

## EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES FAMILIARES DE MANTA

### LEADERSHIP AND ITS INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE FAMILY SMEs OF MANTA

Macías Catagua Otto Wagner<sup>1</sup>; Marcillo Pin Karla Rossana<sup>2</sup>;  
Guadamud Vera Jessica Geoconda<sup>3</sup>

Universidad Nacional San Marcos del Perú<sup>1</sup> Universidad Oberta de Catalunya<sup>2</sup> Universidad  
Nacional de Rosario<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Correo: [ottologos01@hotmail.com](mailto:ottologos01@hotmail.com) ; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0238-7790>

<sup>2</sup> Correo: [karlamarcillopin@gmail.com](mailto:karlamarcillopin@gmail.com) ; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3240-7230>

<sup>3</sup> Correo: [33ingcomjess@hotmail.es](mailto:33ingcomjess@hotmail.es) ; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8407-9323>

#### RESUMEN

El liderazgo es uno de los factores más influyente en el clima organizacional en las PYMES familiares de Manta, donde el ámbito de acción es directo en una empresa grande vinculada a la gestión y la cultura organizacional. El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Se realizó una revisión literaria de estudios empíricos que confirmen el vínculo entre las variables. Metodológicamente es de corte mixto, no experimental, correlacional-transversal, pues su finalidad es medir el grado de relación entre las variables en un solo instante de tiempo. El instrumento utilizado fue una encuesta en escala de Likert, con 30 ítems, ingresada al software estadístico SPSS/29, para establecer su fiabilidad, mediante el "Coeficiente Alpha de Cronbach". Se concluye que el liderazgo, es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional.

**Palabras clave:** comportamiento organizacional, gestión empresarial, capital humano, objetivos empresariales, relaciones laborales.

#### ABSTRACT

Leadership is one of the most influential factors in the organizational climate in family SMEs in Manta, where the scope of action is direct in a large company linked to management and organizational culture. The objective of this research was to determine the influence of leadership on the organizational climate. A literary review of empirical studies was carried out that confirm the link between the variables. Methodologically it is mixed, non-experimental, correlational-transversal, since its purpose is to measure the degree of relationship between the variables at a single instant of time. The instrument used was a survey on a Likert scale, with 30 items, entered into the SPSS/29 statistical software, to establish its reliability, using the "Cronbach's Alpha Coefficient". It is concluded that leadership is the trigger for great work performance through the construction of a good organizational climate.

**Keywords:** organizational behavior, business management, human capital, business objectives, labor relations.



## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se ha hablado mucho sobre la forma en la que el liderazgo influencia en los empleados de cualquier empresa. Cabe mencionar que desde el inicio de la humanidad han existido líderes en la sociedad, para guiar a los demás, tal es así que en medida que la sociedad ha evolucionado, el modelo de liderazgo también se ha transformado, entendiéndose que la conducta del líder influye en sus subordinados, siendo por tanto, el principal responsable del cumplimiento de los objetivos organizacionales (Barroso y Salazar, 2010, p.38).

Por otro lado, Ponce et al. (2014), mencionan que “el clima organizacional influye claramente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, ya que, la percepción del personal en relación al lugar en el que labora, son las que le dan vida al clima organizacional” (p.24). Por ello, la gestión de la dirección cumple un rol fundamental para la generar un clima desfavorable o favorable, que puede influir en el accionar del talento humano.

El liderazgo es uno de los componentes más concluyentes en la percepción que tienen los empleados del clima organizacional, es así que, dada su importancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, un clima positivo crea un mayor efecto de pertinencia hacia las empresas, incitando de espontáneamente un mayor desempeño en los empleados. Parafraseando a Peraza y Remus, en contraposición a un clima negativo, que reduce el rendimiento y genera escenarios de conflicto.

En paráfrasis de Friedman, el liderazgo es considerado por varios autores, como una de las preocupaciones y temas más antiguos y debatidos del mundo en las últimas décadas; motivo por el cual, el estudio de esta variable se ha vuelto entre las más importantes en las investigaciones de carácter interdisciplinario. El principal debate, acerca del liderazgo es saber si se trata de una competencia que se puede aprender y desarrollada, o si es una característica propia de un individuo, pudiendo hasta la actualidad determinar, que, el líder se forma por una cadena de destrezas que se consiguen con el aprendizaje. (Chiavenato, 2009, p.101).

El rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permita obtener los resultados esperados, y la efectividad del líder se demuestra por sus habilidades para lograr influir positivamente, sobre el proceder de los trabajadores de una organización, para que alcancen las metas planteadas. Desde este aspecto, el líder, para crear equipos altamente efectivos debe poseer la capacidad social y cognitiva suficiente, en donde el papel esencial del liderazgo se traduce en impulsar el desarrollo y la participación personal, así como la creatividad, y habilidades en cada trabajador de la empresa. En tal sentido, es valedero el criterio de Davis y Newstrom (2003), indicando que “el liderazgo representa la habilidad que tiene un individuo para influir en un grupo de personas que trabajen en equipo para alcanzar sus objetivos” (p.26).

Según Uribe (2005), “un liderazgo eficaz, debe ser transformador, apoyado en valores que busquen el bien común, en donde la metas más importantes radican en: la transformación individual, el desarrollo de las relaciones interpersonales y la colaboración con la transformación de la sociedad” (p.9), el autor además afirma que, si el líder tiene un amplio conocimiento de los tipos de liderazgo, sería un arma poderosa y exitosa para usarlos de acuerdo a los escenarios en donde se involucre al empleado, lográndose reflejar positivamente en el clima organizacional, para aumentar la productividad institucional. (Goleman, 2005, p.18).

