,112	0,160
	Sig.	0,016	0,014	0,003	0,000		0,000	0,000	0,000	0,034	0,540	0,382
Estimulación Intelectual	Corr.	,476**	,394*	,422*	,689**	,616**	1	,439*	,476**	,623**	-0,030	-0,030
	Sig.	0,006	0,026	0,016	0,000	0,000		0,012	0,006	0,000	0,872	0,871
Consideración Individualizada	Corr.	,553**	,446*	,503**	,597**	,651**	,439*	1	,548**	0,131	0,032	0,103
	Sig.	0,001	0,011	0,003	0,000	0,000	0,012		0,001	0,474	0,862	0,573
Recompensa Contingente	Corr.	,544**	,572**	,397*	,553**	,746**	,476**	,548**	1	,471**	0,192	0,307
	Sig.	0,001	0,001	0,024	0,001	0,000	0,006	0,001		0,007	0,293	0,087
Dirección por Excepción Activa	Corr.	0,234	,369*	,415*	0,298	,375*	,623**	0,131	,471**	1	0,186	0,066
	Sig.	0,198	0,037	0,018	0,098	0,034	0,000	0,474	0,007		0,307	0,722
Dirección por Excepción Pasiva	Corr.	-0,180	-0,072	0,191	0,132	0,112	-0,030	0,032	0,192	0,186	1	,521**
	Sig.	0,324	0,694	0,296	0,470	0,540	0,872	0,862	0,293	0,307		0,002
Laissez-Faire	Corr.	-0,019	-0,150	0,058	-0,039	0,160	-0,030	0,103	0,307	0,066	,521**	1
	Sig.	0,918	0,412	0,753	0,833	0,382	0,871	0,573	0,087	0,722	0,002	
Satisfacción	Corr.	,486**	,604**	,499**	,466**	,379*	,516**	,530**	,379*	0,281	0,100	0,081
	Sig.	0,005	0,000	0,004	0,007	0,033	0,003	0,002	0,032	0,119	0,588	0,659
Efectividad	Corr.	,385*	,393*	,466**	,702**	,653**	,354*	,557**	,434*	0,123	0,127	-0,045
	Sig.	0,030	0,026	0,007	0,000	0,000	0,047	0,001	0,013	0,503	0,488	0,808
Esfuerzo extra	Corr.	,647**	,622**	,493**	,499**	,565**	,657**	,512**	,636**	,652**	-0,003	0,130
	Sig.	0,000	0,000	0,004	0,004	0,001	0,000	0,003	0,000	0,000	0,988	0,478
Puntaje transformacional	Corr.	,498**	,542**	,701**	,890**	,869**	,841**	,660**	,659**	,518**	0,114	0,041
	Sig.	0,004	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,534	0,823
Puntaje transaccional	Corr.	,625**	,578**	,513**	,657**	,794**	,519**	,884**	,876**	0,337	0,127	0,233
	Sig.	0,000	0,001	0,003	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,059	0,490	0,199
Puntaje correctivo evitador	Corr.	0,052	0,114	0,339	0,204	0,332	0,329	0,134	,485**	,674**	,741**	,702**
	Sig.	0,777	0,536	0,058	0,263	0,063	0,066	0,464	0,005	0,000	0,000	0,000

Nota: elaboración propia.

Las variables de Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo extra corresponden a resultados organizacionales relacionados a los atributos de liderazgo. Pueden ser vistos como variables dependientes que son afectadas por los atributos del líder. En este orden de ideas, la Satisfacción es afectada principalmente por el nivel de orientación a las personas y en menor medida por la Consideración Individualizada, ambos atributos miden las habilidades sociales e interpersonales del líder.

La efectividad, por otra parte, es afectada principalmente por la Influencia idealizada conductual y la Motivación Inspiracional, ambos atributos miden los comportamientos del líder enfocados en influenciar a las personas a un resultado.

Tabla 21
Correlaciones entre variables de liderazgo (parte 2)

Subvariable de estudio		S	E	EE	LTF	LTR	L CE
Orientación a tareas	Corr.	,486**	,385*	,647**	,498**	,625**	0,052
	Sig.	0,005	0,030	0,000	0,004	0,000	0,777
Orientación a personas	Corr.	,604**	,393*	,622**	,542**	,578**	0,114
	Sig.	0,000	0,026	0,000	0,001	0,001	0,536
Influencia idealizada atribuida	Corr.	,499**	,466**	,493**	,701**	,513**	0,339
	Sig.	0,004	0,007	0,004	0,000	0,003	0,058
Influencia Idealizada Conductual	Corr.	,466**	,702**	,499**	,890**	,657**	0,204
	Sig.	0,007	0,000	0,004	0,000	0,000	0,263
Motivación Inspiracional	Corr.	,379*	,653**	,565**	,869**	,794**	0,332
	Sig.	0,033	0,000	0,001	0,000	0,000	0,063
Estimulación Intelectual	Corr.	,516**	,354*	,657**	,841**	,519**	0,329
	Sig.	0,003	0,047	0,000	0,000	0,002	0,066
Consideración Individualizada	Corr.	,530**	,557**	,512**	,660**	,884**	0,134
	Sig.	0,002	0,001	0,003	0,000	0,000	0,464
Recompensa Contingente	Corr.	,379*	,434*	,636**	,659**	,876**	,485**
	Sig.	0,032	0,013	0,000	0,000	0,000	0,005
Dirección por Excepción Activa	Corr.	0,281	0,123	,652**	,518**	0,337	,674**
	Sig.	0,119	0,503	0,000	0,002	0,059	0,000
Dirección por Excepción Pasiva	Corr.	0,100	0,127	-0,003	0,114	0,127	,741**
	Sig.	0,588	0,488	0,988	0,534	0,490	0,000
Laissez-Faire	Corr.	0,081	-0,045	0,130	0,041	0,233	,702**
	Sig.	0,659	0,808	0,478	0,823	0,199	0,000
Satisfacción	Corr.	1	,508**	,643**	,560**	,518**	0,237
	Sig.		0,003	0,000	0,001	0,002	0,192
Efectividad	Corr.	,508**	1	,424*	,654**	,566**	0,100
	Sig.	0,003		0,016	0,000	0,001	0,588
Esfuerzo extra	Corr.	,643**	,424*	1	,670**	,651**	,431*
	Sig.	0,000	0,016		0,000	0,000	0,014
Puntaje transformacional	Corr.	,560**	,654**	,670**	1	,750**	,359*
	Sig.	0,001	0,000	0,000		0,000	0,044
Puntaje transaccional	Corr.	,518**	,566**	,651**	,750**	1	0,348
	Sig.	0,002	0,001	0,000	0,000		0,051
Puntaje correctivo evitador	Corr.	0,237	0,100	,431*	,359*	0,348	1
	Sig.	0,192	0,588	0,014	0,044	0,051	

Nota: elaboración propia.

El esfuerzo extra es el resultado que es influenciado por más atributos del liderazgo, en orden de importancia: Estimulación intelectual, Dirección por excepción activa, Orientación a tareas, Recompensa contingente, y Orientación a personas. Los datos correlacionales, indican que para generar un deseo en los

subordinados para hacer el trabajo y alcanzar las metas, el líder debe contar con competencias activas en su liderazgo expresadas en el compromiso y el seguimiento a los procesos.

Según lo presentado en la Tabla 21, las correlaciones de los líderes transformacionales apuntan a que las principales consecuencias organizacionales de estos líderes son la efectividad y el esfuerzo extra. En los líderes transaccionales, la principal consecuencia organizacional es el esfuerzo extra. Cabe señalar que los puntajes de DPEP y LF no se correlacionan con las demás variables, por lo que pueden considerarse variables indiferentes en la población de estudio.

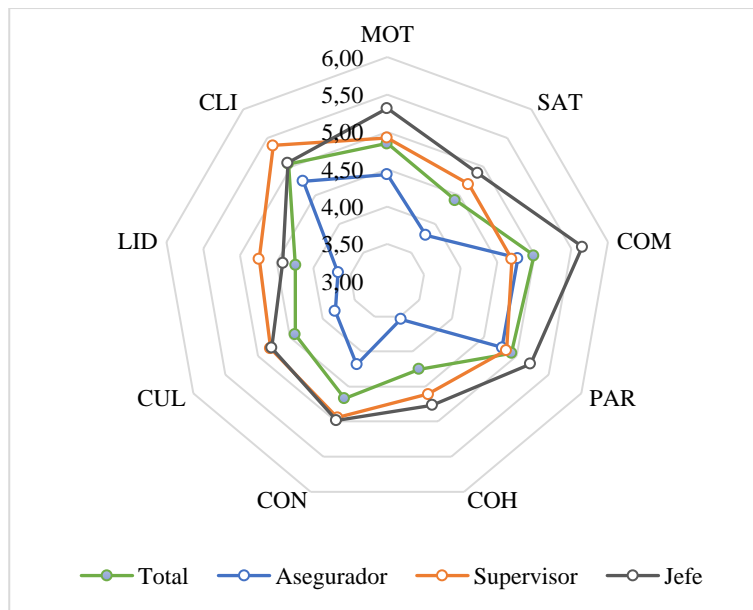
4.3 Resultados de medición de productividad humana

En este apartado se muestran los resultados del instrumento de medición de productividad humana auto percibida de la población participante.

En la Figura 7 se muestran los puntajes promedio de las variables directas del IMPH por los cargos de la organización. A simple vista se aprecia que el grupo de aseguradores tienen puntajes promedio diferentes a los demás grupos. Todas las subvariables superan el valor medio de la escala (3.5), pero algunas subvariables presentan oportunidades de mejora: Satisfacción, Cultura, Cohesión, y Liderazgo, ya que presentan puntajes promedio inferiores a 4.5 en la escala.

Figura 7

Resultados de las variables de productividad humana por cargos



Nota: elaboración propia.

En la Tabla 22 se presentan los resultados de las variables de productividad humana discriminadas por cargo. La media de productividad humana en la organización es del 61.2% aunque difiere entre aseguradores y jefes (sigma del 0.021) siendo los jefes un 26% más productivos que los aseguradores, esta diferencia es explicada por las diferencias en los puntajes del factor individual y el grupal entre aseguradores y jefes (0.018 y 0.040).

Las diferencias encontradas en los puntajes del IMPH, por medio de la prueba t de Student para muestras independientes, reflejan que el grupo de los aseguradores y los jefes son diferentes en varios aspectos (5 subvariables), siendo el grupo de los jefes el que presenta mejores puntajes. Esto puede interpretarse como que los jefes han llegado a sus respectivos cargos gracias a sus habilidades individuales y de grupo, lo que sustenta la responsabilidad que la organización les ha asignado.

El grupo de los supervisores y jefes comparten puntajes en la mayoría de las variables, con la excepción del puntaje de competencias, que es un 20% mayor en el caso del jefe (sigma del 0.011).

Tabla 22

Puntajes de variables de productividad humana por Cargo.

