

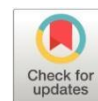


# El liderazgo empresarial para desarrollar las relaciones interpersonales de los empleados de CNEL en Manabí

*Business leadership to develop interpersonal relationships of CNEL employees in Manabí*

- <sup>1</sup> Pedro Fabricio Flores García  <https://orcid.org/0000-0003-0926-614X>  
Universidad Técnica de Manabí, Instituto de Posgrado  
[pfflores6377@utm.edu.ec](mailto:pfflores6377@utm.edu.ec)
- <sup>2</sup> Rosy Alexandra Beltrón Cedeño  <https://orcid.org/0000-0002-3738-7881>  
Docente Universidad Técnica de Manabí, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
[rosy.beltron@utm.edu.ec](mailto:rosy.beltron@utm.edu.ec)



## Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 07/04/2022

Revisado: 20/05/2022

Aceptado: 23/06/2022

Publicado: 05/07/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i3.2195>

**Cítese:** Flores García, P. F., & Beltrón Cedeño, R. A. (2022). El liderazgo empresarial para desarrollar las relaciones interpersonales de los empleados de CNEL en Manabí . Visionario Digital, 6(3), 79-96. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i3.2195>



**VISIONARIO DIGITAL**, es una revista científica trimestral, que se publicará en soporte electrónico tiene como misión contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://visionariodigital.org>



La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) [www.celibro.org.ec](http://www.celibro.org.ec)



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Palabras****claves:**

liderazgo  
empresarial,  
relaciones  
interpersonales,  
empleados  
CNEL,  
habilidades  
comunicativas,  
clima  
organizacional.

**Keywords:**

business  
leadership,  
interpersonal  
relations,  
CNEL  
employees,  
communication  
skills,  
organizational  
climate.

**Resumen**

**Introducción:** Un buen liderazgo tiene gran incidencia en las relaciones interpersonales que establecen los empleados de una empresa, puesto que es la base para el crecimiento individual y colectivo a nivel empresarial. **Objetivo:** El objetivo del presente trabajo fue analizar la incidencia del liderazgo empresarial en las relaciones interpersonales de los empleados de CNEL, Unidad de Negocios Manabí. **Metodología:** La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, de corte transversal. La población fueron todos los empleados de CNEL, Unidad de Negocios Manabí, Ecuador. La técnica aplicada fue una encuesta, que se diseñó en una escala Likert. **Resultados:** Entre los principales resultados se encontró que existen dificultades en el clima laboral, donde no se desarrolla una buena comunicación entre el personal de la empresa; además, los líderes no suelen tener una comunicación abierta. **Conclusión:** Para concluir, se destacó la relevancia del liderazgo empresarial dentro de toda empresa de la sociedad, puesto que la visión que tengan los líderes es la que determina el éxito o el fracaso en el ámbito laboral. Por ello, la práctica de las relaciones interpersonales entre los empleados es la clave para la consecución de los objetivos empresariales.

**Abstract**

**Introduction:** Good leadership has a significant impact on the interpersonal relationships acquired by the company's employees, since it is the basis for individual and collective growth at the corporate level. **Objective:** The objective of this study was to analyze the impact of business leadership on the interpersonal relationships of the employees of CNEL, Manabí Business Unit. **Methodology:** The methodology used was a quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional design. The population was all the employees of CNEL, Manabí Business Unit, Ecuador. The technique applied was a survey, which was designed on a Likert scale. **Results:** Among the main results, it was found that there are difficulties in the work environment, where effective communication among the company's personnel was not developed, in addition, the leaders do not usually have an open communication. **Conclusion:** In conclusion, the relevance of business leadership within any company in society was highlighted, since the vision that leaders have is what determines success or failure in the workplace,

---

therefore, the practice of interpersonal relationships of their employees is the key to achieving business objectives.

---

## Introducción

En las diferentes investigaciones realizadas sobre el liderazgo empresarial, se hace especial énfasis en las abordadas por Muñoz-Loor et al. (2020), que destacan la incidencia que tiene la motivación laboral en el liderazgo de las empresas. Asimismo, Giacomán-Jiménez (2020), alude que en las empresas familiares es fundamental la motivación que reciben las personas en el ámbito laboral. Por ello, el liderazgo es la disciplina que se produce dentro de un equipo, donde el factor motivacional es clave y conduce a mejorar el desempeño laboral del grupo o empresa a la que pertenece (Trujillo, 2019).

El liderazgo en el ámbito empresarial es importante porque permite a los jefes de grupos poder brindar orientaciones para mejorar las gestiones laborales. Dentro de la labor primordial del liderazgo se encuentra el poder brindar la confianza y motivación a su equipo de trabajo, el mismo que debe estar predispuesto a mejorar en todo ámbito. Por ende, si existe una buena comunicación y liderazgo, los miembros de la entidad se sentirán en plena confianza y motivados por parte del líder, lo que conlleva a trabajar con entusiasmo (Enderica-Armijos et al., 2018).

