



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster
en Administración de Empresas**

AUTOR: Ing. José Andrés Villacreses León

TUTOR: MBA. Edwin Alberto Espinoza Revelo

Artículo Profesional Tema: Liderazgo en Trabajo en Equipos

Artículo Profesional Tema: Liderazgo en Trabajo en Equipos

Por

José Andrés Villacreses León

Julio 2021

Aprobado:

Edwin A. Espinoza R. Tutor

María B. Castillo Q. Presidente del Tribunal

Christian E. Dávila L. Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 31, agosto, 2021
Edwin A. Espinoza R.

Aceptado y Firmado: _____ 31, agosto, 2021
Christian E. Dávila L.

_____ 31, agosto, 2021

María B. Castillo Q.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, José Andrés Villacreses León, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Liderazgo en Trabajo en Equipos** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

José Andrés Villacreses León

Correo electrónico: ingvillacreses@gmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, José Andrés Villacreses León, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Liderazgo en Trabajo en Equipos, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Julio de 2021

José Andrés Villacreses León

Correo electrónico: ingvillacreses@gmail.com

Dedicatoria

Dedico este artículo a mi familia. A mi madre que ha estado a mi lado en este tiempo de estudio para este gran paso de mi vida. A mis amigos, docentes y tutor por su apoyo e incentivo para escribir y finalizar este artículo profesional.

Agradecimiento

Agradezco a mis familiares, docentes y compañeros, quienes apoyaron a cumplir este logro personal en estos tiempos tan difíciles que estamos atravesando a nivel mundial.

Agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador, que, con sus docentes, pulieron mis conocimientos y me permitieron obtener mi titulación. Agradezco a mi tutor, quien fue parte clave para la elaboración de este artículo con sus conocimientos.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación se basa en la aplicación de estrategias metodológicas desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo que permita describir la problemática que en materia de liderazgo presentan las empresas públicas del sector hidrocarburífero en el Ecuador. Pues al no existir un programa formal de capacitaciones y de ejercer un liderazgo no estructurado, trae como consecuencia la mala toma de decisiones a nivel empresarial. En este orden, el liderazgo se puede definir como la capacidad que tiene una persona para influir sobre la conducta de otras personas o grupos de personas, y que se encuentre combinado por factores internos y externos. En este estudio, las conclusiones de los procedimientos realizados evidenciaron que al describir el diagnóstico en relación a la percepción que presentan los empleados públicos en materia de liderazgo organizacional, muestran que existe un porcentaje razonablemente superior al 50% con relación a los 370 encuestados que perciben resultados satisfactorios en ejecución, incidencia, importancia y participación en la preparación para mejorar el Liderazgo efectivo a nivel organizacional. Así como también, los hallazgos según el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), que muestran un predominio del estilo de Liderazgo Participativo en el sector de hidrocarburos del Ecuador con un porcentaje del 29,64%. Seguidamente, se evidencia la incidencia en un 19,10% de un estilo de Liderazgo Transformacional y, por último, se aplica un estilo de liderazgo Directivo en un porcentaje del 13,34%.

Palabras Clave: Liderazgo, Toma de Decisiones, Liderazgo Participativo, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Directivo.

Abstract

This research is based on the application of methodological strategies from a qualitative and quantitative point of view that allows describing the leadership problems posed by public companies in the hydrocarbon sector in Ecuador. Since there is no formal training program and the exercise of unstructured leadership, it results in poor decision-making at the business level. In this order, leadership can be defined as the ability of a person to influence the behavior of other people or groups of people, and that it is combined by internal and external factors. In this study, the conclusions of the procedures carried out showed that when describing the diagnosis in relation to the perception that public employees present in terms of organizational leadership, they show that there is a percentage reasonably higher than 50% in relation to the 370 respondents who perceive satisfactory results in execution, incidence, importance and participation in the preparation to improve effective Leadership at the organizational level. As well as, the findings according to the Exploratory Factor Analysis (AFE), which show a predominance of the Participatory Leadership style in the hydrocarbon sector of Ecuador with a percentage of 29.64%. Next, the incidence of a Transformational Leadership style is evidenced in 19.10% and finally, a Directing leadership style is applied in a percentage of 13.34%.

Key Words: Leadership, Decision Making, Participatory Leadership, Transformational Leadership, Executive Leadership

Tabla de Contenidos

Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen Ejecutivo	vii
Abstract	viii
Tabla de Contenidos.....	ix
Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras	xiii
Capítulo 1: Introducción.....	1
Antecedentes del Problema	2
Enunciado del Problema.....	2
Propósito del Estudio o Pregunta(s) de investigación	2
Significancia del Estudio.....	3
Naturaleza del Estudio.....	3
Limitaciones	3
Delimitaciones.....	4
Resumen	4
Capítulo 2: Revisión de la Literatura	5
Conceptualización del Liderazgo	5
El liderazgo Transformacional	6
El liderazgo Transaccional	7
El liderazgo Delegativo	8
El liderazgo Directivo.....	8
El liderazgo Participativo	9
Toma de decisiones	9

Liderazgo en Equipos de trabajo	10
Descripción de lo que son los Equipos de Trabajo.....	10
Etapas de formación del equipo	10
Liderazgo en cada tipo de equipo	11
Equipos operativos funcionales.....	11
Equipos multifuncionales	11
Equipos Auto dirigidos.....	12
Equipos Virtuales	12
Resumen	13
Capítulo 3: Método.....	15
Diseño de la Investigación.....	15
Pertinencia del Diseño.....	15
Población	16
Muestra	16
Localización Geográfica.....	17
Instrumentación	17
Recolección y Análisis de Datos	18
Validez y Confiabilidad.....	18
Resumen	18
Capítulo 4: Resultados	20
Tamaño de muestra.....	21
Resultados Estadísticos	22
Hallazgos	24
Resumen	29
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	31

Conclusiones.....	31
Recomendaciones	33
Contribuciones Teóricas y Prácticas	34
Futuras Líneas de Investigación	35
Referencias	36
Apéndice A: Cuestionario sobre Liderazgo	39

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Estadístico de confiabilidad para el instrumento Liderazgo organizacional en la muestra total</i>	22
Tabla 2 <i>KMO y prueba de Bartlett</i>	23
Tabla 3 <i>Matriz de componentes rotados(a)</i>	24

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Representación de la percepción en la ejecución de Capacitación en Liderazgo.	27
<i>Figura 2.</i> Representación de la percepción en incidencia del Curso de Capacitación en Liderazgo.	28
<i>Figura 3.</i> Representación de la percepción para la importancia de la Capacitación en Liderazgo.	28
<i>Figura 4.</i> Representación de la percepción en la participación activa a programas de Capacitación en Liderazgo.	29

Capítulo 1: Introducción

El presente artículo profesional, tiene como objetivo presentar propuestas para liderazgo en equipos de trabajo en el ámbito de la empresa pública del sector Hidrocarburífero del Ecuador e investigar y fortalecer la capacitación adecuada para sus colaboradores. La presente investigación consta de cinco capítulos, desarrollados de acuerdo a la norma establecida del programa de Maestría en Administración de Empresas en línea, para la modalidad de Artículo Profesional de Alto Nivel.

En el primero capítulo, se realiza una introducción con los antecedentes y enunciado del problema; también el propósito, significancia y naturaleza del estudio; así mismo, se brinda adicionales definiciones de términos, limitaciones, delimitaciones y se finaliza con el resumen respectivo. En el segundo capítulo, se efectúa una revisión de la literatura en referencia a las teorías relevantes sobre liderazgo, modelos liderazgo, y aquellos factores del liderazgo que podrían incidir en ámbito del sector público.

En el capítulo tres, se encuentra el método de investigación el cual será de carácter cuantitativo de tipo descriptivo a datos obtenidos de la fuente primaria por medio de la aplicación de 370 encuestas y que éstas han sido combinadas con herramientas cualitativas para su validación (Entrevista a profundidad con 5 personas). Para el caso del capítulo cuatro, se presentan los respectivos resultados y un análisis e interpretación de los mismos, con el objetivo de demostrar la confiabilidad de los datos en la encuesta basados con la escala de Likert. Y finalmente, para el capítulo cinco, se encuentran las conclusiones y recomendaciones con la finalidad de plasmar los hallazgos en los objetivos definidos en la presente investigación.