Variables de productividad	Cargo						Total	prueba t para la igualdad de medias				
	Asegurador		Supervisor		Jefe			Media	Des. Est.	Aseg Vs Sup	Aseg Vs jefe	Sup Vs jefe
	Media	Des. Est.	Media	Des. Est.	Media	Des. Est.						
Motivación	4,43	1,45	4,92	1,34	5,31	1,13	4,84	1,34	0,411	0,132	0,483	
Satisfacción	3,81	1,16	4,70	1,23	4,89	0,88	4,42	1,18	0,089	0,024	0,685	
Competencias	4,78	0,68	4,70	0,75	5,65	0,74	5,00	0,82	0,792	0,013	0,011	
Participación	4,78	1,16	4,84	0,79	5,21	0,93	4,92	0,97	0,872	0,349	0,358	
Cohesión	3,54	1,35	4,61	1,21	4,77	0,85	4,25	1,28	0,058	0,020	0,739	
Conflicto	4,19	1,09	4,94	1,01	4,98	0,57	4,67	0,99	0,100	0,045	0,907	
Cultura	3,80	1,04	4,80	0,92	4,78	1,04	4,42	1,08	0,023	0,047	0,963	
Liderazgo	3,67	0,97	4,74	1,02	4,42	0,95	4,25	1,06	0,018	0,091	0,480	
Clima	4,75	0,86	5,37	0,89	5,07	0,89	5,05	0,89	0,102	0,420	0,457	
F Individual	11,74	2,53	12,99	2,25	14,33	2,04	12,90	2,47	0,224	0,018	0,181	
F Grupal	11,09	2,90	12,83	2,48	13,34	1,73	12,32	2,59	0,135	0,040	0,598	
F Organizacional	11,99	2,64	14,62	2,62	13,99	2,63	13,46	2,81	0,026	0,101	0,601	
% Productividad Humana	53,71%	14,96%	63,89%	13,77%	68,03%	11,10%	61,24%	14,50%	0,104	0,021	0,466	

Nota: elaboración propia.

En la Tabla 23 se presenta el análisis de frecuencias de niveles de productividad humana y el cargo de los participantes de SBC. La prueba Chi no arroja diferencias entre el cargo (0.236) y el género (0.909) del participante con el nivel de productividad.

Tabla 23

Valoración de productividad humana y cargo

Nivel Productividad	Estadístico	Cargo			Total
		Asegurador	Supervisor	Jefe	
Muy Baja	Recuento	2	1	0	3
	% dentro de Productividad	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% del total	6,3%	3,1%	0,0%	9,4%
Baja	Recuento	7	3	2	12
	% dentro de Productividad	58,3%	25,0%	16,7%	100,0%
	% del total	21,9%	9,4%	6,3%	37,5%
Media	Recuento	3	6	5	14
	% dentro de Productividad	21,4%	42,9%	35,7%	100,0%
	% del total	9,4%	18,8%	15,6%	43,8%
Alta	Recuento	0	1	2	3
	% dentro de Productividad	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	% del total	0,0%	3,1%	6,3%	9,4%
Total	Recuento	12	11	9	32
	% dentro de Productividad	37,5%	34,4%	28,1%	100,0%
	% del total	37,5%	34,4%	28,1%	100,0%
Chi-cuadrado de Pearson			Valor	df	p-valor
			8,036 ^b	6	0,236

Nota: elaboración propia.

Tabla 24

Valoración de productividad humana, edad, antigüedad y personas a cargo

Nivel productividad		Edad	Antigüedad	# seguidores
Muy Baja	N	3	3	3
	Media	34,3	3,0	24,7
	Des. Est	8,1	2,6	15,5
Baja	N	12	12	12
	Media	32,9	5,1	47,3
	Des. Est	13,1	6,9	51,3
Media	N	14	14	14
	Media	45,1	11,1	75,0
	Des. Est	7,5	7,3	68,6
Alta	N	3	3	3
	Media	41,7	14,2	28,0
	Des. Est	14,0	18,9	42,5
Total	N	32	32	32
	Media	39,2	8,4	55,5
	Des. Est	11,6	8,8	58,3

Nota: elaboración propia.

En la Tabla 24 se presentan los valores de las variables demográficas agrupadas por nivel de productividad. La edad de quienes tienen productividad baja es de 33 años (0.011) y de quienes tienen productividad media es de 45 años. En la antigüedad se hallaron diferencias de quienes tienen baja

productividad (5.1 años) y productividad media (11.1 años con p-valor del 0.043). En la cantidad de seguidores no se encontraron diferencias.

4.3.1 Análisis de correlaciones internas de variables de productividad

En la Tabla 25 y la Tabla 26 se presentan las correlaciones internas entre las subvariables de productividad humana, resaltando en amarillo las correlaciones muy altas, en verde las correlaciones altas, en azul las correlaciones moderadas y en gris las correlaciones bajas. Se consideran correlaciones únicamente para valores de sigma inferiores al 5%.

Tabla 25

Correlaciones de variables de productividad y variables demográficas

Subvariable		Edad	Antigüedad	Seguidores
Motivación	Corr	,408*	,364*	0,111
	Sig.	0,021	0,040	0,545
Satisfacción	Corr	,446*	,468**	0,142
	Sig.	0,011	0,007	0,437
Competencias	Corr	-0,215	-0,105	-0,173
	Sig.	0,237	0,567	0,343
Participación	Corr	0,004	0,139	-0,066
	Sig.	0,983	0,448	0,721
Cohesión	Corr	,533**	,543**	0,133
	Sig.	0,002	0,001	0,468
Conflicto	Corr	,396*	,443*	0,134
	Sig.	0,025	0,011	0,466
Cultura	Corr	,547**	,496**	0,349
	Sig.	0,001	0,004	0,050
Liderazgo	Corr	,468**	,505**	0,263
	Sig.	0,007	0,003	0,147
Clima	Corr	0,248	0,338	0,181
	Sig.	0,172	0,059	0,321
F Individual	Corr	,360*	,376*	0,078
	Sig.	0,043	0,034	0,672
F Grupal	Corr	,387*	,450**	0,086
	Sig.	0,029	0,010	0,640
F Organizacional	Corr	,457**	,479**	0,285
	Sig.	0,009	0,006	0,114
Productividad Humana	Corr	,419*	,446*	0,148
	Sig.	0,017	0,010	0,419

Nota: elaboración propia.

La Tabla 25 muestra las correlaciones entre las variables demográficas y las variables de productividad humana. La cantidad de seguidores del líder no presenta correlaciones estadísticas con las

variables de productividad. La edad y la antigüedad presentan correlaciones moderadas similares, con seis variables de productividad, con el factor organizacional y con la productividad humana. Estos resultados pueden ser entendidos desde el aprendizaje y las habilidades sociales que desarrolla la persona con el tiempo; y que favorecen las dinámicas de grupo y el alineamiento con la cultura interna. Los datos permiten afirmar que en la productividad es más relevante la experiencia del trabajador que la edad.

Tabla 26*Correlaciones internas de variables de productividad humana*

Subvariable	MOT	SAT	COM	PAR	COH	CON	CUL	LID	CLI	FIN	FGR	FOR	PPH	
MOT	Corr	1	,733**	0,123	,704**	,838**	,649**	,533**	,453**	,485**	,895**	,839**	,521**	,833**
	Sig.		0,000	0,502	0,000	0,000	0,000	0,002	0,009	0,005	0,000	0,000	0,002	0,000
SAT	Corr	,733**	1	0,249	,570**	,938**	,950**	,844**	,815**	,666**	,904**	,940**	,829**	,950**
	Sig.	0,000		0,170	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
COM	Corr	0,123	0,249	1	,491**	0,212	0,275	0,096	0,169	0,167	,441*	0,347	0,151	,367*
	Sig.	0,502	0,170		0,004	0,243	0,128	0,600	0,355	0,362	0,011	0,051	0,410	0,039
PAR	Corr	,704**	,570**	,491**	1	,617**	,506**	0,332	,469**	,629**	,761**	,781**	,496**	,736**
	Sig.	0,000	0,001	0,004		0,000	0,003	0,064	0,007	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000
COH	Corr	,838**	,938**	0,212	,617**	1	,861**	,810**	,794**	,634**	,924**	,957**	,798**	,954**
	Sig.	0,000	0,000	0,243	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
CON	Corr	,649**	,950**	0,275	,506**	,861**	1	,790**	,767**	,605**	,844**	,898**	,771**	,889**
	Sig.	0,000	0,000	0,128	0,003	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
CUL	Corr	,533**	,844**	0,096	0,332	,810**	,790**	1	,905**	,766**	,687**	,751**	,951**	,826**
	Sig.	0,002	0,000	0,600	0,064	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
LID	Corr	,453**	,815**	0,169	,469**	,794**	,767**	,905**	1	,820**	,651**	,780**	,967**	,815**
	Sig.	0,009	0,000	0,355	0,007	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
CLI	Corr	,485**	,666**	0,167	,629**	,634**	,605**	,766**	,820**	1	,601**	,702**	,906**	,753**
	Sig.	0,004	0,000	0,362	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
FIN	Corr	,895**	,904**	,441*	,761**	,924**	,844**	,687**	,651**	,601**	1	,960**	,689**	,967**
	Sig.	0,000	0,000	0,011	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
FGR	Corr	,839**	,940**	0,347	,781**	,957**	,898**	,751**	,780**	,702**	,960**	1	,792**	,982**
	Sig.	0,000	0,000	0,051	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
FOR	Corr	,521**	,829**	0,151	,496**	,798**	,771**	,951**	,967**	,906**	,689**	,792**	1	,849**
	Sig.	0,002	0,000	0,410	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
PPH	Corr	,833**	,950**	,367*	,736**	,954**	,889**	,826**	,815**	,753**	,967**	,982**	,849**	1
	Sig.	0,000	0,000	0,039	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Nota: elaboración propia.

En la Tabla 26 se muestran las correlaciones internas de las variables de productividad humana. El puntaje del factor individual se correlaciona más fuertemente con las variables de motivación y satisfacción que con las competencias; y presenta correlación alta con dos variables grupales (Cohesión y conflicto).

El factor grupal se correlaciona con las tres variables que permiten su cálculo (PAR, COH, y CON) y con dos variables del factor individual (MOT y SAT). Esto puede ser visto como que en SBC hay una alta correlación entre los factores del individuo en relación con el equipo de trabajo en el que está.

El factor organizacional tiene correlaciones muy altas con sus variables de origen (CUL, LID, CLI) y se relaciona con la satisfacción. Esto comprueba la efectividad de los esfuerzos de la organización para aumentar la satisfacción, condiciones laborales y permanencia de sus colaboradores.

Finalmente, el porcentaje de productividad humana tiene correlaciones muy altas con los tres factores que la componen y con 6 de las 9 subvariables directas. La subvariable de competencias presenta pocas correlaciones con otras y es la que menos se correlaciona con la productividad. Los datos presentan consistencia con los planteamientos teóricos de la autora del instrumento, y al ser aplicados a una población homogénea como la de SBC, permite entender las dinámicas interpersonales que hacen que unos líderes sean más productivos que otros y como la organización influye en ello.

4.4 Análisis relacionales entre variables de liderazgo y productividad

En este apartado se presentan las pruebas estadísticas realizadas para dar cumplimiento al objetivo tercero de la investigación y probar las relaciones existentes entre las variables de estudio. Se presentan los resultados de la prueba Chi cuadrado, t-Student y correlación de Pearson que han sido empleadas en los apartados anteriores.