Paralelo a esto, se puede enfatizar la importancia del liderazgo en una empresa a medida que los tiempos cambian, pues el líder va aprendiendo de otras experiencias y eso es significativo para que se adicione en la empresa. Sustenta Perdomo-Ramírez (2020), que “líderes y liderazgo, causa y efecto que generación tras generación han sido y seguirán siendo determinantes, generando valor y aprendizaje continuos para el desarrollo de nuestras sociedades” (p.7). Son varios los aportes que permiten al líder mejorar su accionar y de esta forma contribuir de manera positiva a la empresa desde el grupo que está liderando formalmente.

En el Ecuador, el poco desarrollo empresarial se ha relacionado con las capacidades del líder que tenga la organización, junto con las habilidades interpersonales que manifieste en el ámbito laboral. Es importante analizar los diferentes estilos de aprendizaje que se dan en una organización y, en base a esto, poder mejorar las situaciones que en ocasiones no son bien vistas y cambian la relación con la sociedad. Por ello, se destaca la estrategia que deba aplicar el líder, que sea motivacional y de trabajo en equipo (Pazmiño-Solys et al., 2016).

Por su parte Grijalva (2010), enfatiza que “si la empresa se acopla al entorno adecuadamente, con una visión correcta, unos valores claros y con sistemas eficientes,

los beneficios económicos y no económicos vendrán por añadidura” (p.129). Dicho esto, se sostiene que las falencias en las relaciones interpersonales de los empleados suelen desarrollarse al estar bajo presión de un clima laboral no apropiado, sin las condiciones idóneas para la comunicación y con poca motivación para desarrollar el compañerismo.

Por tal motivo, las empresas ecuatorianas han adoptado estilos de liderazgo de diversos países; esto lo demuestra Palma-Cabrera (2015), en su investigación sobre los estilos de liderazgo, donde el estilo transformacional es el más aplicado, porque sus resultados son significativos a nivel estadístico y generan una aproximación de los efectos a mediano plazo, en el que el mercado de las empresas públicas se desarrolla de forma segura y la gestión e implementación de las estrategias son pertinentes al contexto requerido.

Con base en los autores previamente mencionados, se considera que el poder ejercer, manejar o liderar un grupo de trabajo no es fácil; por ende, un líder requiere de perseverancia, constancia y dedicación a su trabajo. Al proceder a combinar actividades que generen acciones positivas dentro y fuera de la organización, se necesita de un líder capaz de generar nuevas estrategias de trabajo. Es así como, en las diferentes actividades que realiza un líder para mantener el equipo activo, están inmersos los valores éticos y morales que lo presentan como autoridad digna y merecedora de dirigir una organización.

Desde esta perspectiva, es importante hacer énfasis en el liderazgo que se maneja en las diferentes empresas, específicamente en la provincia de Manabí, como aquellas que tienen un alto grado de excelencia, especialmente para el desarrollo de una empresa u organización; por ende, es fundamental que se conozca más a fondo las características propias de un buen líder. Sin duda alguna, en las empresas proliferan rápidamente valores que son esenciales para ser un buen líder y poder interactuar, con buenas relaciones interpersonales, con los compañeros (Romero-Loor, 2016).

En este sentido, el desarrollo de un buen líder en el contexto manabita depende de la capacidad que demuestra para organizar las diferentes actividades que puedan desarrollarse para sacar adelante su empresa. Dentro del liderazgo está inmersa una serie de valores, lo que permite al líder dar ideas y fortalecer a su equipo de trabajo. Manifiestan Menéndez-Sumba et al. (2021) que “las personas tienden a seguir a quienes respetan, ya que la cultura y el liderazgo son los dos lados de la misma moneda y no podemos entender una sin la otra” (p.558).

Paralelo a lo mencionado en las líneas anteriores, se estima que la cultura y el liderazgo permiten al individuo generar motivación y obtener resultados favorables para su equipo de trabajo, dado que estas dos características favorecen el trabajo y desarrollo de la empresa. Cabe recalcar que toda institución, ya sea pública o privada, debe de aprender a manejar valores, buenas costumbres y un buen clima organizacional para fortalecer el trabajo en equipo, por medio del buen liderazgo empresarial. Es así como en las empresas

de la provincia de Manabí el liderazgo va direccionado a las relaciones interpersonales del personal de la organización.

En la provincia de Manabí existen varias organizaciones empresariales que trabajan arduamente con el fin de poder mantener buenas relaciones interpersonales con el cuerpo de empleados. De investigaciones previas se ha podido conocer que el mercado sigue siendo cambiante y que entre las empresas evaluadas desde el principio del siglo se encuentra que cada una tiene la necesidad de competir, mostrándole a sus usuarios mejor atención y productos (Cañar-Tinitana & Hidalgo-Avila, 2021, p.2171).