Antecedentes del Problema

En el sector público, aparentemente el liderazgo se ejerce de una manera no estructurada, pues no existe un programa formal de capacitaciones sobre el liderazgo a los colaboradores; lo cual, trae como consecuencia la mala toma de decisiones a nivel empresarial. En este sector público petrolero existen aproximadamente 10.361 funcionarios a quienes se pretende llegar con este artículo para ser usado como una guía del liderazgo.

Enunciado del Problema

Los funcionarios públicos de la capital al parecer no consideran importante o no poseen una concienciación sobre el tema y tampoco existen guías o programas de liderazgo. El presente artículo es un instrumento de soporte para los funcionarios que deseen profundizar más sobre el contenido.

Propósito del Estudio o Pregunta(s) de investigación

En el presente artículo se tiene los siguientes objetivos:

1. Determinar la importancia del Liderazgo según la percepción de los funcionarios públicos del sector hidrocarburífero.
2. Realizar un diagnóstico de los programas de capacitación de liderazgo existentes para el personal de empresas públicas Petroleras del Ecuador.
3. Proporcionar a los funcionarios de las empresas públicas una investigación con respecto al liderazgo en este sector que les permita maximizar sus destrezas en el contexto laboral y así expandir el conocimiento.

Significancia del Estudio

Según Araujo & Salgado (2014) “el liderazgo es muy importante en las organizaciones, ya que este permite como personas, tener la capacidad y la habilidad de tomar las riendas de una situación que se nos presenta, para luego demostrar ante los demás” (p.74). Por lo tanto, el liderazgo es de suma importancia para los funcionarios y colaboradores de las empresas públicas del sector Hidrocarburífero, pues conduce a resultados positivos en las relaciones interpersonales, el desarrollo profesional, fomenta un buen ambiente laboral entre el personal y la organización funcionará eficientemente.

Naturaleza del Estudio

Este estudio se basa en la metodología cualitativa con un método de revisión bibliográfico importante del tema, también en un enfoque cuantitativo utilizando el método de datos a través de las encuestas; consultando a funcionarios públicos del sector hidrocarburífero con respecto al tema de liderazgo.

Limitaciones

Para poder lograr los resultados Cual-quantitativos de la investigación se procedió a aplicar encuestas a los funcionarios de las empresas públicas de Quito del ámbito hidrocarburífero. Debido a la pandemia COVID-19 no se pudo realizar de manera presencial en las respectivas dependencias, por lo que se utilizó medios tecnológicos para lograr los objetivos. Aunado a esto, las bibliografías o investigaciones referentes al liderazgo aplicado al sector público del Ecuador es escasa.

Delimitaciones

El presente estudio, se realizó a nivel de todo el Ecuador por medio de la aplicación de encuestas on-line a los funcionarios petroleros que laboran en las empresas públicas del sector hidrocarburífero, para ello se empleó medios digitales institucionales y personales.

Resumen

La presente investigación se basa en una metodología desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo que permita describir la problemática que en materia de liderazgo presentan las empresas públicas del sector hidrocarburífero en el Ecuador. Pues al no existir un programa formal de capacitaciones y de ejercer un liderazgo no estructurado, trae como consecuencia la mala toma de decisiones a nivel empresarial. Por lo tanto, el presente estudio, permitirá proporcionar indicadores descriptivos y concientización en la capacitación apropiada en materia de liderazgo efectivo a sus funcionarios; y así fortalecer las posibles alternativas que permitan optimizar el liderazgo en equipos de trabajo para las empresas públicas del sector hidrocarburífero en el Ecuador. Éste enfoque cualitativo, se realiza con la selección de bibliografías y el análisis crítico de los temas relacionados con liderazgo; para luego, determinar mediante la aplicación de encuestas online, la importancia del liderazgo según la percepción de los empleados públicos. Todo lo anterior, realza la significancia del presente estudio al promover el liderazgo en los colaboradores de las instituciones públicas, para la obtención de resultados positivos en las relaciones interpersonales, el desarrollo profesional, buen ambiente de trabajo y en general, la eficiencia en el clima organizacional.

Capítulo 2: Revisión de la Literatura

En este capítulo, se realiza una revisión bibliográfica de los siguientes temas relacionados con el liderazgo, los tipos de liderazgo, el liderazgo en equipos de trabajo, su funcionamiento, cómo influyen en la toma de decisión de los líderes en los procesos de una organización y los beneficios de un buen liderazgo para los equipos operativos funcionales, equipos multifuncionales, equipos auto dirigidos. En otras palabras, este tema es de vital importancia para la empresa pública del sector hidrocarburífero en el Ecuador.

Conceptualización del Liderazgo

A continuación, se procede a destacar algunas definiciones sobre liderazgo:

Según Gómez, (2008) establece que: “Liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales” (p. 162). En otro sentido más amplio, es la facultad y la habilidad para ser capaz de influenciar a otras personas y obtener resultados favorables conforme a los objetivos empresariales. Y donde la política, poder y autoridad son relacionados con el concepto de liderazgo. (Bonifaz, 2012).

En este orden de ideas, también se puede afirmar: “Es el proceso de influir en las actividades de un individuo o individuos, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que se realicen encaminados a metas, en una situación determinada” (Gómez, 2008, p. 163).

Por lo tanto, (Araujo & Salgado, 2014), establecen que:

El Liderazgo es muy importante en las organizaciones, ya que este permite como personas, tener la capacidad y la habilidad de tomar las riendas de una situación que se nos presenta, para luego demostrar ante los demás, que podemos manejar la iniciativa llegando así al cumplimiento del objetivo propuesto. (p. 74)

Con estas ideas, se puede decir que el liderazgo, es un proceso que busca influir en las personas, equipos y organización para conseguir los objetivos en comunes para el desarrollo sostenible de una organización.

En consecuencia, tal sostenibilidad lo refiere (Piqueras, 2016), “Actualmente se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas no hay forma de que haya prosperidad en las empresas”. La calidad del estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo no sólo logra que sea más eficaz el trabajo si no también estudia el ser y el quehacer organizacional actual (Ahumada, 2004).

En este sentido, a lo que se refiere al quehacer organizacional y las condiciones de los estados de la naturaleza para la toma de decisiones, (Gil, Alcover, Rico, & Sanchez-Manzanares, 2011) establecen:

La creciente complejidad e incertidumbre de las situaciones empresariales actuales y el trabajo intensivo en conocimiento hacen inviable la actuación de un único líder y requieren equipos multiprofesionales, con autonomía para trabajar y un liderazgo compartido que emerja del propio equipo.(p. 39)

El liderazgo Transformacional

En las revisiones de la literatura, varias son las definiciones del liderazgo Transformacional:

Es cuando el líder transformacional lleva a sus partidarios con su carisma a elevar su inspiración, la motivación intelectual, a los grupos de trabajo les gusta este tipo de líder y desean identificarse, lo apoyan. El líder con la consideración individual y

saber las necesidades de su equipo gana su confianza. (Mendoza, I.; et al., 2007, p. 27).

Según Koontz y Weihrich (2003) “los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional” (Citado por Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013, p. 17). Por consiguiente, (Bracho Parra & García Guilianny, 2013) afirma: “Procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión” (p.167).

Con estas definiciones se puede decir que el liderazgo transformacional, a más de ser la relación entre líder y partidarios que va más allá de la técnica y el conocimiento, logra una sinergia entre la empatía y las metas planteadas, sin tener que llegar al autoritarismo, promoviendo el deber ser de todo líder, con la finalidad de mejorar el desempeño, el clima laboral, el nivel de satisfacción del cliente interno, las relaciones interpersonales laborales y por ende la productividad de su empresa.