De acuerdo con lo antes mencionado, se puede aseverar que el conocimiento, sobre cómo se percibe a una organización, así como la forma de determinar los motivos de cada trabajador en relación con su comportamiento, son factores que intervienen en la definición del clima organizacional, por ello es un elemento que intrínsecamente está conectado y debe ser considerado en el liderazgo. Es así que, en este estudio, es preciso analizar la situación de las Pymes familiares de Manta, considerando que, en el liderazgo y el ámbito de acción, son elementos más imperceptibles que cuando se trata de una empresa grande, ya que, de este factor depende además que se logre generar una estrecha relación entre la gestión y la cultura organizacional. Al ser el liderazgo un elemento fundamental e influyente en el clima organizacional, se genera la importancia de investigar; ¿De

qué manera el liderazgo influye en el clima organizacional de las Pymes familiares de Manta?

### **Objetivos de la investigación**

#### **General:**

Determinar de qué manera el liderazgo influye en el clima organizacional de las Pymes familiares de Manta.

#### **Específicos:**

- Identificar de qué manera el liderazgo personal influye en las condiciones de trabajo de las Pymes familiares de Manta.
- Analizar de qué manera el liderazgo personal influye en la motivación de las Pymes familiares de Manta.
- Examinar cómo el liderazgo personal influye en la comunicación de las Pymes familiares de Manta.
- Evaluar en qué medida el liderazgo de influencia influye en las condiciones de trabajo de las Pymes familiares de Manta.
- Comprobar de qué manera el liderazgo de influencia influye en la motivación de las Pymes familiares de Manta.
- Definir de qué manera el liderazgo de influencia influye en la comunicación de las Pymes familiares de Manta.
- Evaluar en qué medida el liderazgo estratégico influye en las condiciones de trabajo de las Pymes familiares de Manta.
- Identificar cómo el liderazgo estratégico influye en la motivación de las Pymes familiares de Manta.
- Analizar de qué manera el liderazgo estratégico influye en la comunicación de las Pymes familiares de Manta.

## **2. REVISIÓN LITERARIA Y TEÓRICA**

### **2.1 El liderazgo**

Por antonomasia se conoce al liderazgo como aquellas facultades individuales (innatas en el ser humano en ocasiones), capaces de dotarles de habilidades para dirigir, lo cual implica el manejo de grupos de personas, mismas que bajo su guía/dominio, les permiten transformarse en seguidores/trabajadores, tributando positivamente para una organización o proyecto alguno, con propósitos claramente definidos (objetivos). Cuando un individuo lidera con inteligencia estratégica, es capaz de crear verdaderos equipos humanos, en cuya proactividad individual se podrá observar iniciativa, motivación, eficiencia, autoconfianza, etc. Hoy las empresas con una estructura orgánica-administrativa responsable se encuentran seriamente preocupadas por potenciar a su recurso humano, por ello no solo buscan líderes para que manejen áreas neurálgicas, sino que los forman a través de entrenamiento y capacitación periódica. La intención es crear un capital humano que promueva la sostenibilidad empresarial.

Muchos teóricos del liderazgo han desarrollado tesis sobre si el liderazgo nace en las personas o se forja en el tiempo, y, porque unos triunfan y otros fracasan; lo cierto es que no hay una respuesta definitiva en cuanto al éxito individual, pues este dependerá de una serie de elementos del entorno, pero sin duda el liderazgo va a contribuir a facilitar la gestión. El líder debe reunir una serie de condiciones para manejar de forma efectiva su esfera de acción, sobre todo cuando se habla de las empresas. Analizando la psicología del liderazgo y sus propias teorías, en principio se daba crédito a las “cualidades” de los sujetos, en función de sus seguidores, sin embargo, dentro de este enfoque, la evolución apunta a destacar las “habilidades” y sus niveles en los sujetos. Por ejemplo, en la teoría denominada como “del gran hombre”, se considera que el líder “nace y no se hace” porque elementos como la confianza en sí mismo, la entelequia, el carisma, no son transferibles ni de autoformación, sino que son innatas de cada ser.

Otra gran teorización es la de “los rasgos”, muy paralela a la anterior, donde se argumenta que los individuos heredan varias condiciones facultativas y rasgos que le permiten estar más aptos para liderar. Bajo otro razonamiento, como la “teoría

de la contingencia”, se arguye que el liderazgo marca su propio estilo, dependiendo del medio en que la persona deba desenvolverse, por ello autores como White y Hodgson (1996) sostienen que “dentro del liderazgo efectivo no solo tercian las facultades del líder, sino que se depende del equilibrio a lograr entre conductas, necesidades y el contexto de acción” (p.32). En un análisis breve a esta fundamentación, significa que un gran líder evalúa las parvedades de sus dirigidos, efectúa un balance situacional, para pasar al ajuste de su proceder y/o comportamiento.

Examinando terceras teorías, se puede referenciar a la “situacional”, la cual tiene como cimiento la adaptación del líder en el entorno donde le toca desenvolverse, lo que implica probablemente un cambio del estilo habitual de liderazgo, considerando dos elementos claves, la “motivación y capacidades”, tanto del guía como de los liderados (personas). Se puede hacer dentro de esta génesis teórica una revisión a la del “comportamiento”, la cual sustenta en que “los líderes se forman o se crean”, a través de la observación, la enseñanza y el aprendizaje continuo, generando un potencial desarrollo individual. Mas adelante aparecen teorías como la “participativa”, centrada en crear un ambiente conexo por parte del líder con sus colaboradores, facilitando así una mejor toma de decisiones.