4.4.1 Prueba Chi cuadrado

La Tabla 27 presenta los resultados de la prueba Chi para el estilo de liderazgo y el nivel categórico de productividad de los participantes de SBC. No hay evidencia estadística suficiente que permita afirmar que el nivel de productividad de los líderes transformacionales y los transaccionales es diferente (*p-valor del 0.985*).

El análisis de frecuencias hace evidente que los dos estilos de liderazgo comparten muchas características comunes, y que las frecuencias totales (62.5% y 37.5%) se replican en cada nivel de productividad, habiendo personas con productividad baja, media y alta dentro del mismo estilo de liderazgo. Esto significa que la clasificación categórica del estilo de liderazgo no basta para el entendimiento de las diferencias en el desempeño de la persona.

Tabla 27*Valoración de productividad humana y Estilo de liderazgo*

Nivel Productividad		Estilo liderazgo		Total
		Transformacional	Transaccional	
Muy Baja	Recuento	2	1	3
	% dentro de Productividad	66,7%	33,3%	100,0%
	% del total	6,3%	3,1%	9,4%
Baja	Recuento	7	5	12
	% dentro de Productividad	58,3%	41,7%	100,0%
	% del total	21,9%	15,6%	37,5%
Media	Recuento	9	5	14
	% dentro de Productividad	64,3%	35,7%	100,0%
	% del total	28,1%	15,6%	43,8%
Alta	Recuento	2	1	3
	% dentro de Productividad	66,7%	33,3%	100,0%
	% del total	6,3%	3,1%	9,4%
Total	Recuento	20	12	32
	% dentro de Productividad	62,5%	37,5%	100,0%
	% del total	62,5%	37,5%	100,0%
Chi-cuadrado de Pearson		Valor	df	Sig.
		0,152	3	0,985

Nota: elaboración propia.

4.4.2 Prueba t de Student

La Tabla 28 presenta los puntajes de las variables directas y los factores de la productividad humana segmentados por estilo de liderazgo y los valores p de la prueba t de Student para muestras independientes.

El principal hallazgo de esta prueba es que existen diferencias en el puntaje del clima de los líderes transformacionales y los transaccionales, siendo un 16% mayor en los segundos respecto a los primeros. Esto se interpreta como que, a criterio de los líderes transaccionales, el clima de SBC es más favorable que la opinión de los líderes transformacionales. En las demás variables no existen diferencias estadísticas significantes.

Este resultado y el de la prueba Chi apuntan a la homogeneidad en los resultados de los dos estilos de liderazgo que no son excluyentes entre sí, a diferencia de las categorías de cargo donde sí se evidencian diferencias en los resultados de las personas.

Tabla 28
Puntajes de variables de productividad según estilo de liderazgo

Variable	Transformacional		Transaccional		Total		Sig. Prueba t
	Media	Des. Est	Media	Des. Est	Media	Des. Est	
Motivación	4,87	1,35	4,80	1,37	4,84	1,34	0,883
Satisfacción	4,47	1,11	4,33	1,34	4,42	1,18	0,767
Competencias	5,16	0,69	4,72	0,96	5,00	0,82	0,173
Participación	4,81	0,98	5,12	0,95	4,92	0,97	0,380
Cohesión	4,28	1,23	4,20	1,40	4,25	1,28	0,867
Conflicto	4,76	0,86	4,51	1,20	4,67	0,99	0,534
Cultura	4,30	0,97	4,63	1,27	4,42	1,08	0,438
Liderazgo	4,07	0,79	4,55	1,39	4,25	1,06	0,296
Clima	4,71	0,74	5,62	0,86	5,05	0,89	0,006
F Individual	13,11	2,52	12,55	2,44	12,90	2,47	0,539
F Grupal	12,33	2,50	12,31	2,85	12,32	2,59	0,984
F Organizacional	12,83	2,31	14,51	3,32	13,46	2,81	0,140
Productividad Humana	60,98%	14,18%	61,67%	15,65%	61,24%	14,50%	0,902

Nota: elaboración propia.

4.4.3 Análisis Correlacionales

En la Tabla 29 se presentan los resultados de las correlaciones de las variables de liderazgo (filas) y las variables de productividad (columnas), resaltando en amarillo las correlaciones muy altas, en verde las altas, en azul las moderadas y en gris las bajas, para los casos en los que el valor de sigma es menor al 5%.

Las variables de liderazgo que menos relación guardan con la productividad son la Estimulación Intelectual, y la dirección por excepción activa.

El enfoque humano y relacional del estudio se refleja en la importancia que toma la variable orientación a personas de la grilla gerencial. Este aspecto del liderazgo es el que presenta mayor correlación (0.745) con la productividad humana y sus factores, en particular, quienes más puntúan en este aspecto también lo hacen en la variable de resolución de conflictos en sus equipos de trabajo.

La Consideración individualizada (subvariable del LTR) es la segunda en importancia de cara a la productividad, pues se correlaciona con la motivación, cohesión y el factor individual. La orientación a tareas, influencias, motivación y recompensa contingente presentan correlaciones moderadas.

Otro hallazgo del estudio es que las tres variables de resultado organizacional del MLQ se correlacionan con la productividad humana, lo que se puede interpretar como que los líderes más productivos son aquellos que tienen equipos satisfechos, efectivos y que se esfuerzan más.

Tabla 29*Correlaciones entre variables de liderazgo y variables de productividad.*

Variable		MOT	SAT	COM	PAR	COH	CON	CUL	LID	CLI	FIN	FGR	FOR	PPH
OT	Corr	0,326	,436*	-0,091	0,282	,465**	,444*	,557**	,516**	,363*	0,345	,457**	,514**	,440*
	Sig.	0,069	0,013	0,620	0,117	0,007	0,011	0,001	0,003	0,041	0,053	0,008	0,003	0,012
OP	Corr	,467**	,772**	0,166	,449**	,719**	,848**	,716**	,799**	,665**	,638**	,762**	,774**	,745**
	Sig.	0,007	0,000	0,363	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
IIA	Corr	,712**	,555**	-0,222	0,128	,597**	,605**	,488**	0,241	0,153	,570**	,523**	0,322	,525**
	Sig.	0,000	0,001	0,223	0,486	0,000	0,000	0,005	0,184	0,402	0,001	0,002	0,073	0,002
IIC	Corr	,454**	,601**	,381*	0,246	,541**	,630**	,543**	,402*	0,222	,612**	,541**	,423*	,584**
	Sig.	0,009	0,000	0,031	0,175	0,001	0,000	0,001	0,022	0,221	0,000	0,001	0,016	0,000
MI	Corr	,685**	,506**	0,195	,499**	,573**	,489**	0,305	0,295	0,132	,644**	,593**	0,265	,564**
	Sig.	0,000	0,003	0,285	0,004	0,001	0,005	0,090	0,101	0,472	0,000	0,000	0,143	0,001
EI	Corr	0,194	,361*	0,087	-0,036	0,302	,435*	0,263	0,206	-0,169	0,288	0,273	0,122	0,254
	Sig.	0,289	0,043	0,635	0,846	0,093	0,013	0,146	0,258	0,356	0,110	0,131	0,507	0,160
CI	Corr	,630**	,573**	0,105	,445*	,601**	,475**	,595**	,453**	,461**	,621**	,585**	,536**	,632**
	Sig.	0,000	0,001	0,566	0,011	0,000	0,006	0,000	0,009	0,008	0,000	0,000	0,002	0,000
RC	Corr	,520**	,478**	-0,097	,454**	,479**	,493**	,427*	,462**	,457**	,467**	,534**	,475**	,513**
	Sig.	0,002	0,006	0,599	0,009	0,006	0,004	0,015	0,008	0,009	0,007	0,002	0,006	0,003
DPEA	Corr	0,002	0,116	-0,140	-0,123	0,038	0,319	0,004	0,004	-0,191	0,016	0,080	-0,057	0,006
	Sig.	0,990	0,527	0,445	0,501	0,835	0,076	0,983	0,982	0,296	0,932	0,664	0,757	0,976
DPEP	Corr	0,053	-0,228	-0,142	-0,040	-0,278	-0,146	-,361*	-,521**	-0,168	-0,110	-0,195	-,381*	-0,215
	Sig.	0,773	0,210	0,440	0,828	0,123	0,425	0,042	0,002	0,357	0,548	0,284	0,032	0,238
LF	Corr	0,097	-,410*	-0,160	0,107	-0,315	-,369*	-,352*	-,373*	-0,055	-0,173	-0,236	-0,287	-0,230
	Sig.	0,596	0,020	0,382	0,560	0,079	0,038	0,048	0,035	0,766	0,345	0,193	0,111	0,205
S	Corr	,544**	,651**	0,222	,500**	,570**	,688**	,427*	,389*	,373*	,640**	,655**	,423*	,620**
	Sig.	0,001	0,000	0,223	0,004	0,001	0,000	0,015	0,028	0,035	0,000	0,000	0,016	0,000
E	Corr	,680**	,611**	,556**	,638**	,647**	,585**	,438*	0,317	0,312	,784**	,704**	,380*	,701**
	Sig.	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,012	0,077	0,083	0,000	0,000	0,032	0,000
EE	Corr	,409*	,494**	0,187	,389*	,438*	,644**	,422*	,424*	0,304	,489**	,542**	,411*	,508**
	Sig.	0,020	0,004	0,305	0,028	0,012	0,000	0,016	0,015	0,090	0,005	0,001	0,019	0,003
LTF	Corr	,596**	,604**	0,152	0,251	,596**	,644**	,474**	0,346	0,094	,629**	,574**	0,336	,573**
	Sig.	0,000	0,000	0,408	0,166	0,000	0,000	0,006	0,052	0,609	0,000	0,001	0,060	0,001
LTR	Corr	,656**	,598**	0,008	,512**	,615**	,550**	,583**	,520**	,523**	,620**	,637**	,576**	,653**
	Sig.	0,000	0,000	0,965	0,003	0,000	0,001	0,000	0,002	0,002	0,000	0,000	0,001	0,000
L CE	Corr	0,067	-0,212	-0,208	-0,037	-0,233	-0,045	-0,303	-,375*	-0,200	-0,114	-0,140	-0,315	-0,187
	Sig.	0,715	0,245	0,253	0,843	0,200	0,808	0,092	0,034	0,271	0,536	0,446	0,079	0,304

Nota: elaboración propia.

Al referirse a los puntajes de los estilos de liderazgo del MLQ puede decirse que el puntaje de líder correctivo evitador tiene una magnitud negativa, pero no cuenta con significancia suficiente para afirmar que es inversamente proporcional a la productividad humana. Los puntajes de liderazgo transformacional y transaccional se correlacionan con la productividad humana, aunque el segundo tiene una correlación alta y el primero una correlación moderada.

4.4.4 Análisis de Regresión Lineal

A partir de las correlaciones identificadas en el apartado anterior, se realizó un análisis estadístico de regresión lineal múltiple con el propósito de generar un modelo de pronóstico para los resultados de Productividad humana a partir de las subvariables de liderazgo. En la Tabla 30 se presenta el resultado del análisis de regresión por pasos realizado con los datos de la población de SBC.