El liderazgo Transaccional

En cuanto al liderazgo transaccional, se pueden destacar las siguientes:

El liderazgo transaccional, según lo que establece (Mendoza Martínez Ignacio Alejandro, 2008, p. 30), es un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, razonadas en una serie de transacciones con una connotación de costo – beneficio.

Ampliando, la definición anterior, (Imirón, V.; et al., 2015) establece que: “El liderazgo transaccional está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el

intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento” (pág. 25).

“El papel del líder transaccional, estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado” (Contreras & Barbosa, 2013, pág. 159).

Por lo que, en términos generales, se puede concluir que este tipo de liderazgo se apalanca en la obtención irrestricta de resultados y la falta de estos acarrea incluso hasta sanciones al equipo de trabajo, siendo esta una metodología ortodoxa

El liderazgo Delegativo

“El estilo de liderazgo delegativo se produce cuando el líder deja a su subordinado la iniciativa, ya sea en el terreno de la planificación como en la supervisión y el control”. (Martinez, 2014, p. 122)

“El líder delegativo se caracteriza por dejar que sus subordinados tomen decisiones hasta cierto nivel, asumir la responsabilidad de dicha delegación”. (Martinez, 2014, p. 122). En conclusión, el liderazgo delegativo, es cuando los subordinados toman las decisiones de los trabajos delegados.

El liderazgo Directivo

“El líder directivo o también denominado autócrata es aquel que tiene la responsabilidad de tomar decisiones, dirigir y motivar a sus subordinados.” (Martinez, 2014, p. 120). Con lo cual se puede explicar que “este tipo de líder suele exigir a sus subordinados obediencia a las decisiones que tome y tiene poca confianza en la toma de decisiones de sus subordinados.” (Martinez, 2014, p. 120).

El liderazgo Participativo

“Este tipo de líder es aquel que realiza consultas para poder llevar a cabo su liderazgo.” (Martinez, 2014, p. 121). Por lo tanto, “este tipo de líder escucha las ideas de los demás y las lleva a cabo siempre y cuando estas contribuciones sean posibles.” (Martinez, 2014, p. 121).

Una vez detallado los tipos de liderazgo se puede concluir que en esta época la mejor manera para conseguir a una empresa eficaz, armonizada y con el talento humano comprometido es con la aplicación del liderazgo transformacional, siendo este último estilo de liderazgo más llevadero en un mundo laboral colapsado y exigente en cuanto a metas, resultados y desempeño.

Toma de decisiones

La dirección va de la mano con el liderazgo, la toma de decisiones representa la elección correcta entre varias posibilidades considerando los estados de la naturaleza del problema y las condiciones de incertidumbre presente. Con la toma de decisiones correctas se logran conseguir los objetivos de la organización. Inclusive existen dos tipos de decisiones: las programadas o estructuradas y las no programadas o no estructuradas. Evidenciándose que en el proceso de decisión sigue un procedimiento racional compuesto de las siguientes etapas: identificar y definir el problema, establecer prioridades, considerar causas, desarrollar las posibles soluciones, evaluar las soluciones y finalmente seleccionar. (Bonifaz, 2012, p. 14-16).

La toma de decisiones es tarea fundamental en una organización, las cuales pueden ser decisiones acertadas o erróneas y esta incide en el rendimiento de una organización ya sea de forma positiva o negativa. La toma de decisión en los equipos es más fácil por los

conocimientos e ideas más principales que sirven para optimizar las decisiones y compromiso para implementarlas que un líder individual (Yukl, 2008, p. 352).

Liderazgo en Equipos de trabajo

Descripción de lo que son los Equipos de Trabajo

Los equipos de trabajo son constituidos por un grupo pequeño de colaboradores con un fin común, funciones interdependientes que se desempeñan en áreas o departamentos los cuales están a cargo de uno o más líderes. Existen varios tipos de equipos en las empresas como equipos operativos funcionales, equipos multifuncionales, equipos auto dirigidos y equipos virtuales. (Yukl, 2008, p. 333).

En cuanto a establecer equipos en las empresas, (Urbano, 2013) “Un equipo de trabajo es un grupo de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno” (p. 97).

Etapas de formación del equipo

Inicio. En esta etapa prevalece la confianza en el equipo al principiar el proyecto designado, hay respeto entre todos los participantes y todos ponen de su parte para evitar conflictos, surgen las primeras dificultades por las diferencias de carácter y personalidad lo que origina tensión y roces entre sus integrantes (De autores, 2013, p. 26)

Acoplamiento. En la siguiente etapa, todos los miembros del equipo tienen clara la importancia de la coordinación entre ellos para sacar adelante la tarea designada. Esto les obliga a tratar de superar los enfrentamientos personales lo cual permite recuperar cierto optimismo pues el proyecto con dificultades va avanzando. (De autores, 2013, p. 26).

Madurez. En la etapa de madurez “el equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos. El equipo entra en una fase muy productiva.” (De autores, 2013, p. 26)

Agotamiento. Para finalizar encontramos la etapa de agotamiento donde buena parte del proyecto está elaborado pero el equipo empieza a perder ilusión en el mismo y el rendimiento puede decaer, es hora de cerrar el proyecto con los integrantes necesarios (De autores, 2013, p. 26).

Liderazgo en cada tipo de equipo

Equipos operativos funcionales

Tienen trabajos especializados en cierta medida en una función básica, los miembros que la componen permanecen estables ya que son equipos de larga duración, existe un líder formal el cual puede delegar a otro miembro con determinadas funciones de liderazgo (Yukl, 2008, p. 333). Este tipo de equipos suelen encontrarse en áreas administrativas de apoyo a los procesos operativos, como por ejemplo en las dependencias asociadas a finanzas, contabilidad, tecnologías de la información y comunicación, servicios administrativos, entre otros.

Equipos multifuncionales

Pueden ser trabajadores de varias unidades que se les asignan tareas complejas, para determinado producto. Los miembros pueden estar en varios equipos multifuncionales independientes, los trabajos son con tiempos y pueden causar conflictos por lo cual los líderes deben resolver problemas y mantener el progreso continuo. (Yukl, 2008, p. 333) .

Estos equipos suelen ser conformados para llevar a cabo un proyecto empresarial que involucra más de dos áreas de trabajo, sin embargo, debe existir un líder que sea el dirimente

ante posibles discrepancias o posiciones de las unidades que lo conforman, con la finalidad de obtener resultados esperados en menor tiempo.

En la conformación de estos tipos de equipos, presentan un líder formal con poder del cargo significativo, habilidades cognitivas, interpersonales, de gestión de proyectos, políticas y pericia. Con conductas de liderazgo necesarias como visión, organización integración social y extensión externa. Finalmente el líder debe ser flexible y adaptable a medida que cambian las condiciones. (Yukl, 2008, p. 342)

Equipos Auto dirigidos

Estos grupos auto dirigidos, son grupos de labor semiautónomos, en donde la gran parte de los equipos de trabajo auto dirigidos son responsables de producir un producto o servicio particular, estos se utilizan para manufacturas o procesos de producción de bienes y servicios, una de sus ventajas es el compromiso de sus miembros con el trabajo, gestión eficaz de los problemas, eficiencia y satisfacción laboral (Yukl, 2008, p. 334-335).

En cuanto al líder de este equipo, principalmente coordina y facilita la toma de decisiones en grupo, y es elegido por el grupo de trabajo por un tiempo específico. Además el liderazgo es compartido así que puede rotar el líder entre los miembros, pueden ser líderes internos o externos según sea el caso (Yukl, 2008, p. 344).

Equipos Virtuales

Son equipos que no se ven cara a cara, están ubicados en cualquier parte y pueden realizar tareas específicas o continuas se comunican mediante aplicaciones virtuales. (Yukl, 2008, p. 337). Usualmente aplicados a equipos de asistencia tecnológica, soporte de redes y datos.

Los equipos virtuales planean retos únicos para los líderes como supervisar el rendimiento, coordinación de tareas complejas, influir sobre ellos y desarrollar la confianza mutua de los miembros porque están ubicados en diferentes lugares y culturas, el entorno es dinámico y volátil (Yukl, 2008, p. 345).