Finalmente se estudian dos preceptos teóricos importantes, tales como la “gestión o transaccionalidad” y la de “relaciones o transformacional”. En la primera se busca través de la supervisión y organización, potenciar el rendimiento del equipo de trabajo, caracterizada también por reconocer, recompensar la productividad y desempeño individual, así como sancionar el bajo rendimiento. La segunda teoría se basa en conexión que se genera entre el líder y sus dirigidos, con el firme propósito de potencializar el desarrollo unipersonal de cada miembro de la organización o área específica. El liderazgo de “transformación” busca motivar al grupo de seguidores, tanto individual como colectivamente, persiguiendo todo un mismo objetivo organizacional. De lo revisado en la “variable liderazgo”, se puede converger en la postura del autor Maxwell (2014), quien expresa que, “un buen líder es quien logra que un grupo o equipo de trabajo desempeñe un rendimiento superior” (p. 42).

## 2.2 El liderazgo personal (LP)

Una de las críticas preguntas en la actualidad se centra en cuestionar ¿por qué el liderazgo se ha tornado en un elemento preponderante en cada persona?, siendo la respuesta quizá muy básica, puesto que las nuevas necesidades del mercado laboral son las de encontrar colaboradores con liderazgo, capaces de adaptarse rápidamente a cualquier entorno. El liderazgo personal ha debido mutar en el tiempo, ya no es más “líder” quien dirige con prepotencia, sino aquel que se convierte en guía y mentor de sus subordinados, asignándosele un nuevo nombre “coach”, es decir un sujeto receptivo, que admite la confrontación de altura, para luego retroalimentar con ideas y cambios, la mejora de resultados para la organización. En ese sentido, lo que una empresa espera del líder, es que sea capaz de relacionarse e interactuar con sus seguidores, motivando y reconociendo en todo sentido sus logros. Investigadores como Guerrero (2017), respaldan el argumento de que “un líder tiene como tarea proporcionar la identificación de roles y funciones dentro del grupo, permitiéndole a cada miembro realizar un propósito o interés mayor” (p. 132).

El resumen de las cualidades del liderazgo personal, sitúan a un individuo “carismático, competente, con credibilidad, empático, compasivo, con poder de decisión, comunicativo, proactivo, resiliente, visionario, democrático, conciliador, con una mentalidad holística”. La administración moderna, de evoluciones periódicas, también requiere acciones de “liderazgo humano”, ósea, aquellos basados en “valores humanísticos” como la gentileza y el respeto hacia los demás, lo cual implica implementar “habilidades blandas” para liderar eficaz y eficientemente. Uno de los connotados teóricos de este siglo, en temas de recursos humanos, Chiavenato (1993), sobre el liderazgo indica que: “es un proceso en el que el líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolas a trabajar con entusiasmo, hacia el cumplimiento de objetivos de la organización” (p.30). En el objeto de estudio de la presente investigación (Pymes familiares), muchos de estos criterios y conceptos no son muy bien conocidos y aplicados, y es ahí donde precisamente empieza la desincronización de los líderes, dada su limitada formación.

### **2.3 Liderazgo por influencia (LPI)**

Este es un estilo de liderazgo muy clásico, pero de muy alto valor para las organizaciones y quien lo practica, versado en “inspirar” valores individuales y colectivos, transformándose en principios que logran influenciar en la vida diaria de una persona, de grupos y colectivos de trabajadores, convirtiéndolos en auténticos seguidores. Las acciones de un líder “influenciador”, pueden ayudar a transfigurar la vida de un ser humano, potenciando sus capacidades, en pro de alcanzar metas personales, como para la empresa.

Para el connotado CEO y Coach Humberto Vásquez (2018), “el liderazgo influenciador radica en laborar de forma paralela con personas e ideas, que permitan que los esfuerzos de los individuos estén vinculados con el accionar estratégico de la organización” (p. 2). El mismo autor sostiene en la siguiente paráfrasis, que el “LPI”, es muy eficaz para forjar mayores resultados, produciendo un mejor desempeño para las organizaciones. Un criterio de alta representatividad es el de Goleman (2013), quien puntualiza que “el liderazgo es la capacidad de influir en otras personas para que trabajen con entusiasmo, hacia la consecución de objetivos comunes” (p.46). En ese contexto lo que el autor quiere conceptualizar, es que para liderar no solo se necesitan destrezas técnicas y conocimiento, sino de “inteligencia emocional”, como un elemento que permite concebir, gestionar y desarrollar las emociones personales y de otros, que es la manera de trabajar con “el liderazgo influenciador”.

### **2.4 Liderazgo estratégico (LE)**

Actualmente este quizá podría ser el tipo de liderazgo más superlativo, dado que las empresas sin importar su tamaño necesitan implementarlo y aprovecharlo conjuntamente con sus miembros. Se trata de un enfoque que busca desarrollar capacidades en los miembros de la organización, para que aprendan a tomar decisiones propias, basadas en una permanente preparación, brindada por la empresa o de autoformación, facilitando consigo el entendimiento de cómo y



porque son importantes las metas y su cumplimiento. El líder estratégico contribuye con la mejora de procesos internos, buscando productividad, eficacia, eficiencia, con pleno manejo de información numérica y ratios de medición.