Tabla 30

Modelo de regresión para la productividad humana.

Predictores	Coeficientes no estandarizados		
	B	Error est.	Sig.
(Constante)	-0,163	0,032	0,000
Orientación a personas	0,098	0,008	0,000
Efectividad	0,092	0,006	0,000
Puntaje correctivo evitador	-0,209	0,010	0,000
Puntaje transaccional	0,041	0,013	0,005
Influencia idealizada atribuida	0,087	0,007	0,000
Orientación a tareas	-0,115	0,008	0,000
Esfuerzo extra	0,109	0,011	0,000
Dirección por Excepción Activa	-0,034	0,006	0,000
Recompensa Contingente	0,083	0,009	0,000
Satisfacción	0,057	0,007	0,000
Estimulación Intelectual	-0,053	0,007	0,000
Antigüedad	0,001	0,000	0,024
Variable dependiente:	R	R cuadrado	Error est.
% Productividad Humana	,953	0,908	0,048065
ANOVA^a	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	0,118	51,211	,000

Nota: elaboración propia.

El modelo está compuesto por 12 variables, tiene un R² del 0.908 y una significancia de la prueba de varianzas (ANOVA) del 0.000, lo que permite dar fe del ajuste de las variables independientes sobre el pronóstico del porcentaje de productividad humana. En la tabla se presenta el coeficiente de cada variable y el p-valor de cada uno. En la siguiente ecuación se muestra el modelo resultante:

$$PPH = EE * 10.9\% + OP * 9.8\% + E * 9.2\% + IIA * 8.7\% + RC * 8.3\% + S * 5.7\% + LTR * 4.1\% \\ + Ant * 0.001 - LCE * 20.9\% - OT * 11.5\% - DPEA * 3.4\% - EI * 5.3\% - 16.3\%$$

Las variables predictoras que aumentan el valor del porcentaje de productividad humana son la orientación a personas, efectividad, influencia idealizada atribuida, recompensa contingente, satisfacción, antigüedad y el puntaje del liderazgo transaccional. Las variables que reducen el pronóstico son el puntaje de liderazgo correctivo evitador, dirección por excepción activa, orientación a tareas y la estimulación intelectual.

Cabe señalar que, si bien el modelo permite predecir en la población estudiada, el resultado de la productividad del individuo no demuestra relaciones causales, así, por ejemplo, aunque la OT sea una variable predictora con coeficiente negativo, no significa necesariamente que una persona poco productiva lo sea porque tenga una alta orientación a tareas.

4.4.5 Indicador de cumplimiento de objetivos de producción

SBC suministró la información de los indicadores de cumplimiento de las metas de producción real, para la vigencia 2022 con corte al 14 de febrero de 2023 (San Valentín). Los indicadores se evalúan por equipos de trabajo (un jefe con sus supervisores y aseguradores) y no de manera individual. La empresa relacionó a 27 de los 32 participantes en dichos indicadores. En la Tabla 31 se presenta el porcentaje de cumplimiento de cada equipo de trabajo, la cantidad de personas que componen el equipo y los puntajes promedio de las variables de liderazgo de las personas que integran el equipo de trabajo.

Tabla 31

Indicadores de cumplimiento de objetivos de producción

Grupo	Indicador	Jefe	Supervisor	Asegurador	OT	OP	LTF	LTR	LCE	%PH	
1	127,0%	1	6	5	4,17	4,10	3,21	3,09	1,90	60,6%	
2	82,0%	1	2	3	4,26	3,67	2,99	2,88	1,62	52,0%	
3	94,5%	1	2	2	4,13	3,87	3,08	3,17	1,84	59,0%	
4	111,8%	1	1	2	4,22	4,28	3,15	3,45	1,85	72,7%	
Total	105,0%	4	11	12							
					Media	4,18	3,97	3,15	3,11	1,80	61,2%
					Corr.	-0,38	0,83	0,98	0,48	0,86	0,59

Nota: elaboración propia.

Por el reducido tamaño de muestra (4 grupos) no se cuenta con significancia estadística para análisis inferenciales. En términos de estadística descriptiva, se aprecia que en la organización se cumplen las metas propuestas (105% de cumplimiento), y que el grado de cumplimiento guarda correlación con los factores del liderazgo y la productividad humana.

Se tiene un coeficiente de Pearson del 0.59 (corr. moderada) entre el indicador de producción y el nivel promedio de productividad humana de los integrantes del grupo, esto vincula las mediciones objetivas y subjetivas de la productividad en la empresa y da validez al IMPH.

Como se encontró en los análisis correlacionales, la orientación a personas es la subvariable que más guarda correlación con la productividad humana, y al correlacionarla (descriptivamente) con el indicador de cumplimiento de producción, se encuentra un coeficiente de Pearson muy alto (0.83). La orientación a tareas resultó ser un predictor negativo de la productividad humana, y al correlacionarlo con el indicador de cumplimiento de producción, se encuentra una correlación inversa de este factor en el equipo de trabajo.

Al cruzar el indicador suministrado con los puntajes promedio de las variables de primer orden del MLQ, de las personas de un mismo equipo de trabajo, se aprecia que el puntaje del liderazgo transformacional es el que más se correlaciona con el indicador. El LTF presenta una correlación moderada con la productividad humana, y es el LTR el que mejor se correlaciona en este aspecto, no obstante, en relación con el indicador suministrado, la relación se invierte y el puntaje transformacional del equipo cobra una mayor importancia. Un dato que llama la atención es la correlación directa y muy alta entre el puntaje de líder correctivo evitador del grupo y el indicador de cumplimiento de metas de producción.

4.4.6 Discusión de resultados en relación con un grupo externo

Como criterio comparativo, se aplicaron los mismos instrumentos a 29 líderes de otras organizaciones de sectores diferentes al floricultor. La muestra estuvo compuesta por 45% de hombres y 55% mujeres, con una edad promedio de 40.5 años, 6.9 años de antigüedad en el cargo y 48.4 seguidores en promedio. En este grupo también se cuenta con tres estamentos comparables a aseguradores, supervisores y jefes, con frecuencias similares a las de SBC: 41% profesionales, 34% supervisores/coordinadores y 24% jefes/directores. La caracterización demográfica de este grupo guarda relación con las características de la población de SBC, lo que permite hacer comparaciones.

En el grupo externo, con excepción de un caso, todos los participantes fueron clasificados democráticos; y desde el MLQ el 48% se clasificó como transformacional y el 52% como transaccionales. Esta distribución de estilo en el grupo externo difiere del grupo interno, y apunta a que SBC selecciona más a los transformacionales que a los transaccionales.

Al igual que en SBC, en el grupo externo se encontró que el cargo es un mejor factor diferenciador del participante para los puntajes de variables de liderazgo. No se encontraron diferencias importantes por estilo de liderazgo o género en este grupo (al igual que en SBC).

En los análisis correlacionales del grupo externo, se encontró correlación entre los puntajes de LTF y LTR (Pearson del 0.805), mientras que en las pruebas t-Student se encontraron mejores puntuaciones de los líderes transaccionales en las variables de liderazgo. Los resultados apuntan a que en líderes que no comparten una misma organización hay más diferencias entre estilos que en líderes de una misma organización.

Hablando de los resultados de productividad del grupo externo, se encontró que el nivel de productividad fue del 70.06% que es diferente y superior a la de SBC. Existen diferencias en el puntaje de los factores grupales y organizacionales de los dos grupos, lo que es explicado por el hecho de que la población de SBC tiene en común la organización y los grupos de trabajo, situación que no ocurre con el grupo externo. La productividad humana en este grupo se correlaciona más con los factores individuales y grupales, y con la cohesión y participación.

En el grupo externo no se encontraron diferencias en los puntajes de los factores y la productividad humana discriminados por género, por cargo o por estilo de liderazgo. Tampoco se encontraron correlaciones de las variables del liderazgo y el porcentaje de productividad humana. Por último, cabe señalar que para el grupo externo no se consiguió un modelo de regresión lineal, puesto que las correlaciones entre variables no fueron consistentes como en la población de SBC. Esto reafirma las investigaciones que concluyen que los estudios de liderazgo deben aplicarse a la particularidad de cada organización para conseguir un modelo consistente y adaptado a las necesidades y características de la empresa.

5 CONCLUSIONES

El objetivo general de esta investigación fue *Determinar la relación entre las variables de los estilos de liderazgo de las personas que coordinan las actividades de producción con los resultados de productividad humana de SBC en la finca Gascaña*. El interrogante de investigación se centró en entender los aspectos que propician que haya líderes con desempeños diferenciados en la organización de estudio, aunque compartan funciones y condiciones de trabajo similares. Se exploraron los factores psicológicos y psicosociales desde la perspectiva del liderazgo como factor central para el entendimiento de las diferencias y las oportunidades de mejora en la productividad de la floricultura.

La principal motivación de esta investigación fue comprender y profundizar en las variables que describen las características del liderazgo auto percibido y hacen único a cada líder. Los atributos y habilidades del líder afectan su entorno y permiten entender qué habilidades y competencias son más deseables en una organización particular. Esto se consiguió con el análisis cruzado con la productividad humana y sus factores, concepto que explica desde la perspectiva subjetiva, los aspectos organizacionales que hacen que empresas con factores tecnológicos similares puedan diferenciarse de sus competidores y alcanzar mejores resultados por medio de las habilidades directivas y el desarrollo del capital humano.

Este capítulo se estructuró para presentar: las conclusiones referentes a los objetivos de investigación, las recomendaciones, y las propuestas para nuevas líneas de investigación.

5.1 Conclusiones sobre el objetivo de investigación y la población

El propósito primordial de este estudio fue el de comprender las características del liderazgo que contribuyen a la mejora de la productividad empresarial, desde una visión basada en las personas, tomando como marco de estudio una unidad productiva de una empresa insignia del sector floricultor colombiano. Para tal fin, se abordó la investigación por medio de tres objetivos específicos que permiten analizar por aparte cada variable de estudio para proceder a su comparación y vinculación. Siguiendo esta lógica, se presentarán las conclusiones para cada objetivo específico.

Al referirse a la población de estudio, se encontró que estaba distribuida homogéneamente entre mujeres y hombres (53% y 47%) con una edad promedio de 40 años, 8 años de antigüedad y 55 personas a cargo. Uno de los criterios importantes para los análisis, resultó ser el cargo del participante, esta característica guarda relación con el nivel de formación, la jerarquía, la antigüedad y las funciones de cada uno de los participantes. Son notorias las diferencias existentes entre los aseguradores y los jefes en SBC.

Los aseguradores ejercen funciones más operativas en las labores de seguimiento de la producción, y por ende tienen más contacto con los operarios. Por su formación y características se encontró que este grupo de personas es sobre quienes más se pueden desarrollar las habilidades de liderazgo y quienes tienen mayor potencial para aumentar su productividad humana. Los jefes por otra parte están en la cima de la pirámide, tienen mayores competencias y cualificaciones académicas, ostentan mayores responsabilidades y son los que mejores resultados presentan en las variables de liderazgo y productividad.

