



*Percepción del Liderazgo y Desempeño Laboral en los Trabajadores de una Empresa de Servicios Hoteleros*

*Perception of Leadership and Work Performance in the Workers of a Hotel Services Company*

*Percepção de Liderança e Desempenho Profissional nos Trabalhadores de uma Empresa de Serviços Hoteleiros*

Grace Andrea Viteri-Duque <sup>I</sup>

[andreaviteri@hotmail.com](mailto:andreaviteri@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0001-0290-5271>

Valentina Ramos-Ramos <sup>II</sup>

[valentina.ramos@epn.edu.ec](mailto:valentina.ramos@epn.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-7803-8461>

**Correspondencia:** [andreaviteri@hotmail.com](mailto:andreaviteri@hotmail.com)

Ciencias Económicas y Empresariales

Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 03 de mayo de 2024 \* **Aceptado:** 17 de junio de 2024 \* **Publicado:** 11 de julio de 2024

- I. Magíster, PUCESA, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.
- II. Phd en Psicología, Escuela Politécnica Nacional, Docente, Ecuador.

## Resumen

El presente estudio muestra la percepción del liderazgo como directriz de consecución de objetivos organizacionales, y su influencia en el desempeño laboral, desde la perspectiva de los colaboradores de una empresa de servicios hoteleros (ESH). Se llevó a cabo una investigación descriptiva correlacional con diseño no experimental de corte transversal, donde se encuestó a 167 colaboradores de la empresa en Ecuador, para identificar la manera en que los empleados perciben el liderazgo frente a su desempeño laboral. Los resultados observados muestran que el compromiso del líder con el desempeño influye de manera directamente proporcional con el compromiso del desempeño del equipo, pero inversamente proporcional con el compromiso individual del colaborador tanto con el puesto de trabajo como con el desempeño laboral individual. Se concluye que la organización debe estratégicamente tomar en cuenta aquellos factores que influyen directamente con el desempeño laboral, pero que indirectamente se relacionan con la percepción del liderazgo organizacional, también se identifica la necesidad de estudios adicionales relacionados a estos factores de desempeño desde una perspectiva multifactorial independiente del liderazgo organizacional.

**Palabras Clave:** Clima Organizacional; Compromiso laboral; Desempeño; Liderazgo; Motivación; Servicios Hoteleros.

## Abstract

The present study shows the perception of leadership as a guideline for achieving organizational objectives, and its influence on job performance, from the perspective of the employees of a hotel services company (ESH). A descriptive correlational research with a non-experimental cross-sectional design was carried out, where 167 employees of the company in Ecuador were surveyed, to identify the way in which employees perceive leadership regarding their work performance. The observed results show that the leader's commitment to performance influences in a manner that is directly proportional to the team's commitment to performance, but inversely proportional to the employee's individual commitment to both the job and individual work performance. It is concluded that the organization must strategically take into account those factors that directly influence job performance, but that are indirectly related to the perception of organizational leadership. The need for additional studies related to these performance factors from a multifactorial perspective is also identified. independent of organizational leadership.

**Keywords:** Organizational Climate; Work commitment; Performance; Leadership; Motivation; Hotel services.

## **Resumo**

O presente estudo mostra a percepção da liderança como linha orientadora para o alcance dos objetivos organizacionais, e a sua influência no desempenho no trabalho, na perspectiva dos colaboradores de uma empresa de serviços hoteleiros (ESH). Foi realizada uma pesquisa correlacional descritiva com um desenho transversal não experimental, onde foram entrevistados 167 colaboradores da empresa no Equador, para identificar a forma como os colaboradores percebem a liderança em relação ao seu desempenho no trabalho. Os resultados observados mostram que o compromisso do líder com o desempenho influencia de forma diretamente proporcional ao compromisso da equipa com o desempenho, mas inversamente proporcional ao compromisso individual do colaborador tanto com o trabalho como com o desempenho individual no trabalho. Conclui-se que a organização deve considerar estrategicamente aqueles fatores que influenciam diretamente o desempenho no trabalho, mas que estão indiretamente relacionados com a percepção da liderança organizacional. multifatorial.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional; Compromisso com o trabalho; Desempenho; Liderança; Motivação; Serviços hoteleiros.

## **Introducción**

El liderazgo, como la disciplina que influencia de manera intencional a un grupo de personas, es un componente importante en los procesos de una organización que persigue eficiencia y efectividad, a través de cambios hacia un alto desempeño de los empleados, quienes realizan sus funciones de manera adecuada y con fundamento (Perdomo y Prieto, 2009). Por otra parte, se describe al liderazgo como un proceso para influir en un equipo de trabajo de una organización, con el propósito de garantizar mejoras y desarrollo en todas las actividades, buscando cumplir con los objetivos (Valdés-Padrón et al., 2015). Esta eficiencia en el desempeño laboral debe trascender a las áreas vitales de la empresa, como lo es el área de control y mejoras a la calidad de servicios y productos, los cuales deben ofrecer una ventaja competitiva en el mercado no solo por la calidad del bien o servicio, sino también por la calidad de gestión que la respalda (Barroso y Salazar, 2010;

Ochoa, 2014). Para que esta transición suceda, los actores, el líder y sus seguidores, deben influenciar de forma individual o conjunta, acorde al contexto, a aquellos a quienes quieren involucrar en el proceso de cambio, mediante una comunicación efectiva (Bonifaz, 2012).