En una síntesis más coloquial de acuerdo lo señalado, se puede decir que el “liderazgo estratégico” no es innato de cada ser, sino que puede ser desplegado por toda persona que cumpla con las capacidades antes referidas, es decir, en función de una periódica formación. Por lo general en Sudamérica, no muchas empresas incentivan a su recurso humano para que desarrolle una postura de “líder estratégico”, perdiéndose de los beneficios que implican para ambas partes. Citando a Gregory y Willis (2019), estos definen al liderazgo estratégico como “aquellas capacidades y habilidades para gestionar una organización, apoyadas en la comunicación. Un líder que trabaja bajo esta línea de acción se convierte en un influenciador de conductas propositivas para el logro de objetivos, sumando valor compartido entre persona-empresa” (p.31).

## **2.5 Liderazgo de resultados (LR)**

Este tipo de liderazgo se orienta a la búsqueda de líderes capaces de alcanzar resultados tangibles y medibles, es decir que, a diferencia de los anteriores, es necesaria una aportación cuantificable por parte del líder a favor de la organización, implicando que debe adjudicarse el compromiso de alcanzar efectos redituables de su gestión para la empresa. En la práctica se fundamenta que muchos líderes poseen atributos y capacidades para cautivar e influenciar en las personas, pero sus resultados desafortunadamente no son cuantitativamente rentables para las compañías. Teóricos como Ulrich, Zenger y Smallwood (2000), citado por Bernal (2022), sostienen que “tanto las cualidades, capacidades y atributos de un líder, solo representan la mitad de una ecuación más amplia para categorizar a un líder completo” (p.16). En base a este enunciado, ellos sugieren articular una fórmula para alcanzar un alto nivel de liderazgo, traducido en: “Liderazgo efectivo = cualidades x resultados.

Esta premisa se sustenta en que un individuo puede poseer ciertos valores críticos de éxito, tales como “carisma, comunicación, receptividad, motivación, desarrollador de equipos, inteligencia emocional, responsable, visionario, etc.”, pero en la praxis no logra resultados, por lo que no se le puede asignar la consideración de “gran líder”. Bajo la concepción del liderazgo por resultados, se busca generar derivaciones o resultados concretos, tales como incrementar la capitalización del recurso humano, mejorando su nivel de competitividad; así mismo, desarrollar a la organización en todo orden; elevar el patrimonio de la empresa (económico y activos); buscar un mayor crecimiento en el mercado (participación); impulsar la relación cliente-empresa; manejo eficiente de los recursos financieros; incrementar el valor del capital accionario de los inversionistas, entre otros.

## **2.6 El clima organizacional (CO)**

Muchas organizaciones sucumben o no crecen adecuadamente por el manejo inadecuado de su clima laboral, en ocasiones por la falta de un efectivo liderazgo, descuidando fomentar las relaciones armónicas dentro de la empresa entre colaboradores. Cuando los ambientes de trabajo están viciados de conflictos internos, se tornan negativos para las empresas, pudiendo incluso llevarlas a pérdidas tangibles, gastos incensarios, mal encaminamiento de la misión y visión corporativa, es decir, toda una cadena de eventos que le restan eficiencia por malas conductas de los empleados, ante la falta de cultura organizacional. Contrariamente, cuando existe un clima organizacional óptimo, los beneficios son bidireccionales entre empresa-trabajador.

El “CO” es una tarea compartida en la organización, si bien quienes comandan la misma deben hacerse responsables de garantizar un clima armónico, no obstante, todos los miembros que componen la unidad de negocio deben trabajar en pro de que este ya no sea elemento subjetivo, sino palpable, evidenciable, vivible, es una atmósfera de total avenencia. En empresas pequeñas, y medianas como las familiares, de acuerdo con muchos estudios, este es un tema de creciente preocupación e interés en las PYMES, pero que aún le falta por analizar para

mejorar, dada la carencia por ejemplo de políticas internas, manuales de buena convivencia, baja planificación, dirección y control. Resulta entonces importante saber cuáles podrían ser los problemas de causa-raíz del bajo “clima organizacional”, resaltando aspectos como un deficiente o inadecuado liderazgo, baja comunicación, falta de motivación y reconocimiento, de oportunidades, conflictos interpersonales, influencia de factores personales (estrés, problemas familiares, mentales, emocionales, conyugales, etc.).

Los factores descritos se transforman en detonantes para que las empresas limiten su productividad, recordando que el activo más importante de una organización es el “recurso humano”, si en este caso el “juicio de valor” de estos sobre la compañía es bajo, naturalmente no se podrá encaminar al logro de objetivos comunes, por eso es claro observar que existe una relación directa entre “el liderazgo y el clima laboral”. Un buen clima dentro de las empresas eleva el nivel de desempeño de los trabajadores, cuyo impacto trasciende en los resultados de todo tipo.

A criterio de escritores y teóricos sobre las temáticas estudiadas, como Peña (2018), “el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influenciando en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad; está relacionado directamente con el saber hacer del directivo” (p.24). Esta definición demarca otros componentes prevalentes al momento de generar un buen clima organizacional, como ejemplo el espacio físico donde se desenvuelve el colaborador, el equipamiento, las condiciones de las instalaciones, tales como la temperatura e incluso la cromática de las paredes. Se tocan también aspectos como las características estructurales relacionadas con el tipo y tamaño de la empresa, las capacidades directivas e incluso el estilo de liderazgo. De otro lado Bordas (2016) explica que “el clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización” (p.79).

## **2.7 Condiciones de trabajo (CT)**

Una de las dimensiones que hace parte del clima organizacional, es la “condición de trabajo”, la cual puede involucrar desde la seguridad, hasta la limpieza del espacio físico, así como las garantías legales que un trabajador pueda tener para garantizar su estabilidad laboral. Sin embargo, esta tiene un propósito más amplio, que es generar el mejor ambiente para los colaboradores, siendo este el principio de una buena relación entre empresa-empleado, fomentando la productividad colectiva e individual. Mas allá de la existencia de normas y reglamentos que obliguen a una organización a brindar óptimas condiciones laborales, el fin siempre es pensar bajo un enfoque estratégico de rendimiento organizacional. Cada nación tiene leyes que regulan el cumplimiento de las “CT”, donde se determinan obligaciones como derechos para las empresas y personas, contemplando la seguridad social, salarios dignos, así como sanciones por incumplimientos de las partes involucradas.