Resumen

El liderazgo se puede definir como la capacidad que tiene una persona para influir sobre la conducta de otras personas o grupos de personas, y que se encuentre combinado por factores internos y externos. La identificación con esta definición se encuentra respaldada por Gómez (2008) que destaca: “Es el proceso de influir en las actividades de un individuo o individuos, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que se realicen encaminados a metas, en una situación determinada” (p.163). Ser un líder implica tener la habilidad para potencializar los factores existentes en una organización y actuar óptimamente ante determinadas circunstancias. Por lo que, el estilo de liderazgo más apropiado depende de si la situación general es favorable o desfavorable a la interacción con los miembros del equipo u organización. Es decir, aceptación del líder, estructura del trabajo y posición de poder del líder. Estos estilos de liderazgos se definen de forma tal como: delegativo, directivo, participativo, transaccional y transformacional; aun cuando en esta época se puede concluir que la mejor manera para conseguir a una empresa eficaz, armonizada y con el talento humano comprometido es con la aplicación del liderazgo transformacional. En definitiva, siendo el liderazgo la parte medular de las empresas y ser aplicado debe ser inspirador, que estimule intelectualmente a la masa laboral y considere la importancia individual de los trabajadores; por lo cual, se debe estudiar a fondo el manejo de equipos o grupos de una

organización para fomentar el desarrollo y crecimiento profesional, personal y en equipo de todos los colaboradores involucrados en los procesos organizacionales.

Capítulo 3: Método

Para el presente artículo profesional se utilizó una metodología de estudio que englobe un conjunto de técnicas y métodos para la recolección de los datos, obtención de resultados que ayudarán a su análisis significativo y aportarán a las conclusiones y recomendaciones.

Diseño de la Investigación

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en este artículo profesional, se implementó una metodología de carácter cuantitativo de tipo descriptivo por medio de una encuesta.

Pertinencia del Diseño

El liderazgo es una de las competencias más demandadas en todos los sectores empresariales, y se define como aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno (Sánchez Vázquez, 2010, p. 216)

La metodología de investigación cuantitativa es uno de los procedimientos más aplicados en la investigación social y se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población objetivo; se utiliza en diferentes ámbitos, desde estudios de opinión hasta diagnósticos para el establecimiento de políticas de desarrollo (Hueso, A. y Cascant, MJ, 2012; p.1). La encuesta ha evolucionado desde una técnica de recogida de datos para convertirse en un proceso o método de investigación social, cuya aplicación significa el seguimiento de un proceso de investigación en toda en toda su extensión (López-Roldán & Fachelli, 2015).

Población

Para el desarrollo de este artículo profesional, se consideró la metodología cuantitativa, a partir de la población de servidores públicos a nivel nacional que pertenecen a EP Petroecuador, debido a la fusión institucional dada en el 2021 entre EP Petroecuador y PetroAmazonas, el número total funcionarios hasta el mes de abril del presente año es de 9.864 (Petroecuador, 2021).

Muestra

El objetivo general del muestreo estadístico, consiste en conocer determinadas características de una población, con el menor costo posible en dinero, tiempo y trabajo (López-Roldán & Fachelli, 2017). A continuación, se presenta la ecuación para el cálculo de la muestra en base a poblaciones finitas (Morillas, 2007).

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad (1)$$

Donde:

N = Total de la población

Z= 1,96 (a partir de una seguridad del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 0,5)

q = 1 – p (en este caso 1 – 0,5 = 0,5)

d = error de la investigación (5%)

Aplicando esta fórmula el tamaño de la muestra es: 370 individuos

Localización Geográfica

La presente investigación, se llevó a cabo en colaboración con todos los funcionarios públicos de la matriz y sus diferentes Gerencias de EP Petroecuador a nivel nacional. Ante la actual situación de emergencia sanitaria que atraviesa el Ecuador y el resto de países, se hizo uso de medios digitales para llegar a cada uno de los miembros que se encuentran dispersos en todo el país.

Instrumentación

Se utilizó como instrumento de recolección de datos, la encuesta conformada por 29 preguntas cerradas en base a escala de Likert, la cual representa una escala aditiva con un nivel ordinal, constituida por cinco niveles de categorías para las cuales se discrimina la respuesta de los participantes (Namakforoosh, 2000). Cada ítem debe ser construido en tiempo presente, y estos debe expresar una sola idea, de forma precisa y concisa al exceder las 20 palabras para la formulación de las preguntas (Hernández, Fernández & Baptista, 2008).

El cuestionario que se utilizó en esta investigación fue adaptado del trabajo de Segura Silva (2020) “*Liderazgo organizacional y la intención de rotación del personal administrativo en una empresa de recursos humanos, Lima, 2019*”, del cual se tomaron ciertos ítems que a consideración del investigador son clave para la elaboración del instrumento actual.

Una vez diseñado el cuestionario, se realizó una prueba piloto para garantizar que los participantes comprendan las afirmaciones y alternativas de respuesta y a la vez comprobar la capacidad de discriminación de los participantes (Hernández-Sampieri, & Torres, 2018).

A demás, se realizó una validación cualitativa del instrumento, en dónde los evaluadores fueron cinco expertos en el tema de liderazgo y el sector público.

Recolección y Análisis de Datos

Para la recolección de datos se utilizaron medios digitales institucionales y personales, en el análisis de datos se utilizó Microsoft Excel y el paquete informático de IBM SPSS para el análisis estadístico.

Validez y Confiabilidad

El análisis de validez del presente trabajo de investigación se realizó mediante la triangulación de información, se consideró: 1) la literatura investigada sobre el tema estudiado, 2) una prueba piloto de la funcionalidad de la encuesta y 3) la experiencia del investigador en temas empresariales lo cual fortalece la rigurosidad científica de la investigación.

Resumen

En el presente capítulo se presenta estratégicamente la metodología que se empleó para llevar a cabo el conjunto de actividades inherentes al proceso de investigación; de forma tal, que sea posible alcanzar los objetivos formulados en beneficio de ofrecer respuestas a las interrogantes yacentes en el problema de estudio. Se trabajó con un diseño de investigación con carácter cuantitativo de tipo descriptivo por medio de cual se realizó la recolección de información mediante la aplicación de 370 encuesta online para inferir el comportamiento en materia de liderazgo para un total poblacional constituido por 9.864 funcionarios públicos de la matriz y sus diferentes Gerencias de EP Petroecuador a nivel nacional, al cierre del mes de abril del 2021. Esta encuesta fue diseñada con 29 preguntas cerradas en base a escala de Likert, de modo que los ítems importantes para este estudio

fueron seleccionados de una investigación desarrollada por Segura Silva (2020) y dentro de este proceso metodológico, se decide prueba piloto con un proceso de validación cualitativa del instrumento, en dónde los evaluadores fueron cinco expertos en el tema de liderazgo y el sector público

Capítulo 4: Resultados

En el presente apartado, se inicia la presentación y análisis de los resultados que se obtuvieron al aplicar un **Análisis Factorial Exploratorio (AFE)** conducente a determinar la importancia del liderazgo según las percepciones de los funcionarios públicos del sector de hidrocarburos del Ecuador. Esta metodología se fundamenta implícitamente en la ejecución o extracción de componentes principales que es un método estadístico empleado para la reducción de variables correlacionadas (dependientes), es decir, un método que permite reducir la dimensión o la cantidad de variables (29 ítems de la encuesta) que inicialmente se consideran importantes en el presente estudio, y además permite explicar a través de sus pesos o contribuciones la apreciación en cuanto a la discriminación o la definición de los estilos de liderazgos presente en el sector hidrocarburífero; siendo notable resaltar que según los ítems medidos y la evidencia muestral, estos estilos de liderazgos pueden estar enfocados a las siguientes clasificaciones o constructos: Transformacional, Transaccional, Delegativo, Directivo, y Participativo.