Desde la perspectiva de que el liderazgo es una herramienta de apoyo ante la toma de decisiones, no solo en el ámbito laboral sino incluso en la personalidad de cada uno de los colaboradores de una empresa, este estudio busca determinar la percepción del liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores de una ESH, a través de la fundamentación teórica de las dos variables, el diagnóstico y análisis de la percepción de las mismas entre la población objeto de este estudio.

## Liderazgo

El liderazgo a través de la historia se ha destacado como un fenómeno social y cultural que permite comprender a las organizaciones en diferentes contextos (Contreras, 2008) e influenciar a las personas para la consecución de metas (Davis y Newstrom, 2003; Gómez, 2002) en la búsqueda de la excelencia organizacional (Cruz y Salanova, 2011). El diccionario Merriam-Webster (2004) define el verbo “liderar” como guiar en un camino desde el frente; dirigir en una dirección; y servir como guía o canal, lo que sugiere que un líder visualiza una meta, resultado o destino final, y en función de esta diseña un plan motivacional que inspire a sus seguidores a llegar a esa meta conjunta. La motivación es un conducto a la satisfacción de necesidades primarias como lo fisiológico y secundarias como el autoestima, estatus, logros y afirmaciones (Weirich et al., 2017). El liderazgo, se puede definir como un conjunto de habilidades que permitan desarrollar actividades como líder, siendo este quien se encuentre al mando de un grupo de personas, con la capacidad de motivar mediante la comunicación y empatía (Fullan, 2002; Shriberg y Lloyd, 2004). Çağış y Buyükakinci (2019) aseguran que el liderazgo es la función que adopta una persona, que se distingue de los demás y que asume la dirección de un grupo, dada su capacidad de toma de decisiones y motivar a otros a apoyarlas, en el proceso de consecución de una meta común.

Para ejecutar estas acciones, el líder requiere de ciertas habilidades como el *manejo de complejidad* en donde los líderes dominan la manera de enfrentar y manejar la dificultad mostrando su capacidad de encontrar soluciones y determinar los procedimientos que acelerarán los cambios necesarios (Hughes, Hughes y Morgan, 2007; PQS, 2016), la adaptabilidad al cambio desde los líderes hacia el equipo de trabajo como una propuesta que brinda soluciones a las dificultades que se presentan a diario, con un nivel de tolerancia que se adapte al cambio constante y se oriente al cumplimiento

de los objetivos propuestos (Valdebenito, 2017), el *desempeño estratégico* o competencias estratégicas imprescindibles para un buen liderazgo, dada la flexibilidad y adaptabilidad necesaria en las estrategias y procesos que se requieren para tomar ventaja de las oportunidades y hacer frente a los desafíos actuales (Chiavenato, 2009). También se espera que el líder demuestre destrezas como la *innovación* constante de las estrategias propuestas, para obtener un alto nivel de competitividad en la organización, la cual se debe mantener en constante renovación de procesos de negocio y servicios, para así continuar creciendo y generando mayores resultados (Hellriegel y Slocum, 2004), pensamiento sistémico que propone métodos y estrategias funcionales cuidando de identificar claramente las necesidades de cada uno de los miembros del sistema, entendiendo la fuerte interrelación existente entre los mismo y los síntomas causales provenientes de cada uno (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007), un enfoque de vida donde el líder guía al equipo en una travesía de vida, en la que los desafíos son oportunidades de desarrollo de nuevos proyectos, es decir como elementos de un mapa hacia la toma de decisiones de los planes organizacionales (Moran, 2007), e inteligencia emocional que es la capacidad de planificación preventiva que ayuda a mantener control de las respuestas emocionales e impulsos instintivos del ser humano, resultando en mejores resultados y rendimiento óptimo en un entorno estable y predecible (Martínez Garcés, 2016).