Sobre las condiciones laborales, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a partir del año (2022), bajo la enmienda de la declaración de los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, señala que “es la expresión del compromiso de los gobiernos y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores de respetar y defender los valores humanos fundamentales, importantes para la vida de una persona en lo económico y social” (p.6). Según Pérez y Merino (2021), “la condición de trabajo está relacionada con la situación del entorno laboral, involucrando criterios como la calidad, seguridad, aseo de la infraestructura, en pro del bienestar del trabajador” (p.5).

El código de trabajo del Ecuador con reformas del (2023), en el capítulo IV, Art. 42, numeral 8, respecto a las obligaciones del trabajador y empleador, vinculadas a las condiciones de trabajo establece tácitamente que: “el empleador debe proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este realizado” (p.18). En el mismo instrumento jurídico, Art.45, instituye que “son las obligaciones del trabajador ejecutar el trabajo en los términos del

contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiado, en forma, tiempo y lugar convenido” (p.23).

## **2.8 La motivación en las organizaciones**

Los seres humanos poseen una característica común que los vincula unos con otros, como es la de sentirse queridos, apreciados, reconocidos, pues eso es muy sencillo lograrlo, a través de un estímulo. Los estímulos pueden ser de diferentes tipos, cognitivos, de exhortación verbal, llegando incluso hasta un reconocimiento público, económico, entre otros. La motivación de las personas gira entonces en función de estos elementos, pues la influencia que puede lograr una indicación motora o sensitiva orgánicamente impulsa a cualquier ser vivo, con reacciones invaluable para sí mismo, como para las organizaciones. La motivación laboral puede considerarse el combustible, la energía que un empleado necesita para hacer florecer sus capacidades físicas e intelectuales, potenciando su desempeño. Cuando la empresa, a través del o los líderes motivan a un subordinado, este se empodera, muestra su mejor entusiasmo, se vuelve más creativo, comprometiéndose con los propósitos organizacionales.

La psicología, como ciencia que estudia la mente, esgrime una definición bastante certera de la motivación, en cuanto al comportamiento humano, catalogándola como un cumulo de fuerzas energéticas que provienen del interior de cada persona, con reacciones que dependen del entorno cultural, laboral y social. Estas energías, empleadas dentro de la organización, fortalecen el deseo de un mayor esfuerzo, cuyos resultados van a tributar en lo individual y empresarial. Existen múltiples teóricos que han desarrollado trabajos sobre la “motivación”, como es el caso de Huilcapi-Masacon, M., Jacome, G., y Castro, G. (2017), exponiendo que “es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello, el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción” (p.6).

En ese mismo orden, Robbins y Coulter (2012) sobre la motivación consideran que “es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los

empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos, para que lleven a cabo sus actividades, además que las hagan con gusto, creando rendimiento para la empresa” (p.8).

## **2.9 La comunicación en las organizaciones**

Comunicarse para las empresas es más que una necesidad, es un mecanismo de interacción “interna y externa” para aligerar los procesos operacionales, comerciales, financieros y humanos. No existe excusa alguna para eludir la implementación de herramientas que faciliten la trasmisión de información, puesto que la tecnología y su evolución, ha dotado de toda clase de dispositivos para hacer más fácil la comunicación de ida y vuelta (bidireccional). Las organizaciones que pretenden crecer exitosamente impulsan la creación de canales de comunicación para que los líderes, jefes y colaboradores, coordinen apropiadamente sus tareas.

Para Hernández y Garay (2005), “la comunicación es la interacción social de tipo verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión, para que pueda influir con o sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión” (p.11). Lo expresado en torno al estudio de esta dimensión, viene a reafirmar el criterio de que la “comunicación organizacional” emplea cualquier forma y acción que haga posible entregar y recibir información entre personas e interfaces (comunicación interna/externa, formal e informal, ascendente, descendente y horizontal, etc.).

## **3. METODOLOGÍA**

Esta investigación es de enfoque mixto, es decir, cualitativa, porque, a través de la descripción del fenómeno investigado, además apoyarse en documentos y bibliografía a través de la lectura de libros, revistas científicas y tesis de grados, entre otros, sobre las variables investigadas; así mismo es cuantitativa, pues a través de información recogida mediante la aplicación de encuestas a los empleados de las mismas, además porque se basó en métodos y software

estadísticos como el SPSS, versión 29 para probar las hipótesis planteadas en el estudio, con el propósito de conocer la motivación de los empleados, siendo guiados por un líder y algún tipo de liderazgo, tomados como dimensión en este estudio, y por tanto poder conocer la forma como incide el liderazgo en el clima organizacional de las Pymes familiares de Manta, Ecuador.

Además, se emplea un diseño no experimental ya que es un proceso sistematizado en el que no se está manipulando variables, sino únicamente observando datos de hechos ocurridos. Asimismo, tiene un alcance correlacional de corte transversal, pues su finalidad es medir estadísticamente el grado de relación que existe entre dos o más variables y porque la información recolectada será en un solo instante de tiempo (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p.73).