En este orden de ideas, en innumerables situaciones empíricas, comúnmente se dispone de información de muchas variables o indicadores que están correlacionadas entre sí en mayor o menor grado. Estas correlaciones tienen como un velo que impiden evaluar adecuadamente el papel que juega cada variable en el fenómeno que se está analizando. Por lo tanto, lo anterior se soluciona mediante la aplicación del **AFE**, el cual permite pasar a un nuevo conjunto de variables, representadas por las componentes principales que agrupan significativamente los ítems que tienden a estar correlacionadas entre sí y que, además, estos se puedan ordenar de acuerdo con la información que llevan incorporada. Este orden de referencia lo dictamina el criterio del porcentaje de varianza explicada, es decir, cuanto

mayor sea su varianza, mayor es la información que lleva incorporada dicha componente en relación a los ítems de la encuesta. En virtud de esta explicación, se selecciona como primera componente aquella que tenga mayor varianza explicada, y se le asigna un nombre dependiendo a la cantidad de ítems que presenten la mayor contribución de información a la componente; tales nombres se encuentran en relación a los constructos que refieren a los diferentes estilos de Liderazgo (Transformacional, Transaccional, Delegativo, Directivo, y Participativo). Es decir, cada ítem de forma individual caracteriza la naturaleza de un determinado estilo de liderazgo, y al aplicarse el AFE se reduce o agrupa estos ítems, con altas correlaciones, con un determinado estilo de liderazgo en una componente específica. Lo anterior, permite ofrecer como resultado una componente formada como combinación lineal de los ítems que estén mayormente correlacionados y exprese la tendencia en la percepción de los estilos de liderazgo que se presentan en el sector hidrocarburífero.

Puesto que, la definición de las componentes se realiza en función al criterio de la máxima varianza explicada, vale destacar, que la última componente representa la que expresa menor varianza explicada y en concordancia, se define nombrarse por los ítems con mayores pesos. Estos pesos se obtienen como resultado de la aplicación del AFE en su matriz de componentes rotados con Normalización Varimax - Kaiser (Observar tabla 4.3).

Tamaño de muestra

En cuanto a la evaluación del instrumento en términos a su fiabilidad en la escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las 29 variables (ítems), y en consideración a la muestra de 370 sujetos, se aplica la fórmula representada en la ecuación 4.1 y se obtiene, a partir de las varianzas, un coeficiente Alpha de Chronbach de 0.944 (Ver tabla 4.1), cuanto más próximo esté a 1, más consistentes serán los ítems, indicando que el

instrumento genera unos resultados estables a lo largo del estudio, por lo que se considera confiable; siendo el instrumento de ésta manera óptimo en proporcionar resultados consistentes y coherentes. Y de aplicarse la fórmula de la ecuación 4.2, se obtiene a partir de las correlaciones entre los ítems, un coeficiente Alpha de Chronbach estandarizado o tipificado de 0.945 (Ver tabla 4.1).

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[\frac{1 - \sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right] \quad (4.1) \quad \alpha_{Tipificado} = \frac{Kp}{1 + p(k-1)} \quad (4.2)$$

S_i^2 : es la varianza del ítem i

S_t^2 : es la varianza de los valores totales observados

K : es el número de preguntas o ítems

p : es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

Tabla 1

Estadístico de confiabilidad para el instrumento Liderazgo organizacional en la muestra total

Alfa de Chronbach	Alfa de Chronbach basada en los elementos tipificados	Número de elementos (Ítems)
0,944	0,945	29

Fuente: Salidas de SPSS

Resultados Estadísticos

El siguiente procedimiento para el presente apartado, consiste en realizar contraste para evaluar si el modelo factorial (o la extracción de los factores) en su conjunto es significativo. En referencia a lo anterior, se procede a plasmar el resultado del test KMO de Kaiser, Meyer y Olkin (Ver ecuación 4.3) que relaciona los coeficientes de correlación, r_{ij}^2 , observados entre las variables o ítems de estudio X_i y X_j ; y en donde $r_{ij(p)}^2$ representa los

coeficientes de correlación parcial entre las variables o ítems X_i y X_j eliminando de esta forma la influencia de las demás variables.

$$KMO = \frac{\sum_{j \neq i} \sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} \sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{j \neq i} \sum_{i \neq j} r_{ij(p)}^2} \quad (4.3)$$

Siendo la interpretación base de los valores KMO comprendidos entre el rango de 0 hasta 1, la siguiente: Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido de la prueba ($KMO \geq 0.75$, se considera adecuado el uso del análisis factorial), implicando que la relación entre las variables es alta. En este estudio, la prueba KMO arrojó un valor mayor a 0.9 (Ver tabla 4.2), lo que representa un resultado muy bueno e indica una interrelación satisfactoria entre los ítems.

Tabla 2

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,943
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	4626,220
	Grados de Libertad (gl)	190
	Significancia	0,000

Fuente: Salidas SPSS

En relación a la tabla anterior, ésta muestra la prueba de esfericidad de Bartlett, que evalúa la aplicabilidad del análisis factorial en las variables estudiadas. Ésta prueba de Bartlett, muestra significancia estadística, ésta significancia se evidencia al analizar el valor probabilístico ($p\text{-valor}=0.000 \leq 0.05$) menor al nivel de significancia estándar (Error tipo I, $\alpha = 0.05$). Este resultado implica validez en la aplicación del análisis factorial exploratorio (AFE) a los datos recabados, en cada ítem por los 370 sujetos, por el instrumento diseñado.

Hallazgos

Como resultado significativo de la aplicación del AFE, con el fin de determinar la importancia del Liderazgo según la percepción de los funcionarios públicos del sector hidrocarburífero, se procede a dilucidar esta situación analizando la matriz de componentes rotados que simplifica la interpretación de los factores optimizando la solución por columna. Esta metodología considera lograr aumentar la varianza de las cargas factoriales al cuadrado en cada factor y que esto permita que cada variable (ítem) concentre su pertenencia o mayor peso (carga factorial alta) en un determinado factor (componente); mientras que se obvian, las cargas complementarias (cargas factoriales bajas) en los demás factores (componentes). Obviamente, la explicación anterior se refleja en los resultados que ofrece la matriz de componentes rotados (Ver tabla 4.3) con normalización Varimax con Kaiser en el paquete SPSS.

Tabla 3

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente			Tipos de Liderazgos:
	1	2	3	
Las sugerencias son escuchadas y se las considera	0,831			PARTICIPATIVO
Existe una retroalimentación reciproca	0,810			PARTICIPATIVO
Las decisiones son consensuadas	0,796			PARTICIPATIVO
Se estimula la interacción a todo nivel laboral	0,788			PARTICIPATIVO
Las estrategias para garantizar el cumplimiento, son participativas	0,693	0,468		TRANSACCIONAL
Se promueve la iniciativa para el cumplimiento de actividades	0,656	0,481		DELEGATIVA
Se plantean los cambios a partir de una planificación	0,654	0,471		TRANSACCIONAL
El trabajo es por productos y con tiempos flexibles	0,603			DELEGATIVO
Las actividades se realizan en función de las directrices dadas	0,589			DIRECTIVO
Los subordinados toman decisiones para su buen desempeño	0,518			DELEGATIVO
Se utiliza el carisma para elevar a la inspiración		0,763		TRANSFORMACION

Se logra las metas planteadas, sin tener que llegar al autoritarismo	0,752		AL TRANSFORMACION AL
Existe una motivación como equipo	0,479	0,710	TRANSFORMACION AL
Se trabaja desde la empatía		0,684	TRANSFORMACION AL
Se puede cambiar la manera de realizar las tareas	0,443	0,404	DELEGATIVO
Existe demasiada exigencia a sus subordinados		0,765	DIRECTIVO
Tienen poca confianza en las de decisiones de sus subordinados		0,743	DIRECTIVO
Utilizan el poder para el cumplimiento de las actividades		0,665	TRANSACCIONAL
Debe existir obediencia a las decisiones	0,406	0,620	DIRECTIVO
Se recompensa o sanciona a los trabajadores en función de su rendimiento		0,498	TRANSACCIONAL