Por consiguiente, es necesario que el líder empresarial actúe de forma visionaria, buscando resultados positivos para el grupo y la empresa. Con relación a esto autores como Bances et al. (2021) consideran que “las relaciones percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que laboran en ese medio ambiente tienen repercusiones en el comportamiento laboral, sistema organizacional y comportamiento individual” (p.1233).

Para la presente investigación se manejó la siguiente pregunta a desarrollar: ¿Cuál es la incidencia del liderazgo empresarial en las relaciones interpersonales de los empleados de CNEL, Unidad de Negocios Manabí? Adicional a esto, se requirió de una revisión a la literatura actualizada que tuvo como propósito analizar la incidencia del liderazgo empresarial en las relaciones interpersonales de los empleados de CNEL, Unidad de Negocios Manabí.

#### *Antecedentes*

El liderazgo empresarial es significativo dentro del desempeño profesional, el mismo que forma parte del comportamiento y valores que posee cada persona. Investigaciones internacionales como la de Becerra (2016), desarrollada en Venezuela, aborda que “el perfil del líder es en mayor grado humanista, porque se busca la interrelación de los colaboradores con el logro de los objetivos de una manera eficiente, una personalidad adecuada mostrando equilibrio emocional, capacitación y formación acorde a su cargo” (p.32). De esta manera, se puede analizar al líder y poder compartir las diferentes necesidades de los demás relacionando la solidaridad del ser humano.

Por su parte, la investigación de cuarto nivel desarrollada por Caderón (2020), en la Universidad Andina Simón Bolívar en Ecuador, sustenta que “el liderazgo es un proceso de incidencia que se da recíprocamente entre líderes y seguidores” (p.79), concibiéndolo como parte importante dentro del desempeño laboral, donde se comprendan las necesidades de todos, se comprenda y actúe con solidaridad, haciendo énfasis en los valores y características de un buen líder.



Bonifaz-Villar (2012) refiere que “el liderazgo es el proceso que se da entre un líder y sus seguidores por medio de la influencia, para logro de los objetivos corporativos, inculcando el cambio” (p.10). De esta manera, se comprende que un líder trabaja para el cambio de la empresa con la finalidad de motivar a todo su equipo de trabajo. En otro aspecto, Cristancho-Acosta (2019) plantea al liderazgo como un factor clave en el desarrollo de la logística empresarial; asimismo, autores como García-Caldera et al. (2021) aseveran que los procesos de gestión de liderazgo que se establecen en una empresa tienen gran relevancia para los niveles empresariales.

Las antes mencionadas investigaciones permiten analizar la significancia del liderazgo empresarial y cómo las relaciones interpersonales pueden afectar de manera positiva y negativa a la empresa. Es por ello por lo que es necesario comprender que las relaciones interpersonales van más allá del saludo, lo cual está vinculado al buen liderazgo y comunicación que se dé dentro de la empresa.

#### *Bases Conceptuales del Liderazgo Empresarial*

Una empresa maneja diversos tipos de empleados que anhelan su progreso y deseos de seguir manteniendo su trabajo, con la finalidad de alcanzar varios objetivos. Sin embargo, dentro de las instituciones las actividades se desarrollan bajo la supervisión y dirección de miembros de mayor jerarquía. Es por ello por lo que se elige a un integrante del personal para ser el líder del equipo de trabajo, con el propósito de recibir las orientaciones adecuadas y poder desarrollar su labor con precisión.

De esta manera señala Hurtado-Pimbo (2017), que el liderazgo empresarial se refiere a “la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva” (p.16). Por tanto, se analiza que las diferentes gestiones que desarrolla un líder permiten el progreso de la empresa y crecimiento del personal, dado que mediante la preparación y ejecución de estrategias se van adquiriendo valores éticos dentro del campo laboral, con la finalidad de mantener competitividad empresarial.

Es de gran responsabilidad ser un líder empresarial, puesto que debe de conocer el manejo de la empresa que dirige y, a su vez, planificar una serie de acciones que permitan alcanzar los objetivos trazados en el ámbito empresarial. En este sentido Hurtado-Pimbo (2017) explica que “el liderazgo empresarial no solo significa estar a la cabeza de la empresa sino también significa llevar una gestión empresarial que ayude a crecer a la misma, con miras a cumplir objetivos y metas” (p.31). Es decir, las gestiones realizadas por la máxima autoridad de la empresa son los pasos para alcanzar el éxito empresarial.