### **Niveles de Liderazgo**

Maxwell (2012), destaca los niveles de liderazgo según el alcance y la proyección de las funciones ejercidas por el líder en formación. En estas cinco fases de crecimiento como líder, la persona va fortaleciendo sus cualidades de liderazgo en cada etapa acorde con la razón por la cual se considera un líder, ya sea por su *posición*, la que le es asignada por sus superiores, considerando sus recomendaciones profesionales y el título académico adquirido, y en la cual los colaboradores lo siguen por obligación dado el cargo que ocupa en la empresa, por el *permiso* de los seguidores, quienes voluntariamente deciden seguir al líder dada la confianza que este genera, y el respeto que se ha ganado entre sus seguidores, a través de las habilidades interpersonales que ha desarrollado, como la capacidad de observación y de escucha, y un enfoque de servicio a los demás. También puede asumir el liderazgo por su capacidad de *producción*, en donde a manera de aprendices, los seguidores apoyan al líder como un mentor que ha logrado grandes resultados para la organización y se espera guie con su ejemplo al equipo de trabajo hacia la misma meta en común, por el *desarrollo de las personas* quienes en este nivel son el recurso más importante para el líder, y a

quienes dirige toda su energía y servicio con el fin de potenciar sus capacidades. Aquí el líder es aceptado y apoyado, dada la consideración y reconocimiento ante los apoyos brindados por él, para el desarrollo personal y consecuentemente organizacional de los miembros del equipo de trabajo, o por alcanzar el *pináculo* de su trayectoria de liderazgo, en donde sus seguidores lo reconocen por su identidad de líder y miden sus logros a través de la calidad de los líderes que ha formado en su camino a este nivel. Este líder ha demostrado la productividad de su liderazgo al beneficiar a la organización, pero también a cada uno de sus miembros, convirtiéndose en un modelo a seguir a quien las personas reconocen por el esfuerzo y dedicación que representa haber llegado hasta este nivel.

### **Desempeño Laboral**

El Desempeño Laboral se puede definir como el nivel de cumplimiento obtenido por el colaborador como resultado de la realización de los objetivos establecidos en una organización en un periodo definido (Araujo y Guerra, 2007). Aguilera Castro y Puerto Becerra (2012), así como Chiang Vega, Salazar Botello, Martín Rodrigo y Núñez Partido (2011), perciben al desempeño como la eficacia que muestra el colaborador, en el desarrollo de las actividades, demostrando satisfacción laboral, lo que se refleja en su aporte dentro de la organización. Este desempeño puede estimarse de forma cuantitativa y cualitativa para conocer el grado de eficiencia y eficacia de la labor que ejercen los colaboradores, es decir identificar si los empleados de la organización están haciendo su trabajo de manera correcta según los estándares especificados, o si requiere de modificaciones de tipo contextual o apoyos que mejoren sus conocimiento o habilidades (Asch, 2015; Pérez Montejó, 2001), por lo que la medición del desempeño laboral es una herramienta que permite comprender el desenvolvimiento integral del colaborador en su puesto de trabajo y la calidad del trabajo entregado. La tarea de evaluar el desempeño en una organización es compleja ya que se combinan subjetividades de la organización con otros factores no relevantes al rendimiento de los empleados (Pérez Montejó, 2001).

Algunos de los factores que influyen al desempeño laboral son la *satisfacción del trabajo* (Dessler y Valera, 2011), que a través de conductas laborales, expresa la percepción emocional positiva, negativa o ambigua del colaborador frente a las actividades y responsabilidades del cargo que ejerce, el *autoestima* (Herriegel y Slocum, 2009) que para la organización es un predictor sustancial del compromiso laboral, así como el grado de satisfacción que logran los colaboradores a través de



la cooperación con otros sujetos de la organización, además de mostrar el nivel de exigencia personal frente a los objetivos que pretende alcanzar según su rol y sus capacidades, el *trabajo en equipo* como la labor integrada de individuos que concatenan los conocimientos y la experiencia de cada uno de sus integrantes, con el fin de mejorar el rendimiento del grupo, en donde estos participantes necesitan sentirse integrados y comprometido al equipo, así como a la organización. Lo que causa que los intereses generales del grupo sean compatibles con los intereses personales de los colaboradores (Infante, 2003; Winter, 2000), y la *capacitación laboral* como el conjunto de actividades cognitivas y experienciales, realizadas por y para los trabajadores con el fin de potenciar sus habilidades y aprendizajes, y a través de ellos fomentar la colaboración y alto desempeño que beneficie tanto al empleado como a la organización (González, 2008).

Teniendo en cuenta que el nivel de cumplimiento laboral se verá reflejado en la calidad del resultado del trabajo, las empresas necesitan priorizar la motivación de sus colaboradores, proporcionar un alto nivel formación que permita mejorar el desempeño, generando mayor compromiso de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos, lo que hace necesario también el mantener mecanismos de control del desempeño ya sea este individual y/o grupal.