5.1.1 Conclusiones sobre la variable de liderazgo

En el marco referencial se encontraron numerosos investigadores que concluyen sobre la existencia de relaciones positivas y significativas entre el liderazgo y otras variables como la productividad, el clima, la satisfacción, la permanencia, etc., en diferentes contextos y países. Desde el marco teórico se abordaron los diferentes conceptos relacionados con el liderazgo, sus teorías representativas, y los estilos existentes para profundizar en las características que diferencian cada estilo y sus consecuencias organizacionales.

La presente investigación tomó como marco de referencia, la teoría del comportamiento y la teoría integral para evaluar los estilos de liderazgo. La teoría del comportamiento fue introducida desde los años 60 y propone 4 estilos. Al igual que Jiménez (2018), se encontró una predominancia del estilo democrático frente a los otros estilos estudiados en la población de SBC. Las dos variables de esta teoría son la orientación a personas y la orientación a tareas. Se validó la relevancia y utilidad de la medición de dichas variables ya que guardan relación con la productividad humana y permiten predecirla.

El hecho de no encontrar líderes autoritarios, carismáticos o ajenos, y que exista una correlación moderada (Pearson del 0.48) entre las variables de la grilla gerencial de Blake y Mouton (1969), indica que los planteamientos metodológicos para la medición de la teoría del comportamiento requieren de una actualización. Con el tiempo, las organizaciones han adoptado los planteamientos de liderazgo, y han trabajado en la implementación de acciones que permitan mejorar el clima y reducir el riesgo psicosocial, tal es el caso de SBC que cuenta con programas de desarrollo y formación de sus líderes y mediciones de desempeño que consideran el trabajo en equipo y las habilidades sociales. Como consecuencia, se ha propiciado el equilibrio en las relaciones interpersonales y la orientación a metas.

Se validó la vigencia de la teoría integral en SBC, esto pues, logró describir los estilos de liderazgo en la organización de estudio. Producto del equilibrio entre la consecución de objetivos y las relaciones interpersonales, los estilos predominantes son transformacionales (62.5%) y transaccionales (37.5%). No se encontraron líderes correctivo-evitadores en la población de estudio, ni mediciones que reflejen una falta

de liderazgo en uno o varios participantes. Esto quiere decir que aquellas personas que ocupan cargos de jerarquía en SBC lo hacen porque tienen competencias de liderazgo.

Los puntajes del liderazgo transformacional y transaccional presentan una alta correlación entre sí en la población de estudio, con un coeficiente Pearson del 0.750. Esto quiere decir que estos dos estilos de liderazgo no son mutuamente excluyentes entre sí, de modo que una persona clasificada en uno de los dos estilos tiene también atributos del otro. Este es un hallazgo señalado por Vega (2004), autora del instrumento aplicado.

La relación conceptual y estadística de los dos estilos de liderazgo presentes en la organización, tuvo como consecuencia que no se hallaran diferencias en el estilo de liderazgo en relación con el cargo, con el género o con el nivel de productividad, en las pruebas de Chi cuadrado. La prueba t de Student arrojó diferencias en el puntaje de la estimulación intelectual de los dos estilos, siendo un 13% superior en los líderes transformacionales. El que no se encontraran diferencias en las otras 13 variables directas habla de la homogeneidad estadística entre los dos grupos.

Cada uno de los participantes del estudio obtuvo puntajes para 14 subvariables directas relacionadas con el liderazgo. Al agrupar a los participantes por género, no se encontraron diferencias que permitan afirmar que el género es un factor diferenciador de los líderes de SBC. El cargo por otra parte, si es un factor diferenciador en los puntajes de liderazgo. Los supervisores tienen una mayor orientación a tareas que los aseguradores (un 8.1% más). Los supervisores tienen más marcado el atributo de Recompensa Contingente que los jefes (6.5% más). Los jefes tienen menos atributos de Laissez-Faire que los Aseguradores (24.4% menos). Y la efectividad auto percibida es una característica que diferencia a los jefes de los demás cargos, pues éstos puntúan un 17.8% más que los aseguradores y un 16.1% más que los supervisores.

En las variables demográficas destaca la importancia de la antigüedad del participante en los análisis correlacionales con las variables de liderazgo. La antigüedad influye en el líder pues aumenta los puntajes de orientación a tareas y orientación a personas, lo que permite inferir la alineación de los objetivos del individuo con los objetivos de la organización conforme pasa el tiempo. La trayectoria se correlaciona con el esfuerzo extra como consecuencia organizacional, lo que puede interpretarse como que el líder mejora sus habilidades para aumentar el deseo y la capacidad de los subordinados con el tiempo que pasa en su cargo. La edad de la persona también influye en su estilo de liderazgo, haciéndolo más humano y relacional. Esto se aprecia en las correlaciones moderadas con la orientación a personas y la consideración individualizada. Así mismo, las personas de más edad desarrollan habilidades que les permiten ser modelos de rol para sus seguidores generando respeto y admiración, esto se refleja en la correlación moderada con la influencia idealizada.

Las correlaciones de los líderes transformacionales señalan que las principales consecuencias organizacionales de estos líderes son la efectividad y el esfuerzo extra. En los líderes transaccionales, la principal consecuencia organizacional es el esfuerzo extra.

La Satisfacción es afectada principalmente por el nivel de orientación a las personas y en menor medida por la Consideración Individualizada, ambos atributos miden las habilidades sociales e interpersonales del líder.

La efectividad es afectada principalmente por la Influencia idealizada conductual y la Motivación Inspiracional, ambos atributos miden los comportamientos del líder enfocados en influenciar a las personas a un resultado.

El esfuerzo extra es el resultado que es influenciado por más atributos del liderazgo. Los datos correlacionales, indican que para generar un deseo en los subordinados para hacer el trabajo y alcanzar las metas, el líder debe contar con competencias activas en el ejercicio su liderazgo para llevar a su equipo a resultados superiores.

5.1.2 Conclusiones sobre la variable de productividad humana

Como lo afirma Prokopenko (1989), la productividad laboral es realmente aprovechada cuando la dirección estimula a los colaboradores a aplicar sus dotes creativas, mostrando un interés especial por las personas y promoviendo un clima social favorable. Las personas difieren en su capacidad y voluntad para trabajar, de acuerdo con sus niveles de motivación y satisfacción (factores individuales), según las dinámicas del equipo al que pertenecen y las condiciones que establece la empresa. El instrumento de medición de la productividad humana aplicado en SBC arrojó diferencias en los niveles de productividad de los participantes del estudio explicadas desde los factores individuales, grupales y organizacionales.

La productividad media en SBC fue del 61.2%, las variables mejor puntuadas en la empresa son el clima, la motivación, las competencias y la participación. No se encontraron diferencias en la productividad de hombres y mujeres, pero si al segmentar por cargo. Los jefes son un 26% más productivos que los aseguradores, esta diferencia es explicada por los puntajes del factor individual y el grupal entre aseguradores y jefes. Las diferencias en puntajes de las variables directas reflejan que comparativamente, los jefes están más satisfechos, son más competentes, perciben un mejor trabajo en equipo, resolución de conflictos y cultura en SBC. El grupo de los supervisores y jefes comparten puntajes en la mayoría de las variables, con la excepción del puntaje de competencias, que es un 20% mayor en el caso del jefe.

Producto de las diferencias encontradas en la productividad por cargos, también se hallaron diferencias en la edad y antigüedad de quienes tienen productividad baja y productividad media. Ya que los aseguradores son más jóvenes y tienen menos antigüedad en el cargo que los jefes, se encontró que el grupo

de productividad baja es más joven (33 años) y tiene menos trayectoria en el cargo (5.1 años). En este sentido, se encontró una correlación moderada de la edad y la antigüedad con la productividad humana. De los tres factores, el organizacional se correlaciona moderadamente con la edad y antigüedad. Y en las variables directas, se replica la situación con la satisfacción, cohesión, conflicto, cultura y liderazgo.

Los análisis de correlaciones internas de variables de productividad humana arrojaron correlaciones altas y muy altas entre variables. Esto implica que aquellas personas más productivas lo son por múltiples factores, que para SBC son: motivación, satisfacción, cohesión, conflicto, cultura, y liderazgo. La variable que menos relación guarda con el puntaje de productividad resultó ser las competencias de la persona. Adicionalmente se aprecia que en SBC hay una alta correlación entre los factores del individuo en relación con el equipo de trabajo en el que está.

5.1.3 Conclusiones del cruce de variables de liderazgo y productividad humana

El motivo de realizar los análisis cruzados entre el liderazgo y la productividad fue comprender cuales deberían ser las habilidades directivas y las dinámicas psicosociales que deberían desplegarse en la empresa floricultora analizada. Como lo señala Cequea (2012), la labor del gerente debería orientarse a conocer qué es lo que estimula al hombre a la acción, a trabajar de forma vehemente y sostenida; y a asociarse con otros para cumplir con la estrategia organizacional.

La principal conclusión sobre los estilos de liderazgo en SBC es que, por las características compartidas entre líderes transformacionales y transaccionales, no es suficiente con la comparación categórica de estilos para identificar rendimientos diferenciados. No se puede afirmar que ser clasificado en un estilo sea necesariamente mejor que ser clasificado en el otro. Así lo señala el resultado de la prueba Chi cuadrado, que no arrojó diferencia en el nivel de productividad. La prueba t-Student, por otra parte, solo encontró diferencias en la percepción del clima de la empresa entre los dos estilos de liderazgo, pero con un alto valor de *sigma* (0.902) no se puede aceptar la hipótesis de diferencias en el puntaje de productividad entre estilos.

Desde la óptica de los análisis correlacionales se consiguió el contraste entre las dos variables. Ello apunta al énfasis de las características medidas en cada líder, independientemente de su clasificación categórica.

Se presenta una similitud con uno de los hallazgos de Sullivan (2012), en su estudio, la estimulación intelectual se relacionó inversamente con la satisfacción laboral. En SBC esta característica del liderazgo

se correlaciona inversamente con la satisfacción (del IMPH) y no se correlaciona con la productividad humana. También se encontró que este atributo es un predictor negativo al resultado de la productividad humana. Por las características del sector y el tipo de labores operativas, los resultados apuntan a la inconveniencia de estimular el cuestionamiento de suposiciones y el reencadre de problemas. Bass (1985) señala que la estimulación intelectual es necesaria en entornos de incertidumbre en los factores productivos, ambientes hostiles, o cuando hay serios problemas de eficiencia; estas situaciones no describen la realidad de SBC.

Se confirma lo encontrado por Puni (2016), en relación con los efectos negativos del atributo de *Laissez faire*, en su contexto aumentó las intenciones de rotación y los comportamientos laborales contraproducentes. En SBC se encontró que el *Laissez faire* se correlaciona moderada e inversamente con la satisfacción, y presenta correlación baja y negativa con la resolución de conflictos, la cultura y el liderazgo organizacional. El atributo de dirección por excepción pasiva también presenta relaciones negativas con el factor organizacional. Esto valida el planteamiento de Cequea de ubicar al liderazgo en los factores organizacionales y no en los grupales.