Fuente: Elaboración propia con Salidas generadas por SPSS

Como resultados de la aplicación del Análisis Factorial Exploratorio (AFE) a la muestra de 370 sujetos, se obtuvieron las percepciones en los funcionarios públicos sobre el estilo de liderazgo presente en el sector hidrocarburos del Ecuador. En este orden de ideas y en correspondencia a los resultados de la tabla 4.3, se evidencia la conformación de tres (03) componentes que explican el 62.12%.de la variabilidad. Es decir, la matriz de componentes rotados en el AFE, reflejan que las variables (ítems) de los constructos que refieren a los diferentes estilos de liderazgo (Transformacional, Transaccional, Delegativo, Directivo, y Participativo) se agrupan en las tres componentes de la siguiente manera:

a) **Componente 1 (Liderazgo Participativo)**: En esta componente con una varianza explicada del 29.64%, se da a conocer cuáles son las variables o ítems que sobresalen con notable peso para su conformación y la alta asociación de estos indicadores referentes al Constructo Participativo, lo que en definitiva se le asigna el nombre a esta componente de **Liderazgo Participativo**. Siendo la contribución con notable peso de asociación en los ítems: “*Las sugerencias son escuchadas y se las considera*” y “*Existe una retroalimentación*”

recíproca”, le sigue de forma moderada los pesos de los ítems: *“Las decisiones son consensuadas”* y *“Se estimula la interacción a todo nivel laboral”*. Lo anterior implica que estos indicadores perfilan el estilo de liderazgo participativo en los funcionarios públicos del sector hidrocarburos.

b) **Componente 2 (Liderazgo Transformacional)**: En esta componente con una varianza explicada del 19.10%, se da a conocer cuáles son las variables o ítems que sobresalen con notable peso para su conformación y la alta asociación de estos indicadores referentes al Constructo Transformacional, lo que en definitiva se le asigna el nombre a esta componente de **Liderazgo Transformacional**. Siendo la contribución a un mismo nivel de peso en asociación con los ítems: *“Se utiliza el carisma para elevar a la inspiración”*, *“se logra las metas planteadas sin tener que llegar al autoritarismo”*, *“Existe una motivación como equipo”*, y *“Se trabaja desde la empatía”*.

c) **Componente 3 (Liderazgo Directivo)**: En esta componente con una varianza explicada del 13.34%, se da a conocer cuáles son las variables o ítems que sobresalen con notable peso para su conformación y la alta asociación de estos indicadores referentes al Constructo Directivo, lo que en definitiva se le asigna el nombre a esta componente de **Liderazgo Directivo**. Siendo la contribución a un mismo nivel de peso en asociación con los ítems: *“Existe demasiada exigencia a sus subordinados”*, *“Tienen poca confianza en las de decisiones de sus subordinados”*, y *“Debe existir obediencia a las decisiones”*.

El cuarto ítem que define el constructo directivo y refiere a: *“Las actividades se realizan en función de las directrices dadas”* no se encuentra contenido en la componente que lo define, por tanto, exhibe débil contribución (0,589) a la primera componente asociada con el estilo de liderazgo participativo.

En cuanto, al cumplimiento del segundo objetivo de la investigación, referente al diagnóstico de los programas de Capacitación de Liderazgo existentes para el personal de las empresas petroleras del Ecuador, se puede describir tales hallazgos de las apreciaciones en los sujetos entrevistados mediante un análisis descriptivo de los ítems de interés.

Con respecto al ítem: *“En su organización se ha impartido algún curso o capacitación de liderazgo en los últimos 3 años”*, los resultados muestran que: un 52,33% de los encuestados afirman que probablemente y totalmente están de acuerdo en que se ha impartido y la contraparte representada por 47.7% (Ver figura 4.1) evidencian que existe duda o una notable apreciación de falta de cursos de capacitación en materia de liderazgo.

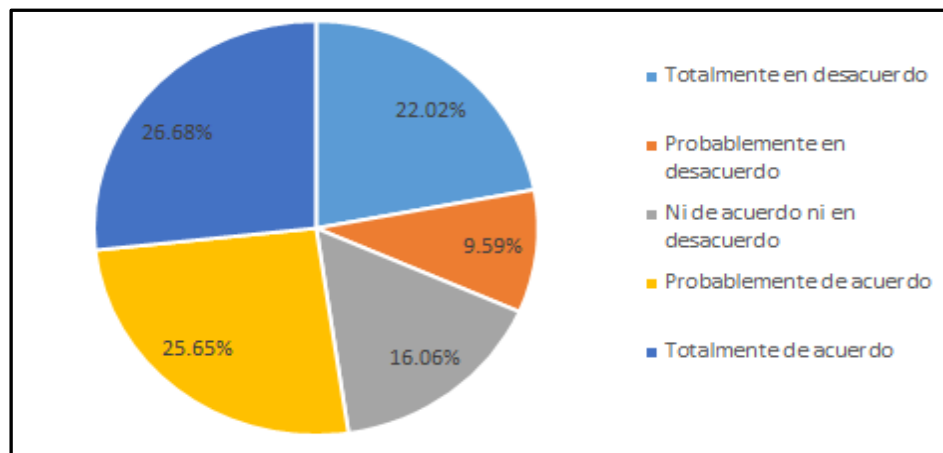


Figura 1. Representación de la percepción en la ejecución de Capacitación en Liderazgo.
Fuente: Salidas SPSS.

Adicionalmente, se procede a analizar el impacto de la ejecución de capacitaciones en materia de liderazgo que se presenta en el sector de hidrocarburos. Para ello se procede a analizar el siguiente ítem de la encuesta: *“En caso afirmativo el último curso o capacitación sobre liderazgo, ayudó a mejorar las relaciones laborales”*, los resultados de tal percepción

evidencian estar de acuerdo en un porcentaje del 57.5% y un porcentaje del 22.6% de afirmación negativa o en desacuerdo.

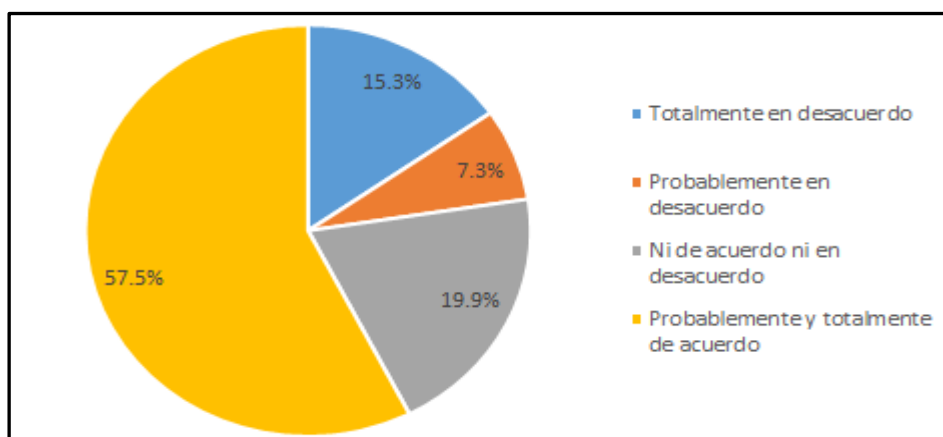


Figura 2. Representación de la percepción en incidencia del Curso de Capacitación en Liderazgo.

Fuente: Salidas SPSS.