### **Relación del liderazgo y desempeño laboral**

Según el modelo de Serrano y Portalanza (2014), el liderazgo influye al desempeño laboral de los colaboradores de una organización, a través de la motivación que el buen liderazgo genera en un ambiente laboral favorable, también llamado clima laboral (Curtis y O'Connell, 2011; Thompson, 2012). El líder con sus actitudes y comportamientos debe reflejar la cultura y los valores corporativos de la organización para transmitirlo a los empleados y garantizar que sus acciones reflejen la misma cultura organizacional (Holloway, 2012; Pineda, 2020), esta es una de las razones por las que se le atribuye al liderazgo la capacidad de influenciar en el bienestar no solo de las organizaciones sino también de los miembros que las conforman (Omar, 2011; Peiró y Rodríguez, 2008). Payeras (2004) considera que el estilo de liderazgo influye en la percepción sobre la flexibilidad organizacional, sentido de pertenencia, modelo de comunicación y reconocimientos que conforman el clima organizacional y se reflejan en el desempeño operativo del colaborador. El comportamiento y actitud del líder modifica el ambiente de manera que genere motivación en los empleados para incrementar o reducir sus niveles de desempeño (Stringer, 2001).

Existen diferentes variables que pueden influir en el desempeño de los colaboradores de una empresa, algunos son factores actitudinales como disciplina, actitud de cooperación, iniciativa, nivel de responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, apariencia personal, creatividad, intereses especiales o potencial de realización, así como factores operativos como la experiencia en el trabajo, calidad del desempeño, cantidad de trabajo, capacidad de trabajo en equipo y liderazgo (Chiavenato, 2009). El presente estudio demuestra cual es la relación existente entre el liderazgo como un factor operativo que influencia al desempeño de los empleados de la organización objeto de este estudio.

### Metodología

El presente estudio es una investigación descriptiva correlacional con diseño no experimental de corte transversal o transeccional (Hernández, 2014) en una ESH. La investigación carece de manipulación de variables, y estudia el fenómeno analizando las características de cada variable para determinar el grado de relación entre éstas.

### Muestra

El tamaño de la muestra considerada para este estudio está conformado por 167 trabajadores que laboran en una ESH, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 3%. Para la selección de la muestra se tomaron en consideración los siguientes criterios: a) Empleados que trabajan en la unidad de servicio al cliente premium de la organización objeto del estudio, b) La antigüedad y el puesto de trabajo no se consideraron como criterios de descalificación. La información demográfica se resume en la Tabla 1.

**Tabla 1:** *Muestra población de estudio*

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Género</b>		
Femenino	87	52,10
Masculino	80	47,90
<b>Área</b>		
Comercial	139	83,23
Administración	28	16,77



**Rango de Edad**

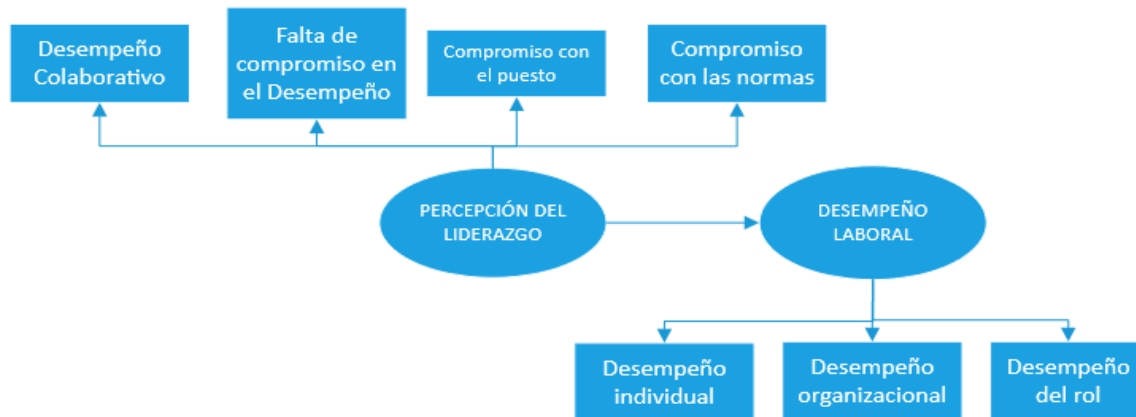
18 a 30	66	39,52
31 a 50	59	35,32
51 en adelante	42	25,15
<b>Total</b>	167	100%

**Instrumento de recolección de información**

La técnica que se empleó para la recolección de la información fue la *encuesta*, que se define como el proceso que permite la exploración a temas enfocados a la subjetividad, para obtener información de un grupo de personas siendo estos de opinión pública, valores vigentes que existen en una sociedad, así como temas de interés científico. (Lanuez y Fernández, 2014). Para la recolección de la información se aplicó un diseño de encuesta modificada, en base a las siguientes encuestas que analizan las variables de estudio, encuesta de liderazgo dirigida a los colaboradores de una corporación en Ecuador (Escalante, 2017), y el cuestionario de desempeño y esfuerzo *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors* (Williams y Anderson, 1991).