Paralelo a lo mencionado, es evidente que un líder debe de estar atento a las necesidades de su empresa y optimizar su crecimiento, de manera que los empleados y miembros de

dicha institución se sientan a gusto con su desarrollo laboral. Una vez que el líder gestiona estrategias de mejora, se comienzan a observar los cambios, sintiendo satisfacción del cumplimiento en las acciones que fueron planteadas para el beneficio personal y de la empresa que se busca potenciar. Altamirano et al. (2019) manifiesta que “el liderazgo, es toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo “(p.114).

### *Principales Tipos de Liderazgo*

Un buen líder trabaja por el bienestar común, tratando de buscar soluciones a las diferentes dificultades que se presenten en el campo empresarial. Destacan Pazmiño-Solys et al. (2016), que “la importancia del análisis del estilo de liderazgo de una organización radica en que este se refleja tanto en la cultura de la organización y en su relación con la sociedad” (p. 360). La cultura de la organización es significativa dentro del proceso de análisis de los tipos de liderazgo, dado que este permite conocer qué tipo de líder es o a cuál se va asemejando. Es así como Pazmiño-Solys et al. (2016) proponen tres tipos de liderazgo, que son:

- Liderazgo autocrático
- Liderazgo liberal
- Liderazgo demócrata

Estos tres tipos de liderazgo permiten analizar cada acción o comportamiento que desarrollen los líderes al momento de desplegar algún trabajo. Cabe destacar que cada tipo de líder tiene un comportamiento diferente, desde el autoritario o el que brinda la libertad de decisiones, hasta el que permite la participación de los miembros del equipo, lo que motiva a compartir opiniones y a trabajar arduamente en las diferentes asignaciones de su líder.

Manifiesta Abril-López (2018) que “el liderazgo es un tema que ha sido ampliamente estudiado por la importancia que este tiene en el éxito de las organizaciones y su quehacer diario, además de que se correlaciona positivamente con la satisfacción, motivación y el clima organizacional” (p.186). De este modo, la importancia del tipo de liderazgo dentro de las empresas o diferentes instituciones permite motivar al personal que lo conforma para mejorar y seguir fortaleciendo el arduo trabajo que se realiza día tras día. De esta manera, se pueden conocer las cualidades típicas de cada líder en sus diferentes estados laborales, puesto que esto permite tener una mejor visión, profundidad y creatividad (Rodríguez et al., 2022).

### *Importancia de las Funciones del Líder*

Al revisar las actividades o funciones que desarrolla un líder, se debe de considerar que este tiene sus propósitos, los cuales son fomentar el crecimiento empresarial y mejorar el

bienestar de su equipo de trabajo. De esta forma, el líder tiene varias funciones en las que se debe hacer énfasis para lograr las metas planteadas. Señalan Pazmiño-Solys et al. (2016), algunas funciones básicas del líder, entre ellas: incentivar a su grupo, escuchar las propuestas de su grupo, promover la cooperación, entre otras. Estas funciones las desarrolla el líder dentro de su proceso laboral, dado que depende de su trabajo que la empresa o equipo al cual direcciona alcance el éxito empresarial.

#### *Bases Conceptuales de las Relaciones Interpersonales*

Las relaciones interpersonales permiten al individuo manejar las diferentes situaciones que se presentan dentro y fuera de su trabajo y, de esta manera, poder brindar a sus semejantes orientaciones sobre las dificultades que viven a diario. Martínez (2017) menciona que “las buenas relaciones interpersonales se deben seguir fortaleciendo no solo dentro de la organización sino también fuera de ella, ya que la mala educación, la falta de cortesía, (...) terminarán nuestro crecimiento y desarrollo personal y profesional” (p.38).

El manejar un buen comportamiento siempre permitirá crecer al individuo y a la empresa a la cual pertenece; de esta forma, el poder desarrollar un diálogo con precisión logrará optimizar sus relaciones interpersonales con las personas que le rodean. Es por ello por lo que el crecimiento personal dependerá del comportamiento y la demostración de valores que tiene la persona dentro y fuera de su ambiente diario. Es así como las relaciones interpersonales forman a un buen líder y le permiten dirigir a su equipo de trabajo.

#### *Las habilidades comunicativas en las relaciones interpersonales*

El liderazgo va encaminado con una buena comunicación, puesto que el saber comunicarse permite la comprensión y desarrollo del equipo de trabajo. La buena comunicación, ya sea de tipo verbal o no verbal, es necesaria para comprender situaciones que no deben de plasmarse directamente. Desde esta perspectiva Pazmiño-Solys et al. (2016), sustentan que “la comunicación positiva contribuye a generar compromisos de apoyo por parte de los colaboradores para el logro de metas propuestas en un ambiente de trabajo que inspire, motive y genere confianza mutua” (p.359). Por ello, se considera a la comunicación como una herramienta que permite al ser humano poder dirigirse de diferentes formas y proceder a generar ambientes agradables dentro de su entorno laboral.