Luego, se procede a describir los resultados del ítem: “*Usted cree que la capacitación en liderazgo es importante*”; los resultados evidencian que el 63.99% están de acuerdo con tal percepción en la importancia subyacente del liderazgo en una organización y solo el 9.07% están en desacuerdo (Ver figura 4.3)

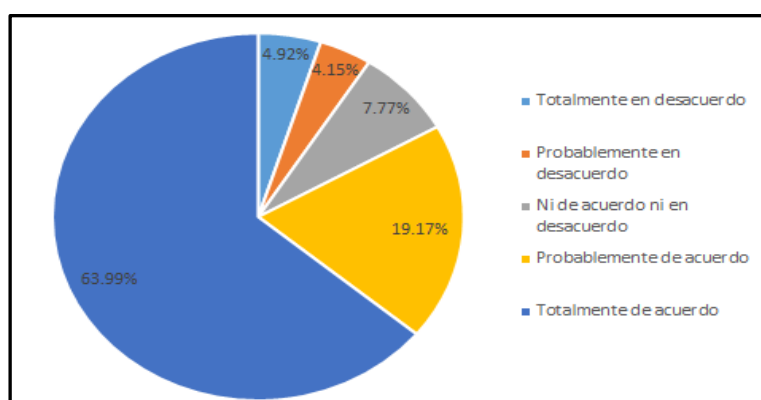


Figura 3. Representación de la percepción para la importancia de la Capacitación en Liderazgo.

Fuente: Salidas SPSS.

Y, por último, en cuanto al ítem: “*De existir un programa de capacitación sobre liderazgo, su participación sería activa*”; en este punto se logra obtener que el 62.18% de los encuestados estén a favor de realizar participación activa en posibles cursos de capacitaciones y sólo un 8.81% del personal para las empresas petroleras del Ecuador no están de acuerdo en participar (Ver figura 4.4).

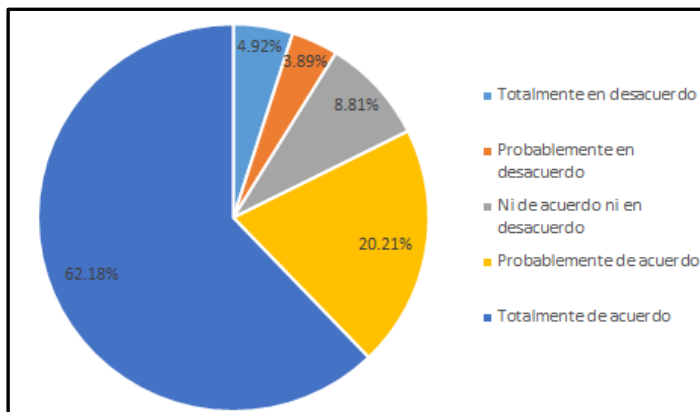


Figura 4. Representación de la percepción en la participación activa a programas de Capacitación en Liderazgo.

Fuente: Salidas SPSS.

Resumen

En el presente capítulo se ha trabajado en los resultados desde el punto de vista de la aplicación del Análisis Factorial Exploratorio (AFE) que aplica el método estadístico de componentes principales a una matriz de datos constituida por 370 observaciones categorizadas en escala de Likert, siendo esta la muestra representativa de interés para el presente estudio; así como también, previamente a estos procedimientos se aplicó estudio de confiabilidad en el instrumento diseñado para determinar el Liderazgo Organizacional en las empresas petroleras del Ecuador. Como conclusión de estos procedimientos se evidenció que, en los resultados del diagnóstico realizado en relación a la percepción de los empleados públicos, muestran que existe un porcentaje razonablemente superior al 50% con relación a

los 370 encuestados que perciben resultados satisfactorios en ejecución, incidencia, importancia y participación en la preparación para mejorar el Liderazgo efectivo a nivel organizacional. Así como también, los hallazgos según el AFE, que muestran un predominio del estilo de Liderazgo Participativo en el sector de hidrocarburos del Ecuador con un porcentaje del 29,64%. Seguidamente, se evidencia la incidencia en un 19,10% de un estilo de Liderazgo Transformacional y, por último, se aplica un estilo de liderazgo Directivo en un porcentaje del 13,34%.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

El presente estudio se centra en destacar la importancia de promover dentro de las empresas u organizaciones la gestión de capacitación en materia de liderazgo organizacional. Siendo el liderazgo una facultad y habilidad principal que deben presentar los directivos de organizaciones para lograr resultados favorables en la adecuada toma de decisiones de forma eficaz y eficiente. En este punto, estos integrantes de instituciones u organizaciones designados como líderes deben promover principios de liderazgos orientados a la conservación de un ambiente laboral apropiado conducente a la optimización del recurso humano, factor clave que incide en cuanto al rendimiento en las tareas, compromiso con el equipo de trabajo y la productividad en general.

Conclusiones

La percepción de la importancia en las capacidades y habilidades implícitas al liderazgo en funcionarios públicos del sector de hidrocarburos del Ecuador, se define al generalizar en que por lo menos el 64% de los 370 sujetos encuestados, están de acuerdo con este proceso que busca la forma de influir en las personas, equipos y organización como tal para conseguir objetivos en común; y sólo el 9.07% están en desacuerdo, asumiendo restar importancia del liderazgo en el referido sector.

En correspondencia con el diagnóstico descriptivo de los programas de capacitación de liderazgo existente en las empresas de hidrocarburos del Ecuador, los resultados muestran que el 52,33% de los encuestados afirman que probablemente y totalmente están de acuerdo en que se ha impartido a nivel organizacional, cursos de capacitación en materia de liderazgo, y la contraparte representada por el 47.7%, manifiestan que existe duda o una notable apreciación de falta de estos. No obstante, al indagar si el curso de capacitación ayudó a

mejor las relaciones laborales, el 57.5% de los encuestados presentaron afirmación positiva de estar probablemente y totalmente de acuerdo. Y, por último, en término a la importancia de estos cursos, el 63.99% de los encuestados afirman que es de suma importancia la capacitación en términos al liderazgo y que, de existir algún programa de capacitación, estarían abierto a participar en un 82,38%.

Y, en referencia al último objetivo de la presente investigación, es concluyente que el evaluar cómo se encuentra el ambiente de liderazgo organizacional, permite contar con información adecuada para la toma de decisiones que tiendan a maximizar destrezas en el contexto laboral y así cumplir los requerimientos en esta materia. En este sentido, la principal tarea consistió en el diseño de un instrumento con un enfoque de múltiples evaluadores en el sentido de que la evaluación de liderazgo ha de considerar tanto la autoevaluación del líder, junto con las evaluaciones de su liderazgo desde el punto de vista de sus superiores, compañeros, y subordinados; originando resultados más robustos al momento de describir con un nivel de confiabilidad y validez, la predominancia del liderazgo organizacional participativo. Adicionalmente, se puede concluir que en esta época la mejor manera para conseguir a una empresa desarrollada de forma eficaz, armonizada y con el talento humano comprometido es con la aplicación del liderazgo transformacional, lo que referencia la necesidad de expandir en las empresas de hidrocarburos del Ecuador sus habilidades y capacidades en este tipo de liderazgo.

En definitiva, en lo concerniente a las mediciones obtenida con el instrumento en cuanto a lo que se estila en liderazgo, los resultados del tratamiento de la información mediante la aplicación de la técnica estadística del Análisis Factorial Exploratorio evidenciaron la conformación de tres (03) componentes, y estas describieron que existe un

predominio en un 29,64% del estilo de Liderazgo Participativo en el sector de hidrocarburos del Ecuador. Seguidamente, se evidencia la incidencia en un 19,10% de un estilo de Liderazgo Transformacional y por último, se aplica en un 13,34% el estilo de liderazgo Directivo.

Recomendaciones

Fomentar una cultura de revisión periódica en lo concerniente al liderazgo organizacional en las empresas de hidrocarburo del Ecuador, tendientes a maximizar destrezas y habilidades en el contexto laboral.

Se recomienda ampliamente el desarrollo periódico de cursos sobre Liderazgo Efectivo, a fin de perfilar a los empleados de la administración pública del sector de hidrocarburos del Ecuador con bases a estos conocimientos y así poder mejorar significativamente el comportamiento y ambiente organizacional. Lo anterior, se consolida a la disposición abierta que presentan los funcionarios encuestados en participar activamente en dichos cursos de formación, desarrollo y capacitación en materia de liderazgos.