La encuesta se validó para la población de estudio, y se depuró la misma eliminando aquellas preguntas ambivalentes (9, 10, 11, 14, 15), debido a que presentaban valores de saturación semejantes para más de un componente, lo que ayudó a identificar las preguntas asociadas al liderazgo de la encuesta las cuales se agruparon, para efectos de la investigación, en dos dimensiones de comportamientos asociados al líder, la primera “factores relacionados al desempeño”, conformada por 8 ítems relacionados al “desempeño basado en colaboración”, 5 ítems sobre el “falta de compromiso en el desempeño”, 2 ítems sobre el “compromiso con el puesto” y 1 ítem de relación con “normas”. La segunda dimensión “factores relacionados al liderazgo” se subdivide en 5 ítems sobre el “Desempeño individual”, 4 ítems sobre las “Desempeño organizacional” y 1 ítem sobre el “Desempeño del rol”.

Para entender mejor los instrumentos de referencia utilizados en el diseño de la encuesta realizada, podemos ver en la Figura 1 cuales son las dimensiones valoradas en cada una de las variables estudiadas.

*Figura 1: Dimensiones estudiadas de Percepción del Liderazgo y Desempeño Laboral*

## Procedimiento

Los empleados que cumplieron con los criterios de selección para el estudio fueron contactados vía correo electrónico corporativo, en donde junto a la notificación de selección para participar en el estudio, se les envió una carta informativa sobre el propósito y dinámica del estudio, en donde se les informaba que la participación en el estudio era totalmente voluntaria, anónima y sin ningún tipo de compensación monetaria o preferencial. Adicionalmente se les solicitó responder a dicho correo electrónico con las palabras “estoy de acuerdo” como constancia de su consentimiento informado, previo a su participación en el estudio. Tras recibir el consentimiento informado vía correo electrónico, se envió a cada participante el enlace de la encuesta electrónica en formato Microsoft Forms, lo que facilitó la recolección de respuestas de manera automatizada a la base de datos de la investigadora. El tiempo aproximado de desarrollo del cuestionario fue 20 minutos, e incluyó información demográfica de los encuestados (género, edad y área de trabajo a la que pertenece). La recopilación de las respuestas tomó alrededor de 3 días para completar la población dirigida, y así dar inicio con el análisis estadístico de los datos.

## Resultados

Para el análisis de la información recopilada se utilizó el programa estadístico SPSS (Nie et al., 1975), para la creación de una base de datos con diversas tablas que facilitaron el análisis estadístico descriptivo, para luego realizar una comparación utilizando el método de análisis de la varianza ANOVA que arrojó que los valores obtenidos para la dimensión “compromiso con el puesto” que

son estadísticamente superiores a los otros dos elementos “desempeño basado en colaboración” y “normas” con  $p > 0,05$  en ambos casos, reflejando así que no hay diferencias significativas en estos últimos, como lo muestra la Tabla 2.

**Tabla 2:** Factores relacionados a la percepción de Liderazgo

	<b>Media</b>	<b>Desviación</b>
Desempeño colaborativo	3.75*	0.80660
Falta de compromiso en el desempeño	1.43	0.74607
Compromiso con el puesto	4.57	0.77930
Compromiso con las Normas	3.53*	160.115

*Nota:* \* indica que no existen diferencias estadísticamente significativas ( $p > 0,05$ )

En el análisis de la segunda dimensión “factores relacionados al desempeño laboral” por el contrario se identificaron diferencias estadísticamente significativas entre los tres elementos, donde se puede afirmar que el liderazgo de la organización se enfoca con mayor frecuencia en el “Desempeño organizacional”, seguido de “Desempeño individual” y como último recurso se enfocan con menor frecuencia en el “Desempeño del rol”, visible en la Tabla 3.

**Tabla 3:** Factores asociados al Desempeño Laboral

	<b>Media</b>	<b>Desviación</b>
Desempeño individual	41.832	101.683
Desempeño organizacional	45.484	0.47099
Desempeño del rol	25.150	171.055

*Nota:* Todos los valores presentan diferencias estadísticamente significativas ( $P < 0,05$ )

En base a los resultados obtenidos tras el análisis de las respuestas a las encuestas, se identifican índices que indican que para los líderes es de mayor importancia el nivel de expectativas en la relación con el desempeño esperado de los colaboradores, en lugar del bienestar individual de los colaboradores, lo cual desvía el propósito original del liderazgo hacia netamente los resultados,

como se evidenció en la Tabla 2 y Tabla 3. Confirmando uno de los objetivos de esta investigación que es el *diagnóstico de la percepción de liderazgo y desempeño laboral*.

En un análisis complementario se identificaron también que la influencia del factor género de los empleados en las variables de estudio, presenta también diferencias estadísticamente significativas en los elementos “compromiso con el puesto” de la primera dimensión y “Desempeño del rol” de la segunda, siendo los hombres quienes demostraron tener mayor compromiso tanto con el puesto como con el desempeño únicamente, mientras que la variable género no muestra diferencias significativas en relación con los demás elementos, como se puede observar en la Tabla 4.

Las demás dimensiones con relación al desempeño laboral no muestran diferencias significativas, por lo que se puede decir que el comportamiento es similar entre los dos géneros.