Las habilidades comunicativas permiten al individuo mantener buenas relaciones interpersonales y ser comprendidos al momento de mantener un diálogo con su equipo de trabajo. García-Bedoya et al. (2018) asumen que “las habilidades comunicativas se enmarcan en capacidades necesarias para realizar tareas comunicativas e influir en otros



individuos” (p.126). Las diferentes actividades que se desarrollen en el campo laboral deben de estar vinculadas con una buena comunicación, donde fluya el diálogo empático con los compañeros, evitando comentarios que puedan afectar a otros o que generen malentendidos.

### *El Clima Organizacional en las Relaciones Interpersonales*

Una organización siempre trata de brindar a sus empleados buena atención, orientarlos a desarrollar las relaciones interpersonales sobre la base del respeto mutuo y promoviendo una fluida comunicación que genere, a su vez, un ambiente favorable para toda la empresa. En este sentido Abril-López (2018), sustenta que “cuando existe un clima organizacional satisfactorio, es más probable que se obtengan mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación” (p.186). La satisfacción laboral se obtendrá cuando se trabaja en mantener al equipo unido, donde cada uno se sienta comprometido por el bien de la empresa y su desempeño sea dedicado para el bien común.

El clima organizacional es significativo para obtener mejoras en la empresa, dado que este fomenta buenas energías en todo ámbito y su crecimiento es positivo. Asumen Pazmiño-Solys et al. (2016), que “la importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización” (p. 363). Paralelo a lo mencionado, es notorio que la comprensión que se desarrolla en la empresa incide en su crecimiento positivo o en la negación a la superación. Por ello, la empresa siempre debe buscar el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, estimulando continuamente a su personal y brindándoles conocimientos y orientaciones precisas y pertinentes para el desarrollo óptimo de las actividades que cada miembro del equipo de trabajo debe desarrollar en la búsqueda de los objetivos y metas empresariales.

### **Metodología**

El presente estudio se orientó desde un enfoque cuantitativo. Este tipo de enfoque tiene como finalidad generalizar los resultados a partir de una población que sea representativa; de este modo, se obtiene una mayor validez cuantitativa.

El diseño seleccionado para la investigación fue no experimental de corte transversal; es decir, su principal característica es la recopilación de los datos empíricos en un momento temporal único, que puede conllevar a diferentes alcances investigativos. Por ello, el tipo de investigación fue de alcance descriptivo y correlacional.

La población de la investigación estuvo conformada por todos los empleados de CNEL, unidad de negocios Manabí, Ecuador. El total de empleados fue de 675, abarcando las áreas comercial y técnica, donde se desempeñan operativos y administrativos. El área de recursos englobó la sección de recursos humanos, jurídicos y financieros.

En la tabla 1, se presenta la distribución de los empleados de CNEL, según la cantidad que tiene cada área laboral.

**Tabla 1**

*Distribución de empleados de CNEL*

ÁREA	#	%
Comercial	213	32
Técnica	372	55
Recursos	90	13
TOTAL	675	100

La muestra que se obtuvo fue de 246 empleados, mediante la aplicación de la fórmula del tamaño de muestra finita:  $n = z^2 * p * q * N / e^2(N-1) + z^2 * p * q$ , basada en un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia del 5%. Sin embargo, se buscó reducir la muestra inicial obtenida por medio de la fórmula de la muestra corregida:  $nc = n / (1 + (n/N))$ , dando como resultado final 181 participantes.

El tipo de muestreo fue aleatorio – estratificado. Los estratos se obtuvieron al calcular un coeficiente, dividiendo la muestra corregida por la población:  $181 / 675 = 0,27$ . Posterior a ello, se multiplicó el coeficiente por cada área de CNEL, quedando los estratos finales: área comercial, 57 participantes; área técnica, 100 participantes; área de recursos, 24 participantes.

Para la recolección de los datos del trabajo de campo se aplicó como técnica una encuesta a los empleados de CNEL. El instrumento aplicado y adaptado fue la Escala de Clima Social en el trabajo (WES) en inglés y la adaptación en español (Moos, 2008); estuvo conformado por 40 ítems, de los cuales 23 ítems pertenecían a la dimensión del liderazgo empresarial y 17 ítems se enfocaron a la dimensión de las relaciones interpersonales, profundizando en el comportamiento individual, las habilidades comunicativas y el clima organizacional. El instrumento estuvo basado en una escala de medición de tipo Likert: Nunca (N); Casi nunca (CN); Algunas veces (AV); Casi siempre (CS); Siempre (S). A continuación, se presentan los ítems de cada dimensión:

**Tabla 2**

*Dimensión 1: Liderazgo empresarial*

#	ÍTEM
1.1	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
1.2	Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
1.3	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
1.4	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
1.5	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.