Con un instrumento de medición (encuesta) en escala de Likert, que fue primeramente ingresado al software estadístico SPSS, para establecer la fiabilidad del mismo, mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach, para luego aplicarlo a los empleados de las Pymes familiares de Manta. También, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman para la comprobación de hipótesis. De esta manera, metodológicamente se integran el enfoque (mixto), el diseño (no experimental), el método (inductivo) y el alcance que de la investigación (descriptivo y correlacional), como parte de la sistematización y procedimientos que utiliza el estudio.

### 3.1. Unidad de Análisis

La población encuestada estuvo conformada por doscientas cuarenta y cinco personas (245), hombres y mujeres (empleados), que equivalen al número total de empresas familiares legalmente constituidas en Manta, de acuerdo a la tabla 1.

**Tabla 1. PYMES familiares de Manta**

PYMES familiares de Manta legalmente constituidas	
Tipos de empresa	Cantidad
Pequeñas empresas	123
Medianas empresas A y B	112
<b>Totales</b>	<b>245</b>

*Fuente: Superintendencia de compañías de Manabí - (2023)*

### 3.2. Muestra

Es necesario darle sustento teórico a lo que se concibe como muestra, que de acuerdo con Roldan y Fachel (2015), sustentan que una muestra estadística “es aquella que representa un subconjunto de unidades particulares del universo poblacional de estudio, sujeta a observación científica para obtener un resultado valido para la investigación”. (p.10). Para ello, la fórmula empleada en un muestreo probabilístico para poblaciones finitas, se obtuvieron mediante el siguiente procedimiento:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + (N)(e)^2}$$

**Dónde:**

**N** = Población o universo (245)

**n** = Tamaño de la muestra (?)

**Z** = Nivel de confianza (1.96)

**P** = Probabilidad de aceptación (0.5)

**Q** = Probabilidad de rechazo (0.5)

**e** = Margen de error de muestreo (0.05)

$$\begin{aligned}n &= \frac{1,96^2 * (0,5) * (0,5) * (245)}{1.96^2 * (0.5) * (0.5) + (245) * (0,05)^2} \\n &= \frac{3,8416 * 0,25 * 245}{3,8416 * 0,25 + 245 * 0.0025} \\n &= \frac{235.30}{1.57} = 150\end{aligned}$$

El resultado de la fórmula determina que la muestra a emplear para esta investigación es de 383 millennials de Manta.

### Hipótesis de la investigación

**General:**

El liderazgo influye en el clima organizacional de las Pymes familiares de Manta



### **Específicas:**

- El liderazgo personal influye en las condiciones de trabajo de las Pymes familiares de Manta.
- El liderazgo personal influye en la motivación de las Pymes familiares de Manta.
- El liderazgo personal influye en la comunicación de las Pymes familiares de Manta.
- El liderazgo de influencia influye en las condiciones de trabajo de las Pymes familiares de Manta.
- El liderazgo de influencia influye en la motivación de las Pymes familiares de Manta.
- El liderazgo de influencia influye en la comunicación de las Pymes familiares de Manta.
- El liderazgo estratégico influye en las condiciones de trabajo de las Pymes familiares de Manta.
- El liderazgo estratégico influye en la motivación de las Pymes familiares de Manta.
- El liderazgo estratégico influye en la comunicación de las Pymes familiares de Manta.

## 4. RESULTADOS

**Tabla 2. Coeficiente de fiabilidad “Alfa de Cronbach”**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
896	30

**Recurso: Resultados del Programa SPSS Statistics – 29**

**Tabla 3. Resultantes de validaciones en prueba de hipótesis**

Hipótesis	Variable Independiente	Variable Dependiente	Sig	Rho de Spearman	Resultado
H. General	X. Liderazgo	Y. Clima Organizacional	,000	,830	Se rechaza Ho
H. Específica 1	X1. Liderazgo personal	Y1. Condiciones de trabajo	,000	,760	Se rechaza Ho
H. Específica 2	X1. Liderazgo personal	Y2. Motivación	,000	,770	Se rechaza Ho
H. Específica 3	X1. Liderazgo personal	Y3. Comunicación	,000	,668	Se rechaza Ho
H. Específica 4	X2. Liderazgo de influencia	Y1. Condiciones de trabajo	,000	,747	Se rechaza Ho
H. Específica 5	X2. Liderazgo de influencia	Y2. Motivación	,000	,895	Se rechaza Ho
H. Específica 6	X2. Liderazgo de influencia	Y3. Comunicación	,000	,870	Se rechaza Ho
H. Específica 7	X3. Liderazgo estratégico	Y1. Condiciones de trabajo	,000	,866	Se rechaza Ho
H. Específica 8	X3. Liderazgo estratégico	Y2. Motivación	,000	,947	Se rechaza Ho
H. Específica 9	X3. Liderazgo estratégico	Y4. Comunicación	,000	,896	Se rechaza Ho

\*\* La correlación es significativa en el nivel de 0,01 (bilateral)

**Recurso: Software estadístico SPSS-29**

### Interpretación de resultados

#### Hipótesis General (X)

- H0: El liderazgo NO influye en el clima organizacional de las Pymes familiares de Manta.

- H1: El liderazgo SI influye en el clima organizacional de las Pymes familiares de Manta.

### **Análisis de prueba**

La hipótesis general (X), de acuerdo con el software estadístico IBM-SPSS-29, demostró una significación bilateral de 0,000 y un coeficiente de correlación p “Rho” de Spearman de 0,830, es decir que existe una correlación muy alta, en función del baremo empleado.

### **H. Específica (X1)**

- H0: El liderazgo personal NO influye en las condiciones de trabajo de las Pymes familiares de Manta.
- H1: El liderazgo personal SI influye en las condiciones de trabajo de las Pymes familiares de Manta.