**Tabla 4:** Análisis comparativo por Género

	Género		Sig.
	Mujer	Hombre	
<b>Percepción de Liderazgo</b>			
Desempeño basado en colaboración	3,6843	3,8292	0,248
Falta de compromiso en el desempeño	1,3701	1,4975	0,272
Compromiso con el puesto	4,4655	4,6938	0,058
Normas	3,5287	3,5375	0,972
<b>Desempeño Laboral</b>			
Desempeño individual	4,1954	4,17	0,872
Desempeño organizacional	4,4943	4,6073	0,122
Desempeño del rol	2,2529	2,8	0,039

Una vez realizado el análisis de los resultados basada en el área a la que pertenece el personal estudiado, con relación al liderazgo no se detectan diferencias significativas entre el personal del área administrativa y comercial, como se detalla en la Tabla 5. Con respecto a la dimensión de desempeño laboral, se encuentran diferencias en las dimensiones referidas al Desempeño basado en la colaboración y el Compromiso con el Puesto, se determina que el personal del área Administrativa tiene mayor compromiso basado en estas.

**Tabla 5:** *Análisis Comparativo por Área*

	Área		Sig.
	Administración	Comercial	
<b>Percepción de Liderazgo</b>			
Desempeño basado en colaboración	4,0223	3,6996	0,053
Falta de compromiso en el desempeño	1,4571	1,4259	0,84
Compromiso con el puesto	4,9107	4,5072	0,012
Normas	3,25	3,5899	0,307
<b>Desempeño Laboral</b>			
Desempeño individual	4,2857	4,1626	0,56
Desempeño organizacional	4,5893	4,5402	0,616
Desempeño del rol	2,2143	2,5755	0,309

Los resultados de este estudio también confirman la correlación de la percepción de liderazgo y desempeño laboral, debido a que muestran una correlación entre los comportamientos del líder y el desempeño de los colaboradores basado en la colaboración, es decir que el liderazgo influye directamente en el trabajo colaborativo del grupo, pero que cuando los líderes sienten mayor compromiso hacia el desempeño, sus colaboradores responden de manera adversa demostrando mayor falta de compromiso con el desempeño de su parte. En el caso de la siguiente correlación entre el compromiso con el desempeño de parte del líder y el compromiso con el puesto del colaborador, la correlación es inversamente proporcional, es decir que a mayor compromiso del líder menor será el compromiso con el puesto de parte del empleado. Por último, el factor normativo no se correlaciona con el desempeño laboral, es decir no influye en el líder, conforme se detalla en la Tabla 6.

**Tabla 6:** *Relación entre dimensiones percepción de liderazgo y desempeño laboral*

Desempeño Laboral	→ Desempeño individual	Desempeño organizacional	Desempeño del rol
<b>Percepción de Liderazgo</b>			
Desempeño basado en colaboración	0,180*	0,204**	0,176*
Falta de compromiso en el desempeño	-0,016	-0,047	0,390**

Compromiso con el puesto	0,084	0,186*	-0,183*
Normas	0,01	-0,006	0,018

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

*\*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)*

## Discusión de Resultados

Contrario a las aseveraciones de Esparza (2021), quien asegura que un control estricto del desempeño de las tareas puede mejorar la productividad, los hallazgos del presente estudio demuestran que cuando el líder ejerce excesiva presión sobre los empleados y les impone su propio grado de compromiso con el desempeño, sus colaboradores pierden interés en mantener el mismo nivel de compromiso individual tanto con su nivel de desempeño como con su puesto de trabajo. En su defecto, los resultados reflejan que un alto nivel de compromiso del líder, quien motiva a los colaboradores pero no de manera personal sino como miembros activos de un equipo de trabajo que se siente respaldado por las estructuras formales de la organización que se alinean a las políticas, cultura y valores corporativos y al estilo del liderazgo simultáneamente (Dessler y Valera, 2011; García et al., 2018), de ahí la importancia de valorar plenamente el trabajo cooperativo de los colaboradores (Pineda, 2020; Vélez et al., 2019).

Por otro lado, los resultados de este estudio son congruentes con los hallazgos de Serrano y Portalanza (2014), quienes identificaron que, si bien la percepción del liderazgo no influencia directamente al desempeño de los empleados, si es un predictor directo del clima organizacional, el cual genera mejores niveles motivacionales los cuales si influyen directamente al desempeño laboral de los colaboradores. González, Figueroa y González (2014) corrobora que un clima organizacional adecuado tiene relación directa con el desempeño favorable de los miembros de una organización, y más específicamente con las garantías prestacionales, la vida familiar y cuan identificado se siente con su puesto de trabajo y el líder en su organización, siendo la percepción del liderazgo el elemento clave para un clima organizacional optimo, según su opinión. Como muestran los resultados de este estudio, las actitudes del líder influyen directamente en la generación de cambios positivos para la organización, así como para sus miembros, a través de la confianza que depositan en él y que se traduce en autoestima del colaborador (Balogun y Hailey, 2004; Caro, Castellanos y Martín, 2007). El compromiso con el puesto de trabajo debe ser al empleado como el compromiso a vigilar por condiciones de trabajo adecuadas y el bienestar de los



empleados debe ser al líder, haciendo que la percepción del liderazgo sea un factor determinante para un clima laboral y organizacional óptimo (Ararat, 2008; Tafel y Alas, 2008).