**Tabla 2**
*Dimensión 1: Liderazgo empresarial (continuación)*

#	ÍTEMS
1.6	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
1.7	Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
1.8	Se motiva a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
1.9	Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
1.10	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
1.11	Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
1.12	Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
1.13	A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.
1.14	Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.
1.15	Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
1.16	Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y las normas.
1.17	Suele usted tomar decisiones de bastante complejidad en su sitio de trabajo.
1.18	Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
1.19	A los empleados se les permite concentrarse en su labor asignada sin distracciones.
1.20	Se socializa al personal de los resultados obtenidos por el trabajo realizado.
1.21	Los jefes ceden a las presiones de los empleados.
1.22	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
1.23	Los jefes se reúnen con sus subordinados para discutir proyectos futuros.

**Tabla 3**
*Dimensión 2: Relaciones interpersonales*

#	ÍTEMS
2.1	Los empleados se esfuerzan en ayudar a los recién contratados y que estén a gusto.
2.2	No existe mucho espíritu de trabajo en equipo.
2.3	Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
2.4	Muchos parecen estar pendientes del reloj para dejar el trabajo.
2.5	La gente parece estar orgullosa de la organización.
2.6	La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
2.7	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
2.8	En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
2.9	A menudo los empleados almuerzan juntos a mediodía.
2.10	Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.
2.11	Se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”.
2.12	En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
2.13	Los empleados con tareas distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
2.14	Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.
2.15	Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
2.16	El personal parece ser muy poco eficiente.
2.17	A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.

La fiabilidad del instrumento se obtuvo mediante el alfa de Cronbach, en el que se alcanzó una fiabilidad del 0,89, lo que indica que el instrumento tiene una alta confiabilidad para su aplicación. Para el procesamiento de los datos, se utilizó Microsoft Excel para la organización de las respuestas de la muestra y obtener las frecuencias absolutas y los

cálculos porcentuales. Además, para el alfa de Cronbach se requirió del software estadístico SPSS 25, versión de uso gratis.

### Resultados y Discusión

Se destacan los resultados más significativos de los cinco primeros ítems de cada dimensión:

**Tabla 4**

*Resultados de la dimensión liderazgo empresarial*

ÍTEMS	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%
1.1	21	12	17	09	41	23	36	20	66	36
1.2	43	24	39	22	37	20	28	15	34	19
1.3	52	29	47	26	28	15	31	17	23	13
1.4	24	13	28	15	56	31	32	18	41	23
1.5	31	17	25	14	44	24	38	21	43	24

En el ítem 1.1., referente a los jefes que suelen dirigirse al personal en tono autoritario, el 36%, correspondiente a 66 empleados, manifestó que nunca lo hacen. En el ítem 1.2., referente a si existe una continua presión para que no se deje de trabajar, el 24%, que equivale a 43 empleados, indicó que siempre lo hacen. En el ítem 1.3., referente a la importancia de mantener la disciplina y seguir las normas, el 29%, que lo conforman 52 empleados, señaló que siempre sucede. En el ítem 1.4., sobre si se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente, el 31%, que corresponde a 56 participantes de la muestra, expresó que a veces se lo hace. En el ítem 1.5., con respecto a si los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien, el 24%, que equivale a 43 empleados, manifestó que nunca lo hacen.

**Tabla 5**

*Resultados de la dimensión relaciones interpersonales*

ÍTEMS	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%
2.1	22	12	27	15	39	22	42	23	51	28
2.2	30	17	17	09	32	18	58	32	44	24
2.3	24	13	21	12	29	16	40	22	67	37
2.4	33	18	41	23	26	14	60	33	21	12
2.5	45	25	39	22	27	15	21	12	49	27

En el ítem 2.1, sobre si los empleados se esfuerzan en ayudar a los recién contratados y que estén a gusto, el 28%, que equivale a 51 participantes de la muestra, indicó que nunca lo hacen. En el ítem 2.2, con respecto a que no existe mucho espíritu de trabajo en equipo, el 32%, que corresponde a 58 empleados, manifestó que casi nunca lo hay. En el ítem 2.3., sobre si los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor, el 37%, correspondiente a 67 empleados, expresó que nunca tienen la suficiente libertad. En

el ítem 2.4., con respecto a que muchos parecen estar pendientes del reloj para dejar el trabajo, el 33%, que es equivalente a 60 empleados, respondió que casi nunca sucede. En el ítem 2.5., sobre si la gente parece estar orgullosa de la organización, el 27%, que lo conforman 49 empleados, indicó que nunca sucede.

Estos resultados se pueden asociar al liderazgo empresarial dentro de las empresas públicas chilenas, que se ha orientado a la incorporación de estrategias de relevancia que fomenten la alta actividad del equipo de trabajo, por medio de la incursión en el campo de la toma de decisiones y generación de relaciones laborales que son fundamentales en el diseño y la formulación de estrategias que conlleven a la eficacia de los líderes empresariales (Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008).