Se encontró que las dos variables propuestas en el cuestionario de Blake y Mouton (1969), se correlacionan con la productividad humana. La orientación a personas es la variable directa con mayor influencia sobre la productividad humana. La orientación a tareas se correlaciona moderadamente con la productividad, y resultó ser un predictor negativo. Para el contexto de estudio donde hay equilibrio entre las dos variables (todos son democráticos), los resultados individuales de los líderes dependen en gran medida del trabajo de las personas que coordinan. Es por ello por lo que cobra más relevancia el grado en que el líder se interesa por los demás y sus buenas relaciones. Pues se demostró que la orientación a personas se correlaciona moderadamente con la satisfacción del equipo de trabajo y la satisfacción del propio líder.

De las variables directas del MLQ, se encontró que la consideración individualizada, que es el grado en que el líder actúa como mentor de los seguidores por medio de una comunicación amplia para informar y aconsejar; es la segunda variable directa con más relación con la productividad humana. Esta subvariable está integrada en el puntaje del liderazgo transaccional, por lo cual es este puntaje el que guarda una correlación alta con la productividad humana, en tanto que el puntaje de líder transformacional se correlaciona moderadamente. Cabe señalar que otras subvariables del MLQ presentan correlaciones moderadas con la productividad: influencias (atribuida y conductual), motivación y recompensa contingente.

Otro hallazgo del estudio es que las tres variables de resultado organizacional del MLQ (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) se correlacionan con la productividad humana, lo que se puede interpretar como que los líderes más productivos son aquellos que tienen equipos más satisfechos, efectivos y que se esfuerzan más.

Una vez probadas las relaciones correlacionales, se comprobó la validez de realizar un modelo de regresión lineal múltiple que permita pronosticar la productividad humana a partir de sus atributos de liderazgo, para el sector floricultor. Se encontró que 12 variables son predictoras de la productividad humana, siendo predictoras positivas la: Orientación a personas, Efectividad, Puntaje transaccional, Influencia idealizada atribuida, Esfuerzo extra, Recompensa Contingente, Satisfacción, y Antigüedad. Y predictoras negativas: Puntaje correctivo evitador, Orientación a tareas, Dirección por Excepción Activa, y Estimulación Intelectual.

SBC proporcionó al equipo investigador el indicador de cumplimiento de metas de producción con corte a San Valentín de 2023. La empresa mide el cumplimiento de los equipos de trabajo y no de los individuos. SBC tiene 4 equipos de trabajo que en conjunto cumplieron a un 105% con la meta propuesta, el rendimiento no es homogéneo, y se presentaron grupos con cumplimientos mayores que la media (127% y 112%). Al calcular los puntajes promedio de las variables de liderazgo y productividad de los miembros de cada equipo, y compararlas con el indicador se encontró:

- La medida de productividad objetiva (indicador de producción) y subjetiva (IMPH) presentan una correlación moderada entre sí para los cuatro grupos. Esto valida el instrumento empleado y los postulados de Cequea (2012).
- La orientación a personas del grupo de trabajo tiene una correlación muy alta con el indicador de producción. Y al mismo tiempo es la subvariable que más guarda correlación con la productividad humana.
- La orientación a tareas se correlaciona inversamente con el indicador de producción, lo que permite entender por qué esta variable resultó ser un predictor negativo de la productividad humana.
- El puntaje del liderazgo transformacional es el que más se correlaciona con el indicador (correlación muy alta). El puntaje transaccional presenta una correlación moderada con el indicador. Esto podría explicar la prevalencia de los líderes transformacionales sobre los transaccionales en SBC.

Con el propósito de aportar a las discusiones de la investigación, se aplicaron los instrumentos a un grupo de 29 líderes de empresas en sectores diferentes al floricultor. El grupo externo tuvo características demográficas similares a las de SBC. Se encontró una mayor proporción de líderes transaccionales fuera de SBC, pero se replicó la prevalencia del estilo democrático. En el grupo externo los puntajes de transaccional y transformacional tienen una correlación muy alta. La media de productividad humana del grupo externo fue un 14% mayor que en SBC, pero a diferencia de SBC no se encontraron diferencias en

los puntajes de los factores y la productividad humana discriminados por género, por cargo o por estilo de liderazgo. No se encontraron correlaciones de las variables del liderazgo y el porcentaje de productividad humana y no se consiguió un modelo de regresión lineal. Esto apunta a la importancia de realizar estos análisis sobre una población que comparta no solo características demográficas sino un marco organizacional y de equipos común.

Los resultados obtenidos dentro y fuera de SBC permiten confirmar el planteamiento de Ramírez (2021), quien asegura que, por la diversidad de características, cultura, y funciones, no se debe generalizar los resultados de los estudios y cada organización debe buscar su estilo de liderazgo ideal. También se valida el planteamiento de Mateus (2019) quien afirma que los estilos de liderazgo deben estar alineados con el clima organizacional, la cultura corporativa y los espacios de trabajo, considerando que todos estos factores influyen sobre la productividad de los colaboradores.

5.2 Recomendaciones y propuestas de investigación

Se sugiere la aplicación de los mismos instrumentos y análisis estadísticos en más empresas y unidades productivas del sector floricultor, con el propósito de hacer inferencias no solo para una empresa sino a nivel sectorial, de modo que se puedan identificar las características del liderazgo y la productividad del sector y contar con un estándar que permita a cada empresa entender sus dinámicas en relación con las de otras empresas similares.

Se propone realizar mediciones periódicas de indicadores objetivos y de la productividad humana con el fin de profundizar más en las coincidencias y diferencias de la medición de la productividad desde los factores tecnológicos y desde los factores humanos a lo largo del tiempo.

Se sugiere desplegar programas para el desarrollo y formación de los encargados de los procesos productivos en las empresas, sobre las habilidades del liderazgo, haciendo énfasis en la orientación a personas, consideración individualizada, influencia idealizada y conductual, motivación Inspiracional y recompensa contingente. Las mejoras en estas habilidades están relacionadas con las mejoras en los resultados de las personas tanto individuales, en sus grupos de trabajo, y en la organización en su conjunto. La efectividad de dichos procesos de formación puede evaluarse con la aplicación periódica de los cuestionarios de liderazgo.

Es posible replicar este estudio en otros sectores productivos, con la finalidad de conocer, si para dichos sectores se encuentran las mismas relaciones entre variables y si existen modelos de pronóstico de la productividad humana a partir de las variables de liderazgo.

Dada la validez y funcionalidad de las variables del cuestionario de estilo de liderazgo gerencial, se propone revisar las escalas y valores mínimos para la clasificación de líderes democráticos o una posible

subclasificación del estilo democrático que permita notar diferencias entre dos líderes democráticos con resultados organizacionales diferentes.

Al igual que en el caso del MLQ, que tuvo una revisión y adaptación al contexto chileno, se propone la revisión y actualización de enunciados y escalas del IMPH al contexto colombiano. Así, por ejemplo, probar la aplicación de una escala de 5 puntos basada en la frecuencia en la que la persona percibe que el enunciado se cumple en su realidad cotidiana, en lugar de preguntar por la importancia que la persona da al enunciado, ya que pueden presentarse situaciones en las que el participante considere que algo es muy importante, aunque dicha condición no se dé en la realidad (que desee una mejor remuneración, aunque no la tenga).

Referencias

- Abuchaibe, M. C. (2020). *La floricultura colombiana: Cuestiones sin resolver en el marco del Tratado de Libre Comercio*. Trabajo de grado para optar al título de Abogada, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, D.C. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/51634>
- Aguirre Navarrete, R., Paredes Chavarro, A. M., & Sarmiento Jiménez, M. A. (2017). *Causas organizacionales que intervienen en la rotación de personal en la empresa elite flower de facatativá a partir de las entrevistas de retiro y del modelo de gestión*. Universidad De Cundinamarca, Facatativá. Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/741>
- Akpoviroro, K., Kadiri, B., & Owotutu, S. (2018). Effect of Participative Leadership Style on Employee's Productivity. *International Journal of Economic Behavior*, 47-60. Obtenido de <https://journals.uniurb.it/index.php/ijmeh/article/view/1927>
- Albarrán, M., Pelekais, C., & Aguirre, R. (2014). El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16, 315 - 326. Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2220/2068>
- Amaya, M. (1 de Mayo de 2019). Las habilidades que un líder debe desarrollar. *Revista Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/las-habilidades-que-un-lider-debe-desarrollar/>
- Ayoub Pérez, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf
- Barrera Lievano, J. A. (2021). Análisis de correlación entre los indicadores financieros de eficiencia administrativa y margen de utilidad neta en las empresas de Colombia. *Revista científica Quantica*, 8-8. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8529697>
- Barrera Lievano, J. A., & Parada Fonseca, S. P. (2020). Análisis empírico de correlación entre el indicador de estructura de capital y el indicador de margen de utilidad neta en PYMEs. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 99-115. Obtenido de <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/3520>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership : industrial, military, and educational impact*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.

- Bautista, J., & Llovera, F. (2014). *Organización de la producción: Una perspectiva histórica*. Barcelona: Ediciones Gráficas Rey, S.L.
- Bernal Reina, K. D., & Jiménez Medrano, I. (2018). *Relación entre el nivel de atención y el rendimiento en trabajadores del campo laboral de la floricultura en la empresa "The Elite Flower"*. Universidad de Cundinamarca, Facatativá. Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/1599>
- Bonifaz, V. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: Red Tercer Milenio.
- Botero, M. (2018). *Consideraciones Críticas de lo que Ocorre en Diversas Organizaciones*. Perspectivas Psicológicas. Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v3-4/v3-4a15.pdf>
- Briker, R., Walter, F., & Cole, M. (2020). Hurry up! The role of supervisors' time urgency and self-perceived status for autocratic leadership and subordinates' well-being. *Personnel Psychology*, 55–76. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/peps.12400>
- Bustamante, P., Giraldo Vanegas, J., & Gonzalez Lesmes, F. (2018). *La gerencia del talento humano con enfoque de comunicación estratégica alineado a la sustentabilidad y sostenibilidad en C.I. Sunshine Bouquet*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1091/La%20gerencia%20del%20Talento%20Humano%20con%20enfoco%20de%20comunicaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Campos Livaque, L. R. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla - región Callao*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación, Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/items/96e3d002-623b-4416-8803-90db33cbc32c>
- Cárdenas, M. (08 de febrero de 2022). El gringo John Simko, el gigante de las flores colombianas. *Las2orillas*.
- Casares, D. (1994). *Liderazgo: Capacidades para dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CEDAIT. (2020). *Aspectos sociales de la floricultura en Colombia*. Universidad de Antioquia. Sistema Experto de Información y Comunicación. Obtenido de <https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/f7bf8dd0-7161-4ca3-b2b6-70780776f2d2/Boleti%CC%81n+flores+aspectos+sociales+de+la+floricultura+en+colombia.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nmvYyyv>
- CEDAIT. (2021). *La mano de obra en el cultivo de flores en Colombia*. Universidad de Antioquia. Sistema Experto de Información y Comunicación. Obtenido de <https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/ce9cf1fd-6ba0-4bca-96ce-0e6ed86f9c70/Boleti%CC%81n+costos+por+etapas+de+produccio%CC%81n+floricultura.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nH5vc-G>