## **Conclusiones**

En conclusión, el presente estudio resalta la necesidad de un abordaje multifactorial hacia la medición del desempeño laboral, dada la complejidad del manejo de capital humano, así como el constante reenfoque del liderazgo hacia la motivación intrínseca de los colaboradores, la cual solamente en un entorno favorable y socioeconómicamente estable puede fomentar un desempeño óptimo. Estos resultados hacen obvia la diferencia de respuesta de un empleado desde su puesto individual versus sus responsabilidades como parte de un equipo, lo cual nos muestra la seguridad laboral que el empleado percibe gracias al apoyo del equipo, lo que no sucede cuando le toca enfrentarse individualmente a su líder a la hora de rendir cuentas sobre su desempeño. En base a los hallazgos de este estudio se recomienda a los directivos y líderes de la organización objeto de este estudio, tomar en cuenta aquellos factores intermediarios entre el liderazgo y la motivación que influye directamente con el desempeño laboral, así como la realización de futuros estudios relacionados a los factores que influyen el desempeño laboral desde una perspectiva multifactorial, en donde se considera la evaluación del desempeño en relación directa a variables como la motivación y el compromiso, y el análisis de la influencia indirecta del líder a través de la calidad del ambiente laboral.

Es necesario establecer en la empresa una cultura organizacional de medición de parámetros de mejora continua que permita implementar mecanismos de medición donde se puedan obtener resultados honestos, sin miedo a repercutir sus respuestas en la labor diaria. Así también, al ser considerado el liderazgo como un pilar fundamental para obtener un desempeño laboral adecuado para la consecución de objetivos organizacionales, se debe formar líderes positivos y comprometidos para conseguir un adecuado desempeño laboral individual.

Se ha evidenciado también la insuficiente cantidad y calidad de fuentes bibliográficas referentes a la medición individualizada de la percepción de liderazgo vinculada con el desempeño laboral, en especial en esta rama de servicios, por lo que se abren varias líneas de investigación a futuro que contribuyan a la formación de líderes en áreas más humanísticas, así como estudios que identifiquen las fortalezas y ventajas del trabajo en equipo como base segura de un desarrollo profesional que mejore el desempeño personal de los colaboradores.

## Limitaciones

En el desarrollo de la investigación se presentaron algunas limitaciones propias del estudio como son el tamaño de la muestra dado que sólo se encuestó a una unidad específica de la organización, también se denota el riesgo de una bajo nivel de objetividad en las respuestas dado que las encuestas eran anónimas, y por último la base teórica tiene más fundamento literario que de estudios empírico dada la novedad del tema y la especificidad de la muestra, por lo que no se contó con estudios previos o datos históricos relevantes a las variables estudiadas que permitan realizar análisis comparativos con los resultados obtenidos, y que incluso permitan replicar el estudio en otros contextos.

## Pistas futuras

El presente trabajo puede aportar para futuras investigaciones, donde se pueda realizar más trabajo de campo, desarrollar herramientas de mayor amplitud que permita analizar otros factores que pueden influenciar para el desempeño de los colaboradores, así como de mayor grado de confiabilidad y seguimiento a los planes de intervención. Los resultados de esta investigación pueden ser utilizados por las unidades de Talento Humano para desarrollar y potenciar el liderazgo como factor primordial en el desempeño laboral.

## Referencias

1. Aguilera Castro, A. y Puerto Becerra, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión*, (32), 1-26.
2. Ararat, M. (2008). A development perspective for Corporate Social Responsibility: Case of Turkey. *Corporate Governance*, 8(3), 271-285.
3. Araujo, M. C. y Guerra, M. L. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(2), 132-147. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3218188.pdf>
4. Balogun, J. y Hailey, V. (2004). *Exploring strategic change*. United Kingdom: Prentice Hall.
5. Barroso, F. y Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10(2), 67-96.