Asimismo, Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce (2008) refieren que las empresas públicas se basan en aplicar un liderazgo transformacional que “se preocupa de motivar a los seguidores, de conformar una cultura organizacional y un ambiente favorable al cambio organizacional”. Los líderes que han sido formados desde este enfoque, buscan identificar las potenciales necesidades del personal de la empresa y establecer pautas que las solventen para que puedan desempeñarse de mejor manera, según las exigencias de la empresa.

Cuando el liderazgo es equilibrado, el personal en forma general se siente respetado por los diferentes empleados o compañeros de trabajo. Esto admite analizar que un buen líder siempre va a estar atento a las necesidades de sus compañeros y planificando estrategias para mejorar las situaciones que se puedan estar presentando dentro de la empresa. Al respecto, señala Calderón-Solano (2020) que “en este sentido, se concluye que el liderazgo burocrático consta de elementos oportunos para ser considerado en la empresa” (p.90).

Por ello, el liderazgo es fundamental dentro de las instituciones, dado que permite mantener el trabajo en equipo y a su vez crecer como institución o empresa. Quiñones-Cuyubamba & Menacho-Rivera (2020) manifiestan que “todo desarrollo institucional está ligado al ejercicio de un liderazgo donde los trabajadores de una organización vislumbran unas relaciones interpersonales que acrediten complicidad eficaz, diálogo fluido, trabajo y logros de equipo” (p.06). La significancia del liderazgo empresarial permite que los empleados sean parte de orientaciones y grupos que les ayuden a mejorar su trabajo.

Los resultados obtenidos evidencian que siempre está latente la necesidad de desarrollar el buen liderazgo en las empresas. Tal como lo abordan Calderón-Solano (2020), y Quiñones-Cuyubamba & Menacho-Rivera (2020), existe la necesidad de liderazgo frente a un determinado grupo de trabajo, el cual puede organizarse y contribuir al desarrollo empresarial bajo las acertadas directrices de su líder. Ambas investigaciones consideran



brindar la atención necesaria a sus empleados con un equipo de trabajo capacitado, donde su líder los anime a seguir con su labor y los estimule en sus acciones diarias.

Desde esta perspectiva, el liderazgo empresarial es importante para la comunicación y el desarrollo en el crecimiento de una empresa. El liderazgo mejora en su momento el clima organizacional de las empresas, lo que permite las relaciones interpersonales y buena atención al cliente. Del mismo modo, incita al empleado a ejercer correctamente sus funciones laborales (Romero-Jurado, 2022).

Para autores como Jaramillo-Ostos et al. (2021) “el liderazgo transformacional incide significativamente en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo” (p.1297). Según este aspecto relevante sobre el liderazgo, se consideró oportuno la idea de mantener en las diferentes empresas grupos que lideren y brinden la confianza a sus compañeros de trabajo, con la finalidad de mejorar la estabilidad de la empresa.

Finalmente, en un análisis comparativo entre Jaramillo-Ostos et al. (2021) y Romero-Jurado (2022), se observa que coinciden en la importancia del liderazgo en las instituciones laborales, que es parte del desarrollo óptimo. Ambos autores concuerdan en que, para poder ser un buen líder, debe darse un clima organizacional de calidad, donde las relaciones interpersonales se desarrollen al cien por ciento y así cumplir con las actividades establecidas por el líder del grupo. Esto permite que la empresa o institución genere confianza y veracidad en los clientes.

### Conclusión

- El buen liderazgo empresarial es un factor clave en el desarrollo de una organización y, además, tiene en cuenta el manejo del personal de la empresa y las relaciones interpersonales dentro del ámbito empresarial. Es evidente que no todos los líderes tienen esta visión y se encuentran limitados en conocimientos para generar buenas relaciones interpersonales entre sus empleados, lo que conlleva a que se propicie un clima laboral lleno de presiones constantes para el desempeño requerido del empleado, lo que suele condicionar sus capacidades para el desarrollo de sus funciones.

### Referencias Bibliográficas

Abril-López, P. F. (2018). *Liderazgo empresarial y clima laboral en el GAD Municipal San Cristobal de Patate*. [Tesis de Grado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28796>

Altamirano, T. A., Aguilar, J. E., Navarrete, F. F. N., & Sánchez Alvear, V. D. P. (2019). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Escuela de Física y*