- Cequea, M. M. (2012). *Modelo Multifactorial para la optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Cequea, M. M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 549-584. Obtenido de <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/194/230>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice*. Obtenido de <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5380&context=libphilprac>
- Clarke, K. S. (2014). *An analysis of the relationship of leadership styles, satisfaction with the leader, and leadership effectiveness among generations: A quantitative study*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/21136a3d68e1e4b0ce24870766acf13a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Colina, F., & Martínez, A. (2019). *Una mirada crítica sobre los estilos de liderazgo en las organizaciones contemporáneas*. *Emprende y Transforma*. Obtenido de <https://scholar.archive.org/work/ih2ts6kkkbem5md6kl6qpqulqy/access/wayback/http://revistas.universidadsise.edu.pe/index.php/EMPTRANS/article/download/492/543/>
- DANE. (2010). *Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores*. Bogotá: Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf
- Darras, A. (2021). Overview of the Dynamic Role of Specialty Cut Flowers in the International Cut Flower Market. *MDPI Horticulturae*, 7-51. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/horticulturae7030051>
- De Hoogh, A., Greer, L., & Den Hartoga, D. (Octubre de 2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 687-701. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>
- Deutsch, M. (2000). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. New York: Jossey-Bass.
- Escandon, D., & Hurtado, A. (15 de Junio de 2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 9. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v32n139/v32n139a05.pdf>

- García, M. (Junio de 2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 60-79. doi:dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111
- Gazi, A., & Alam, A. (2014). Leadership; Efficacy, Innovations and their Impacts on Productivity. *ASA University Review*. Obtenido de <http://www.asaub.edu.bd/asaubreview/data/v8n1s119.pdf>
- Ghazzawi, K., El Shoughari, R., & El Osta, B. (2017). Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization. *Human Resource Management Research*, 102-110. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/323394174>
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá: Estudio monográfico de la U. del Rosario. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Gomez Herrera, L. F. (2019). *Comunicación de progreso Sunshine Bouquet*. UN Global Compact. Obtenido de <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/learner/434020>
- Gómez Sanchez, J. C., & Gil Arroyave, C. (2019). *Estilos de liderazgo autopercebido versus liderazgo percibido en dos multilatinas de Medellín*. Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional, Universidad EAFIT, Medellín. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/14351>
- González Gómez, D., & Carro Paz, R. (2012). *Productividad y competitividad 2*. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- González González, J. A. (2009). *Manual de introducción a SPSS*. Talca: Universidad de Talca. Obtenido de https://www.fibao.es/media/uploads/manual_basico_spss_universidad_de_talca.pdf
- González, E. (2014). *Las mujeres en la industria colombiana de las flores*. Informe OMAL n° 11, Asociación Paz con Dignidad. Obtenido de https://omal.info/IMG/pdf/2014_informe_omal_no_11.pdf
- Gutiérrez, R., & Almanza, C. (2016). Una aproximación a la caracterización competitiva de los sectores productivos industrial y floricultor del municipio de Madrid Cundinamarca, Colombia. *SUMA DE NEGOCIOS*, 82-93. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X16000148>
- Hatch, M., & Cunliffe, A. (2013). *Organización: Teoría y Diseño*. Bogotá: Pearson.
- Havardi-Burger, N., Mempel, H., & Bitsch, V. (2020). Sustainability Challenges and Innovations in the Value Chain of Flowering Potted Plants for the German Market. *MDPI journals*, 1-26. Obtenido de https://www.mdpi.com/2071-1050/12/5/1905?type=check_update&version=2
- Hernández Baquero, W., & Jiménez Romero, A. (2021). *Impacto Social De Empresas Floricultoras Como Sunshine Bouquet En El Municipio De Tocancipá*. Bogotá: Universidad Colegio Mayor De

- Cundinamarca. Obtenido de <https://repositorio.unicolmayor.edu.co/bitstream/handle/unicolmayor/3517/14.%20Jimenez%20-%20Hernandez.pdf?sequence=14&isAllowed=y>
- Hernández, C. (25 de Julio de 2019). *¿Cuáles son las diferencias entre ser jefe y líder?* Obtenido de <https://incp.org.co/cuales-las-diferencias-jefe-lider/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Indeed. (2022). *Evaluaciones de Sunshine Bouquet*. Obtenido de <https://co.indeed.com/cmp/Sunshine-Bouquet/reviews?fcountry=CO>
- Informa Colombia. (2022). *Comercializadora Internacional Sunshine Bouquet Colombia S A S*. Obtenido de Directorio de Empresas: <https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacion-empresa/comercializadora-internacional-sunshine-bouquet-colombia-ltda-ci>
- Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización. *Gestión Joven*, 183 - 195. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>
- Katzenbach, J. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Allston: Harvard Business School.
- Kim, S., & Toya, K. (2018). Leadership style required for the transition to servitization in Japan. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 335-352. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2018-0034>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2018). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- Lara Cedeño, M., Avilés Almeida, P., & Barba Salazar, J. (2021). Relación del liderazgo con la productividad empresarial. *Revista Publicando*, 15-25. Obtenido de <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2228>
- Lupano Perugini, M., & Castro Solano, A. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. 296.
- Malik, A., Faisal, S., & Faridi, M. (2020). An investigation on leadership styles for the business productivity and sustainability of small medium enterprises (SME'S). *International Journal of Entrepreneurship*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/348150489>
- Mateus Camargo, J. S. (2019). *La influencia de los estilos de liderazgo en la productividad de las organizaciones*. Artículo de Investigación especialización Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/286064039.pdf>
- Maxwell, J. (2011). *5 Niveles de Liderazgo*. New York: Hachette Book Group, Inc.

- Mejía, J. (2019). *Teoría De La Innovación Organizacional*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Obtenido de https://dca.cucea.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/2019_teor%C3%ADa_de_la_innovacion_organizacion_al_una_descripcion_de_las_principales_escuelas_y_sus_contribuciones_por_autor.pdf
- Minagricultura. (2020). *Cadena de Flores*. Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/2019-12-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Minambiente. (16 de Diciembre de 2020). *Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Sector floricultor le apuesta a la economía circular: <https://www.minambiente.gov.co/gestion-integral-del-recurso-hidrico/sector-floricultor-le-apuesta-a-la-economia-circular/>
- Moreno González, E. (2008). *Manual de uso de SPSS*. Madrid: Universidad Nacional de educación a distancia.
- Muñoz Ramos, B. C. (2016). *Liderazgo, Clima Organizacional y Productividad Empresarial*. Artículo de Revisión para Seminario de Profundización, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Northouse, P. (2016). *Liderazgo Teoria y Practica* (Vol. Septima edicion). Michigan: Sage.
- OIT. (2020). *Guía propuesta por las organizaciones sindicales de plantaciones y/o unidades de producción de flores en colombia para la prevención y mitigación de la pandemia por COVID-19*. CUT. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_764316.pdf
- Orewa, F. (2019). Leadership styles as correlate of job performance in academic libraries in delta state, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 25-64. Obtenido de <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6012&context=libphilprac>
- Ortega Naranjo, W., Cuascota Pujota, A., Pilataxi Mejía, J., & Gualotuña Armas, A. (2018). Liderazgo y productividad de pequeñas y medianas empresas en la provincia de Pichincha-Ecuador. *Revista UNIANDES Episteme*, 5, 54-65. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756343>
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista EAN*, 20-43. doi:0120-8160
- Peschiera Miranda, L. A., & Rodríguez Cabrera, J. A. (2021). *El estilo de liderazgo autocrático en la mejora de la productividad de las empresas*. Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/660003>

- Petal Republic. (1 de Febrero de 2022). *Floristry and Floriculture Industry Statistics & Trends (2022)*. Recuperado el octubre de 2022, de <https://www.petalrepublic.com/floristry-and-floriculture-statistics/#29-sources>
- Prieto, R., & García Jesús. (2018). *Liderazgo: Tendencias emergentes para inspirar la gestión de las personas en las organizaciones*. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar. Obtenido de https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/3841/Liderazgo_TendenciasEmergentesparaInspirar_gestion.pdf?sequence=1
- Prokopenko, J. (1989). *Gestión de la productividad: Manual práctico*. Ginebra : Oficina Internacional del Trabajo.
- Puni, A. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal Of Innovative Research & Development*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/290797675>
- Quiroz, S. (2022). Tipos de liderazgo: una perspectiva liberadora desde la consejería profesional. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8715
- Ramírez Sánchez, V., Sandoval Caraveo, M. d., & Surdez Pérez, E. G. (2021). Estilos de liderazgo y productividad: una revisión teórica. En L. M. González Velásquez, & B. Llamas Aréchiga, *Las ciencias administrativas: actores, gobernanza, gestión e innovación con enfoque integral para el desarrollo empresarial* (pág. 134). Bogotá: Universidad nacional abierta y a distancia (UNAD).
- Sánchez Manchola, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Sánchez Montalván, S., Vaca Aguirre, I., Padilla Sánchez, J., & Quezada Condolo, C. (Junio de 2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relaciona. *Revista Oikos*, 41-61. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025782>
- Setiawan, R., Cavaliere, L., Reynosa, E., Wisetsri, W., & Jirayus, P. (2021). The Impact of Leadership Styles on Employees Productivity in Organizations: A Comparative Study Among Leadership Styles. *Productivity Management*, 382 - 404. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3875252
- Sierra Labrador, S. (2020). *Evolucion y perspectivas de la indsutria de flores frescas cortadas colombianas para exportacion*. Monografía para optar por el título de Especialista en Negocios internacionales e integración económica., FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8099/1/779085-2020-III-NIIE.pdf>
- Sullivan, E. M. (2012). *A correlational study of perceived transformational leadership styles and job satisfaction among social workers*. Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the

- Requirements for the Degree Doctor of Management, University of Phoenix , Phoenix . Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/7071f2b1010f5d8261bde7a588103e48/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Sunshine Bouquet. (Diciembre de 2022). *Nuestra empresa*. Obtenido de <https://sunshinebouquet.com/about-us/>
- Tauro, A. V. (2009). *Aplicación del modelo de manufactura esbelta (lean manufacturing) para la optimización del flujo de producción en las empresas floricultoras*. INNSA Consultores especializada en sistemas de gestión.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo [MLQ forma 5x corta] de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Chile: Universidad De Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/>
- Viloria Escobar, J., Pedraza Álvarez, L., Cuesta Tamayo, K., & Pérez Correa, K. (2016). *Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis*. Santa Marta: Revista Clío América. Obtenido de <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1658>