Se recomienda realizar una retroalimentación a los funcionarios públicos del sector de hidrocarburos sobre los resultados de la presente investigación y guiar en la aplicación del estilo de liderazgo transformacional a trabajar por el logro de objetivos comunes en tal sector.

Contribuciones Teóricas y Prácticas

Las contribuciones parten de las limitaciones que se presentaron en este estudio, es decir, limitación en la aplicación de encuestas por circunstancias de la pandemia por COVID-19 en la cual, la aplicación fue de forma estratégica y online. En cuanto al uso de metodologías estadísticas, las cuales simplifican situaciones implícitas difícil de interpretar empleando un simple análisis descriptivo; todo ello, con el fin de permitir explicar qué es lo que los líderes están haciendo en la administración pública, pero no de forma certera del por qué lo hacen.

En general, los resultados obtenidos de forma estadística en este trabajo sí demuestran de forma empírica y significativa la existencia de relación positiva entre los comportamientos para los constructos de estilos de liderazgo y desempeño en equipos de trabajo, pero no permiten ofrecer una explicación causal sobre la percepción de la relación descubierta concerniente al estilo de liderazgo participativo.

En cuanto a la técnica estadística, la utilidad del Análisis Factorial Exploratorio, como herramienta estadística en ciertos campos de estudio es indiscutible. Sin embargo, el investigador debe manejar y tener dominio a nivel conceptual, procedimental y de análisis, para hacer frente a los posibles escenarios en la resolución empírica a objeto de obtener las respuestas a las interrogantes de la investigación y por ende el cumplimiento de los objetivos en el contexto subyacente a la problemática.

Futuras Líneas de Investigación

En futuras investigaciones sería interesante la necesidad de indagar a profundidad y generar evidencia empírica específica para la administración pública en el contexto de los funcionarios del sector de hidrocarburos, sobre las situaciones que condicionan a un individuo a comportamientos de liderazgo participativo y no transformacional, así como de los procesos motivacionales que operan como nexo causal entre los comportamientos que integran el modelo de estilos de liderazgo.

Otra línea de investigación pendiente, y que debe ser desarrollada con especial relevancia, es la evaluación de la relación entre comportamientos de liderazgo e indicadores de desempeño (esfuerzo extra, satisfacción y eficacia) moderando los efectos a través de la variable que representa el género, de forma tal que se refleje tal discriminación.

Referencias

- Ahumada, L. (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional*. Ciencias Sociales Online, 53-63.
- Aguilar-Luzón, M. D. C., Calvo-Salguero, A., & García-Hita, M. Á. (2007). Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería. *Salud pública de México*, 49(6), 401-407.
- Araujo, R., & Salgado, R. (2014). La Importancia del Liderazgo y la Efectividad de los Procesos Administrativos en las Organizaciones. *Revista de los Programas de Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Simón Bolívar 1 (2)*, 71-84.
- Bonifaz, C. d. (2012). *Liderazgo empresarial*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.
- Bracho Parra, O., & García Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, vol. 15, núm. 2, 165-177.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte, Número 39, Mayo-Agosto*, 152-164.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa No. 25*, 13-32.
- De autores, C. (2013). *Manual trabajo en equipo*. Madrid: Editorial CEP, S.L. Obtenido de <https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2424/es/ereader/uide/50717?page=26>.
- Decreto Ejecutivo 1221 (2021), Republica del Ecuador.
- D'Ancona, M.A (2004): *Análisis multivariante. Teoría y Práctica en la investigación social*. 2da edición. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- EP Petroecuador. (2020). *Informe Estadístico de Operaciones*. Quito: Institucion EP Petroec.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sanchez-Manzanares. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. Papeles del Psicólogo, vol. 32, núm. 1., 38-47.
- Gómez, R. A. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de *Pensamiento & Gestión*, (24), 157-194: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007&lng=en&tlng=pt.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, L. (1998). *Metodología de la Investigación (2ª edición)*. México, Mc Graw Hill.

- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación (Vol. 4)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hueso González, A.; Cascant-Sempere, M.J.(2012). *Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación*; Cuadernos Docentes en Procesos de Desarrollo; Editorial Universitat Politècnica de València: Valencia, Spain, 2012; Volume 1, pp. 1–87.
- Imirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A., & García-Ramírez, J. (2015). *Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional*. *ReiDoCrea*, 4, 24-27.
- López-Roldán, P.; Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona. Capítulo II.3. Edición digital: <http://ddd.uab.cat/record/163567>
- López-Roldán, P.; Fachelli, S. (2017). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Bellaterra. (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona. Capítulo II.4. <https://ddd.uab.cat/record/185163>
- Martinez, S. J. (2014). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos de comerciales*. Malaga: IC Editorial .
- Mendoza Martínez Ignacio Alejandro, T. S. (2008). *Estudio sobre el Clima Organizacional de un Sistema de Atención Médica en la Ciudad de México y su Relación con el Liderazgo Transformacional Y Transaccional de sus Directivos*. Mexico: Investigación Administrativa.
- Mendoza Martínez, I. A., Ortiz Arévalo, M. F., & Parker Rosell, H. C. (2007). *Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional*. *Revista del Centro de Investigación*, 25-41.
- Morillas, A. (2007). *Muestreo en poblaciones finitas*. Universidad de Málaga. Málaga, España.
- Namakforoosh (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa
- Piqueras, C. (2016). *Manual para líderes de equipos*. Excélicas Global.
- Sánchez Vázquez, J. F. (2010). *Liderazgo: teorías y aplicaciones*. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones
- Segura Silva, L. (2020). *Liderazgo organizacional y la intención de rotación del personal administrativo en una empresa de recursos humanos*, Lima, 2019. Tesis para Obtener El Grado Académico de: Maestra en Administración de Negocios - MBA. Universidad César Vallejo, Lima.
- Urbano, D. (2013). *Invitación al emprendimiento: una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: UOC.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.

Apéndice A: Cuestionario sobre Liderazgo

Valorización:

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) probablemente en desacuerdo
- 3) ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) probablemente de acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

Ítem	Pregunta	Escala				
		1	2	3	4	5
1	Liderazgo es un proceso que busca influir en las personas, equipos y organización para conseguir un objetivo en común					
2	Considera que en la actualidad se requieren más y mejores líderes en su empresa, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos					
	En su organización (área, departamento, subgerencia o gerencia):					
3	Se trabaja desde la empatía					
4	Se logra las metas planteadas, sin tener que llegar al autoritarismo					
5	Se utiliza el carisma para elevar a la inspiración					
6	Existe una motivación como equipo					
7	Utilizan el poder para el cumplimiento de las actividades					
8	Se recompensa o sanciona a los trabajadores en función de su rendimiento					
9	Se plantean los cambios a partir de una planificación					
10	Las estrategias para garantizar el cumplimiento, son participativas					
11	Los subordinados toman decisiones para su buen desempeño					
12	Se promueve la iniciativa para el cumplimiento de actividades					
13	El trabajo es por productos y con tiempos flexibles					
14	Se puede cambiar la manera de realizar las tareas					
15	Existe demasiada exigencia a sus subordinados					

-
- 16 Debe existir obediencia a las decisiones
- 17 Tienen poca confianza en las de decisiones de sus subordinados
- 18 Las actividades se realizan en función de las directrices dadas
- 19 Las decisiones son consensuadas
- 20 Las sugerencias son escuchadas y se las considera
- 21 Existe una retroalimentación recíproca
- 22 Se estimula la interacción a todo nivel laboral
- 23 En su organización el proceso de tomar decisiones se realiza de manera participativa
- 24 Se forman equipos de trabajo en su empresa
- 25 Considera que los equipos de trabajo fortalecen al sistema de liderazgo en su empresa
- 26 En su organización se ha impartido algún curso o capacitación de liderazgo en los últimos 3 años
- 27 En caso afirmativo el último curso o capacitación sobre liderazgo, ayudó a mejorar las relaciones laborales
- 28 Usted cree que la capacitación en liderazgo es importante
- 29 De existir un programa de capacitación sobre liderazgo, su participación sería activa
-