### **Análisis de prueba**

La hipótesis específica (X1), alcanzó una significación bilateral de 0.000, y un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,760 (muy alto), descartando la hipótesis nula (H0), aceptando la alternativa (H1).

### **H. Específica (X2)**

- H0: El liderazgo personal NO influye en la motivación de las Pymes familiares de Manta.
- H1: El liderazgo personal SI influye en la motivación de las Pymes familiares de Manta.

### **Análisis de prueba**

La hipótesis específica (X2), obtuvo una significación bilateral de 0.000, con un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,770, determinando una “correlación muy alta”, de acuerdo con el baremo de medición.

### **H. Específica (X3)**

- H0: El liderazgo personal NO influye en la comunicación de las Pymes familiares de Manta.

- H1: El liderazgo personal SI influye en la comunicación de las Pymes familiares de Manta.

### **Análisis de prueba**

La hipótesis específica (X3), desplego una significación bilateral de 0.000, con un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,668, suprimiendo la hipótesis nula (H0), validando la alternativa (H1), interpretándose como una “correlación muy alta”, verificado el baremo.

### **H. Específica (X4)**

- H0: El liderazgo de influencia NO influye en las condiciones de trabajo de las Pymes familiares de Manta.
- H1: El liderazgo de influencia SI influye en las condiciones de trabajo de las Pymes familiares de Manta.

### **Análisis de prueba**

La hipótesis específica (X4), alcanzó una significación bilateral de 0.000, y un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,747 (muy alto), descartando la hipótesis nula (H0), aceptando la alternativa (H1).

### **H. Específica (X5)**

- H0: El liderazgo de influencia NO influye en la motivación de las Pymes familiares de Manta.
- H1: El liderazgo de influencia SI influye en la motivación de las Pymes familiares de Manta.

### **Análisis de prueba**

La hipótesis específica (X5), obtuvo una significación bilateral de 0.000, con un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,895, determinando una “correlación muy alta”, de acuerdo con el baremo de medición.

### **H. Específica (X6)**

- H0: El liderazgo de influencia NO influye en la comunicación de las Pymes familiares de Manta.

- H1: El liderazgo de influencia SI influye en la comunicación de las Pymes familiares de Manta.

### **Análisis de prueba**

La hipótesis específica (X6), desplego una significación bilateral de 0.000, con un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,870, suprimiendo la hipótesis nula (H0), validando la alternativa (H1), interpretándose como una “correlación muy alta”, verificado el baremo.

### **H. Específica (X7)**

- H0: El liderazgo estratégico NO influye en las condiciones de trabajo de las Pymes familiares de Manta.
- H1: El liderazgo estratégico SI influye en las condiciones de trabajo de las Pymes familiares de Manta.

### **Análisis de prueba**

La hipótesis específica (X7), alcanzó una significación bilateral de 0.000, y un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,866 (muy alto), descartando la hipótesis nula (H0), aceptando la alternativa (H1).

### **H. Específica (X8)**

- H0: El liderazgo estratégico NO influye en la motivación de las Pymes familiares de Manta.
- H1: El liderazgo estratégico SI influye en la motivación de las Pymes familiares de Manta.

### **Análisis de prueba**

La hipótesis específica (X8), obtuvo una significación bilateral de 0.000, con un coeficiente p (Rho) Spearman de 0,947, determinando una “correlación muy alta”, de acuerdo con el baremo de medición.

## H. Específica (X9)

- H0: El liderazgo estratégico NO influye en la comunicación de las Pymes familiares de Manta.
- H1: El liderazgo estratégico SI influye en la comunicación de las Pymes familiares de Manta.

### Análisis de prueba

La hipótesis específica (X9), logró una significación bilateral de 0.000, con un coeficiente  $\rho$  (Rho) Spearman de 0,896, suprimiendo la hipótesis nula (H0), validando la alternativa (H1), interpretándose como una “correlación muy alta”, verificado el baremo.

## 5. DISCUSIÓN

Entender el comportamiento de las personas en las organizaciones y su influencia en el cumplimiento de los objetivos para poder hacer frente a la competitividad, es un elemento muy importante en la actualidad, ya que las empresas están viviendo muchos cambios drásticos a nivel social, ambiental y económico, generados por la globalización. No obstante, por el vertiginoso y rápido desarrollo de la tecnología, se han generado movimientos significativos a nivel empresarial, donde la dirección de las organizaciones se ha enfocado en la productividad, sin tomar en cuenta muchas veces el comportamiento humano, factor que es de vital importancia para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad esperada por una organización.

Mediante este estudio, se pone en evidencia, la forma en que la globalización interviene en las habilidades interpersonales y de administración de los líderes, ya sea, por las diferencias en función de las necesidades, aspiraciones y actitudes en el equipo de trabajo, así como las diferencias culturales que estimulan distintas motivaciones entre jefes, compañeros y subordinados. Por tanto, los líderes deben tener la capacidad de trabajar eficazmente en relación con las diferencias que puedan existir en cada empleado, además de entender la cultura, para poder así adaptar un estilo de dirección apropiado que genere resultados positivos y

efectivos, influyendo de esta manera en el grupo de trabajo para la consecución de los objetivos. (Robbins, S, 2009, p.30)

Depende mucho del tipo de liderazgo para que pueda existir un adecuado clima organizacional, no obstante, se debe tomar en consideración que a esto se suman otros aspectos como: la satisfacción de los miembros del equipo de trabajo respecto a las actividades que desarrollan con deleite, la autonomía que puedan tener en su puesto laboral, la unión y apoyo entre compañeros, así como las tareas asignadas a cada individuo intentando evitar sobrecargas de trabajo. Siendo por tanto el líder quien influye en los empleados, mediante la generación de motivaciones que pueden modificar el accionar de estos, para lograr un mejor desempeño en beneficio del éxito organizacional. (Barroso & Salazar, 2010, p.11). Ante lo antes mencionado, se considera que lo más importante en un líder son sus prácticas, pues, para mejorar el desempeño de sus empleados, éstas deben ser capaces de fomentar el crecimiento personal y desarrollar habilidades y competencias en las personas que conforman los equipos de trabajo.