Anexos

Anexo A Cuestionario de medición de estilos de liderazgo y productividad humana

El presente es un instrumento de recolección de información para la investigación titulada Estilos de liderazgo y su relación con la productividad humana, desarrollada por estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, del programa de Maestría en Gerencia de la Innovación en Proyectos. Este cuestionario refleja su opinión y manera de ser, tal como usted lo percibe. No hay respuestas correctas o incorrectas.					
<i>CONFIDENCIALIDAD: Sus respuestas serán absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Todos los datos que se recolecten tendrán finalidad única y exclusivamente académica.</i>					
1. CONSENTIMIENTO DE INFORMADO. Soy consciente de que mi participación es voluntaria y que al contestar la presente encuesta doy mi consentimiento de informado en cuanto a que: mi participación en la investigación (a través de las respuestas dadas en esta encuesta) es completamente voluntaria; en cualquier momento puedo dar por terminada la encuesta si así lo deseo; no estoy siendo coaccionado para la realización de la encuesta, y que en cualquier momento del proceso puedo retirarme del estudio. Si su respuesta es no, por favor dé por terminada la encuesta. Gracias.					
Si	X				
2.Nombre	Texto				
3.Género					
Femenino	X				
Masculino	X				
Otro	X				
4.Edad	Número				
5.Cargo en la organización	Texto				
6.Años de antigüedad en el cargo	Número				
7.Cantidad de colaboradores a cargo	Número				
8. A continuación se presentarán 100 afirmaciones descriptivas. Por favor, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo para juzgar cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a su manera de ser con su equipo de trabajo. Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta (Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Frecuentemente), elija una sola opción según su criterio en cada caso.					
	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente
1. Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.	X	X	X	X	X
2. Nada es más importante que completar un objetivo tarea.	X	X	X	X	X
3. Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.	X	X	X	X	X
4. Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.	X	X	X	X	X
5. Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.	X	X	X	X	X
6. Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.	X	X	X	X	X
7. Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.	X	X	X	X	X
8. Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.	X	X	X	X	X
9. Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.	X	X	X	X	X
10. Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.	X	X	X	X	X
11. Yo administro mi tiempo con efectividad.	X	X	X	X	X
12. Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mi equipo.	X	X	X	X	X
13. Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.	X	X	X	X	X
14. No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.	X	X	X	X	X
15. Me gusta analizar problemas.	X	X	X	X	X
16. Respeto los límites de los demás.	X	X	X	X	X

17. Aconsejar a mi equipo para que mejore su desempeño es mi naturaleza.	X	X	X	X	X
18. Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.	X	X	X	X	X
19. Ayudo a los demás a siempre que se esfuercen.	X	X	X	X	X
20. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	X	X	X	X	X
21. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	X	X	X	X	X
22. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	X	X	X	X	X
23. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	X	X	X	X	X
24. Expreso mis valores y creencias más importantes.	X	X	X	X	X
25. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	X	X	X	X	X
26. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	X	X	X	X	X
27. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	X	X	X	X	X
28. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	X	X	X	X	X
29. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	X	X	X	X	X
30. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	X	X	X	X	X
31. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	X	X	X	X	X
32. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	X	X	X	X	X
33. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	X	X	X	X	X
34. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.	X	X	X	X	X
35. Sostengo la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	X	X	X	X	X
36. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	X	X	X	X	X
37. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	X	X	X	X	X
38. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	X	X	X	X	X
39. Actuó de modo que me gano el respeto de los demás.	X	X	X	X	X
40. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	X	X	X	X	X
41. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	X	X	X	X	X
42. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	X	X	X	X	X
43. Me muestro confiable y seguro.	X	X	X	X	X
44. Construyo una visión motivante del futuro.	X	X	X	X	X
45. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	X	X	X	X	X
46. Suele costarme tomar decisiones.	X	X	X	X	X
47. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	X	X	X	X	X
48. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	X	X	X	X	X
49. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	X	X	X	X	X
50. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	X	X	X	X	X
51. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	X	X	X	X	X
52. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	X	X	X	X	X
53. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	X	X	X	X	X
54. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	X	X	X	X	X
55. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	X	X	X	X	X
56. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	X	X	X	X	X
57. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	X	X	X	X	X
58. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	X	X	X	X	X
59. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	X	X	X	X	X
60. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	X	X	X	X	X
61. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	X	X	X	X	X
62. Motivo a los demás a trabajar más duro.	X	X	X	X	X
63. Dirijo un grupo que es efectivo.	X	X	X	X	X
64. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	X	X	X	X	X

65. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	X	X	X	X	X
66. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	X	X	X	X	X
67. Evaluó las consecuencias de las decisiones adoptadas	X	X	X	X	X
68. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	X	X	X	X	X
69. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	X	X	X	X	X
70. Me concentro en detectar y corregir errores	X	X	X	X	X
71. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	X	X	X	X	X
72. Tiendo a no corregir errores ni fallas.	X	X	X	X	X
73. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	X	X	X	X	X
74. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	X	X	X	X	X
75. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	X	X	X	X	X
76. Intento ser un modelo que seguir para los demás.	X	X	X	X	X
77. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables	X	X	X	X	X
78. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	X	X	X	X	X
79. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados	X	X	X	X	X
80. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	X	X	X	X	X
81. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien	X	X	X	X	X
82. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen	X	X	X	X	X
83. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	X	X	X	X	X
84. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones	X	X	X	X	X
85. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	X	X	X	X	X
86. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo	X	X	X	X	X
87. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas	X	X	X	X	X
88. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo	X	X	X	X	X
89. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	X	X	X	X	X
90. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales	X	X	X	X	X
91. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	X	X	X	X	X
92. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo	X	X	X	X	X
93. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	X	X	X	X	X
94. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados	X	X	X	X	X
95. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	X	X	X	X	X
96. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	X	X	X	X	X
97. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra	X	X	X	X	X
98. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención	X	X	X	X	X
99. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	X	X	X	X	X
100. Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	X	X	X	X	X

9. A continuación se presentarán 32 afirmaciones descriptivas. Por favor, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo para valorar el impacto de cada afirmación en su productividad de acuerdo con la siguiente escala: 1 si es ningún impacto sobre su productividad y 7 si es un alto impacto en su productividad.	1. Ningún	2. Muy bajo	3. Bajo	4. Medio	5. Medio alto	6. Alto	7. Muy alto
101. Cuando realizo bien mi trabajo obtengo reconocimiento de mis superiores y mis compañeros	X	X	X	X	X	X	X
102. La comunicación e interacción con mis compañeros de trabajo es asertiva y me brinda soporte.	X	X	X	X	X	X	X
103. Estoy comprometido con mi trabajo y los objetivos de mi organización	X	X	X	X	X	X	X
104. Alcanzar los objetivos propuestos me llena de satisfacción	X	X	X	X	X	X	X
105. Mis funciones y responsabilidades están bien definidas y las conozco a cabalidad	X	X	X	X	X	X	X
106. Estoy satisfecho con los beneficios y retribuciones económicas que recibo por mi trabajo	X	X	X	X	X	X	X
107. Estoy satisfecho con la distribución que se hace de las cargas de trabajo	X	X	X	X	X	X	X

108. La organización ha identificado aquellas competencias que dotan al trabajador de una mayor eficacia laboral	X	X	X	X	X	X	X
109. La organización desarrolla sistemáticamente en sus trabajadores las competencias que necesita.	X	X	X	X	X	X	X
110. La organización evalúa sistemáticamente si se han alcanzado las competencias requeridas para alinearlas la estrategia organizacional	X	X	X	X	X	X	X
111. La empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	X	X	X	X	X	X	X
112. Puedo participar en las decisiones que se toman en mi trabajo	X	X	X	X	X	X	X
113. La organización establece los espacios para la participación mediante la utilización de diferentes técnicas participativas para la mejora de los procesos.	X	X	X	X	X	X	X
114. Me siento satisfecho con los mecanismos de consulta y diálogo provisto por la organización	X	X	X	X	X	X	X
115. Tengo relaciones de trabajo positivas con mis compañeros de trabajo	X	X	X	X	X	X	X
116. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	X	X	X	X	X	X	X
117. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	X	X	X	X	X	X	X
118. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	X	X	X	X	X	X	X
119. Considero que he aportado lo que se espera de mí a los equipos en que he participado en mi organización.	X	X	X	X	X	X	X
120. Los conflictos son Resueltos en términos que satisfacen a las partes involucradas.	X	X	X	X	X	X	X
121. Promovemos y estimulamos la creatividad para solucionar los conflictos e impulsar cambios.	X	X	X	X	X	X	X
122. Se cuenta con mecanismos de negociación para el tratamiento efectivo del conflicto a fin de evitar la disminución de la pérdida de productividad y del bajo desempeño	X	X	X	X	X	X	X
123. Existe un conjunto de valores claro, ético y consistente que rige la forma en que nos conducimos y nos ayuda a distinguir lo correcto	X	X	X	X	X	X	X
124. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	X	X	X	X	X	X	X
125. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	X	X	X	X	X	X	X
126. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	X	X	X	X	X	X	X
127. Retan constantemente mi talento con tareas ambiciosas y lo suficientemente ejecutables para que sea posible llevarlas a la práctica	X	X	X	X	X	X	X
128. Nos animan a aportar nuevas e innovadoras formas de hacer las cosas y a mejorar los procesos	X	X	X	X	X	X	X
129. Comprendo que mis decisiones tienen una dimensión ética y un impacto en otros y en toda la sociedad y asumo la responsabilidad de sus consecuencias y me hago cargo de ellas	X	X	X	X	X	X	X
130. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	X	X	X	X	X	X	X
131. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo, para la mejora de mi desempeño.	X	X	X	X	X	X	X
132. El grado de comunicación que existe en mi organización facilita el logro de los resultados y la integración.	X	X	X	X	X	X	X

¡muchas gracias por su colaboración!

Anexo B Autorización para realizar la investigación

Madrid Cundinamarca. 07 de diciembre de 2022

Señora
Sandra Patricia Parada
Directora de Programa Maestría en gerencia de la innovación en proyectos- Modalidad
Distancia
Facultad de Ciencia Empresariales
Rectoría UNIMINUTO Bogotá Virtual y distancia
Dirección: Transversal 73 A No. 81-19 Oficina 302
sparada@uniminuto.edu

Los estudiantes de maestría en gerencia de la innovación de proyectos relacionados a continuación presentaron su propuesta para la realización de una investigación que tiene como título: "Relación entre los tipos liderazgo y la consecución de los objetivos de producción en una empresa del sector floricultor". Ellos indican que van a tomar como variables los estilos de liderazgo y la escala de cumplimiento de objetivos en los supervisores de algunas áreas. En su propuesta este proyecto tiene como objetivo principal: "Determinar la relación entre las variables de los estilos liderazgo de los supervisores de producción de la empresa con el logro de los objetivos de su grupo". Los integrantes que conforman el grupo de investigación son:

Arthur Steven Pinzón Arias
Katherine Cuesta Hoyos
Leidy Johana Pardo Lozano
Jhon E Maldonado Suárez

Nombre del director del proyecto: JHONY ALEXANDER BARRERA LIEVANO

Con la información dada anteriormente nos permitimos abrir las puertas para la puesta en marcha de la investigación, sin que esto conlleve compromiso alguno con nuestra compañía y reservándonos el derecho de confidencialidad de la información.

La presente se expide a los siete (07) días del mes de diciembre de 2022 en el municipio de Madrid Cundinamarca.

Cordialmente,

C.I SUNSHINE BOUQUET S.A.S

NIT: 830.010.738-0



PIEDANYELA HERNANDEZ TABORDA
JEFE DE GESTION HUMANA
CI SUNSHINE BOUQUET – FINCA GASCUÑA
pyhernandez@sunshinebouquet.com
3203629355