- Matemática de una IES del Ecuador. *Ciencia Digital*, 3(3.3), 111-133. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i3.3.774>
- Bances-Rodríguez, J. M., Sandoval-Rodríguez, O. F., & Ramirez-Nuñez, S. I. (2021). Las relaciones laborales influyen en la planificación académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Tumbes, 2020. *Polo del Conocimiento*, 6(6), 1231-1240. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2814>
- Becerra Ramírez, C. O. (2016). Liderazgo del Directivo para Mejorar Relaciones Interpersonales en Personal de Organizaciones Educativas. *Revista Cientific*, 1(1), 20–35. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.1.2.20-35>
- Bonifaz-Villar, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. Red Tercer Milenio S.C. [http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/757/1/Liderazgo\\_empresarial.pdf](http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/757/1/Liderazgo_empresarial.pdf)
- Calderón-Solano, M. J. (2020). *La incidencia de los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa Hersaga Cía. Ltda.* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. Repositorio. <http://hdl.handle.net/10644/7753>
- Cañar-Tinitana, J., & Hidalgo-Avila, A. (2021). Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2165-2189. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2498>
- Cristancho-Acosta, M. A. (2019). *El liderazgo, como factor clave en la logística empresarial*. [Ensayo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio: <http://hdl.handle.net/10654/35795>
- Enderica-Armijos, O., Almeida-Lojas, K., Chamba-Ojeda, S., & Tinoco-Pontón, E. (2018). Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana. *Ciencia Unemi*, 11(26), 96-105. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss26.2018pp96-105p>
- García-Bedoya, N. M., Paca-Vallejo, N. K., Bonifaz-Valdez, B., Gómez-Arteta, I. I., & Arista-Santisteban, S. M. (2018). Investigación formativa en el desarrollo de habilidades comunicativas e investigativas. *Revista De Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 125–136. <https://doi.org/10.18271/ria.2018.336>
- García-Caldera, S. A., Munguía-Gutiérrez, M. E., & Gómez-García, R. A. (2021). *Gestión de liderazgo y su importancia a nivel empresarial*. [Tesis de Grado,

- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio. <https://repositorio.unan.edu.ni/14638/1/14638.pdf>
- Giacomán-Jiménez, A. (2020). *Liderazgo y su incidencia en la motivación laboral de una empresa familiar*. [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. Repositorio: <http://181.39.139.68:8080/handle/123456789/1144>
- Grijalva, J. P. (2010). Liderazgo empresarial. *Polémika*, 1(3). 128-133.
- Hurtado-Pimbo, R. V. (2017). *El liderazgo empresarial y su impacto en la continuidad de la empresa familiar en el sector de curtiembre de la ciudad de Ambato*. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/26695>
- Jaramillo-Ostos, D. F., Rojas-Gutiérrez, W. J., Acero-Coaquira, L. M., & Menacho-Rivera, A. S. (2021). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(20), 1288–1298. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.277>
- Martínez, R. A. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad Empresarial*, (3), 37–38. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i3.5999>
- Menéndez-Sumba, R. J., Mero-Lucas, M. B., & Merino-Murillo, J. L. (2021). Liderazgo en las mipymes: Una mirada al sector comercial en la ciudad de Jipijapa. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 552-571. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Moos, R. (2008). *A Social Climate Scale, Work Environment Scale Manual, Development, Applications, Research*. (4 th Ed.). Palo Alto: Mind Garden, Inc.
- Muñoz-Loor, K., Giacomán-Jiménez, A., & La Mota-Terranova, G. (2020). Liderazgo y su incidencia en la motivación laboral de una empresa. *MAPA. Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 4(20), 202-217. <http://revistamapa.org/index.php/es/article/view/245>
- Palma-Cabrera, M. (2015). *Estilos de liderazgo y su impacto en la eficacia organizacional*. [Tesis de Posgrado, Universidad Espíritu Santo]. Guayaquil-Ecuador. <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1708>
- Pazmiño-Solys, G., Beltrán-Morales, M., & Gallardo-Medina, W. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua – Ecuador. *Revista PUCE* (103), 357-369. <https://doi.org/10.26807/revpuce.v0i103.45>

- Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), 08-13. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442008000100004](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442008000100004)
- Perdomo-Ramírez, Z. (2020). *Liderazgo humanamente efectivo*. Artículo de reflexión, 2-18. <http://hdl.handle.net/10654/37057>
- Quiñones-Cuyubamba, S. M., & Menacho-Rivera, A. S. (2020). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos de la red 03, UGEL 04 Comas, 2020. *CIID Journal*, 1(1), 374-386. <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.78>
- Rodríguez, C. E., Nájera, A. G., Vera, K. E., & Váras, A. A. (2022). Liderazgo y gestión administrativa en las instituciones educativas del Ecuador. *Ciencia y Educación-Revista Científica*, 3(3), 41-49.
- Romero-Jurado, Y. (2022). *Liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021*. [Tesis de Posgrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/79794>
- Romero-Loor, M.G. (2016). *Liderazgo y gestión administrativa en la "Hacienda Manantiales" de la inmobiliaria Montecristi Golf Club de la provincia de Manabí, 2016*. [Tesis de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. <http://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/996>
- Trujillo, C. (2019). *Liderazgo resonante y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Intipharma, Miraflores – 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/1266>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.



Indexaciones