## **6. CONCLUSIONES**

Los hallazgos de esta investigación permiten constatar que la práctica del marketing verde está orientada a los valores ecológicos y les brinda a las empresas la posibilidad de mejorar su imagen frente al consumidor, es una herramienta práctica muy importante para realizar cambios en el medioambiente, mientras logran que su marca suene y se gane la simpatía de los consumidores. La preocupación de los millennials por la naturaleza ha llevado a muchas empresas a tomar conciencia de la importancia del cuidado del ambiente, por lo que la implementación de estrategias sostenibles ha ganado fuerza en el mercado, revelando así que las prácticas sustentables se convierten en un motivante tanto para las personas como para las empresas, en pro del consumo responsable.

En conclusión, se cumplieron con los objetivos trazados en la investigación, pues, a través del programa estadístico SPSS-27, se pudo demostrar en la

hipótesis general planteada que el marketing verde influye en el comportamiento del consumidor millennials de Manta, obteniendo una correlación positiva alta perfecta (0,807) y un alto nivel de significancia (0,000), lo que indica que la relación establecida entre las variables es innegable.

De acuerdo con la primera hipótesis específica se consiguió una significancia y correlación positiva alta perfecta (0,760) sobre el marketing mix y su influencia en el comportamiento del consumidor millennials de Manta, demostrando que la relación si existe.

La segunda hipótesis con una significancia y correlación positiva alta (0,820), afirma que la innovación influye en el comportamiento del consumidor millennials de Manta.

Del mismo modo, en la tercera hipótesis con una significancia y correlación positiva alta perfecta (0,956), se acepta que las campañas ecológicas influyen en el comportamiento del consumidor millennials de Manta.

Finalmente, la cuarta hipótesis, sobre la percepción si influye en el comportamiento del consumidor millennials de Manta, pues se obtuvo una significancia y correlación positiva alta perfecta (0,852), lo que hace posible aceptar la hipótesis planteada.

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bernal, R. (2022). Liderazgo de resultados. Ed. ICI. S.A. Panamá.

Bordes, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Ed. UNED. España.

Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The anáhuac journal business and economics*, 10(2), 67-96.

Código de Trabajo Ecuador. (2023). Última reforma; Suplemento del Registro Oficial 242, 1-II-2023. Ed. Ediciones legales. Ecuador.



Coleman, D. (2013). Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional. Ed. BSA. España.

Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos. Ed. McGraw-Hill. México.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw Hill.

Davis, K., & Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.

Friedman, W. (2010). Leadership and history. En N. Nohria, & R. Khurana, Handbook of leadership theory and practice (págs. 291-304). Boston: Harvard Business Press.

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard business review, 11, 125-140.

Gregory, A., y Willis, P. (2019). Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación, Ed. EUNSA. España.

Guerrero, M. (2017). Los estilos de liderazgo en empresarias ecuatorianas y su influencia en el desempleo de sus colaboradores. Ed. Revista INNOVA Research Journal. ISSN 2477-9024. Vol. 2. No. 2 pp.131-141.

Hernández, A., y Garay, O. (2005). La comunicación en el contexto deportivo. Ed. Deportiva. España.

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial McGraw Hill Education.

Huilcapi-Masacon, M., Jacome, G., y Castro, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación con el ámbito empresarial. Ed. Dom.Cien. Ecuador.

López Roldán, P. y Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Maxwell, J. (2014). Liderazgo, principios de oro. Ed. Grupo Nelson. USA.

Organización Internacional del Trabajo (2022). Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento. Ed. OIT. Suiza.

Peña, H. (2018). Clima organizacional: construcción personalista del medio ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial. Ed. UPSE. Ecuador.

Pérez, J., y Merino, M. (2021). Condición de trabajo. Obtenido de: <https://definición.de/condición-de-trabajo/>

Peraza, Y., & Remus, M. (2004). Clima organizacional: Conceptos y experiencias. Transporte desarrollo y medio ambiente, 24(1/2), 27-30.

Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., & Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. Global conference on business and finance proceedings, 9 (1), 1031-1036.

Robbins, S., y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional: teoría y práctica. México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S., y Coulter, M. (2012). Administración y prácticas. Ed. Pearson. USA.  
Robles, V., Contreras, F., Barbosa, D., & Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombiano vs. mexicanos: Un estudio comparativo. Investigación & desarrollo, 21, 395-418.

Roldán, P., y Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Ed. UAB. España.

Stringer, R. (2001). Leadership and organizational climate. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Ulrich, Zenger y Smallwood (2000). Liderazgo basado en resultados. Ed. Gestión. España.

Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. Prelacunesco, 1-10.

Vásquez, H. (2018). Importancia del liderazgo por influencia. Obtenido de: <https://es.linkedin.com/pulse/por-qué-el-liderazgo-de-influencia-es...> Por qué el liderazgo de influencia es importante y cómo desarrollarlo (linkedin.com)-

White, R., y Hodgson, P. (1996). The future of leadership. Ed. Prentice Hall. USA.