6. Bonifaz, C. J. (2012). Liderazgo empresarial, primera edición, Red Tercer Milenio.
7. Caro, F., Castellanos, M. y Martín , I. (2007). Propuesta de una escala de medición de la responsabilidad social corporativa en la actividad turística. En J. Ayala, Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro (2621-2631). España: Universidad de la rioja.
8. Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Martín Rodrigo, M. J. y Núñez Partido, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral: Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. Salud de los Trabajadores, 19(1), 05-16. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-01382011000100002](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382011000100002)
9. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.
10. Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. International Journal of Psychological Research, 1(2), 64-72.
11. Cruz, V., y Salanova, M. (2011). Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3. Fórum de Recerca, 16, 861-874.
12. Davis, K., y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
13. Dessler, G., y Varela, R. (2004). Administración de los Recursos Humanos, Pearson Education, 5ta. Edición. México.
14. Dessler, G., y Valera, R. (2011). Administración de recursos humanos. Un enfoque latinoamericano. Pearson Educación.
15. Esparza, J. Á. (2021). ¿Cómo evaluar el desempeño de las tareas en el trabajo? Sesame. <https://www.sesamehr.mx/blog/como-evaluar-el-desempeno-de-las-tareas-en-el-trabajo/>
16. Fullan, M. (2002). Liderar en una cultura de cambio. Barcelona: Octaedro.
17. Garcia, J., Durán, S., y Prieto, R. A. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánica. FACE Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 17(2), 130-141. <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2017.2657>
18. Goleman, D., y Boyatzis, R., y McKee, A. (2017) El líder resonante crea más. Barcelona: Debolsillo.
19. González, C. (2008). Capacitación para el cambio. Acimed,17(4).

20. González, M., Figueroa, E., y González, R. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: caso catering gourmet de Durango, México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(2), 45-62.
21. Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61- 77.
22. Guartán, A., Torres, K., y Valarezo, J. K. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26.
23. Herriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning Editores.
24. Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9-35.
25. Hughes, M., Hughes, P., y Morgan, R. E. (2007). Exploitative learning and entrepreneurial orientation alignment in emerging young firms: Implications for market and response performance. *British Journal of Management*, 18(4), 359-375.
26. Hughes, R., Ginnett, R., y Curphy, G. (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw Hill.
27. Infante Rejano, E. (2003). La tarea de liderar grupos. En *El grupo desde la perspectiva psicosocial: conceptos básicos* (89-102). Pirámide.
28. Lanuez, M. y Fernández, E. (2014). *Metodología de la Investigación Educativa*. IPLAC, La Habana, Cuba.
29. Martínez Garcés, J. (2016). Inversión para la formación del talento humano en empresas farmacéuticas del estado Zulia-Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 642-652.
30. Maxwell, J. (2012). *The 5 Levels of leadership*. Nueva York: Center Street Books.
31. Merriam-Webster (Ed.). (2004). *Merriam-Webster's collegiate dictionary*. Merriam-Webster.
32. Morán, A. (2007). *Liderazgo en la función directiva*. México: McGraw-Hill.
33. Newstron, J. (2015). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores.
34. Nie, N. H., Hull, C. H., Jenkins, J. G., Steinbrenner, K., y Bent, D. H. (1975). *Statistical package for the social sciences: SPSS*, 2nd edn. McGraw-Hit1, New York.

35. Ochoa, K. (2014). Motivación y productividad laboral. (Tesis en Licenciatura en Psicología. Industrial/Organizacional). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
36. Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberavit*, 17, 129-137
37. Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W., Hernández, H., y Durán, S. (2020). Estrategias motivacionales para caracterizar el clima organizacional en el sector salud. *Revista Espacios*, 798, 1015.
38. Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Duran, S. E., y Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170. <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>
39. Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Díaz de Santos.
40. Peiró, J., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional. *Papeles del Psicólogo*, 29, 68-82.
41. Perdomo, Y., y Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(2), 30-48. <http://publicaciones.urbe.edu/indexphp/cicag/article/viewArticle/469/1154>
42. Pérez Montejo, A. (2001). Evaluación del desempeño laboral. *Gestión*, 2(9).
43. PQS. (2016, Agosto 16). Las 8 características de un buen líder según Harvard. <https://pqs.pe/emprendimiento/las-8-caracteristicas-de-un-buen-lider-segun-harvard/>
44. Sánchez, L. P. (2020). Aproximación teórica al concepto de calidad y los sistemas de gestión. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(1), 41-62.
45. Serrano Orellana, B. J., y Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(SPE11), 117-125.
46. Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice-Hall.
47. Tafel, K., y Alas, R. (2008). Conceptualizing the dynamics of social responsibility: Evidence from a case study of Estonia. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 371-385.
48. Valdebenito, O. G. (2015). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres. *Revista Política y Estrategia*, (126), 13-35.

49. Valdés-Padrón, M., Garza-Ríos, R., Pérez-Vergara, I., Gé-Varona, M., y Chávez-Vivó, A. R. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, 36(1), 48-57.
50. Vega Villa, C., y Zavala Villalón, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega\\_c.pdf?sequenc](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequenc)
51. Vélez, O., Beltrán, J., López, J. y Arias, F. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 51-72.
52. Weihrich, H., Koontz, H., Cannice, M. Yfarraguerri Villarreal, L., Nagore, G., y Herrero Díaz, M. J. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw Hill.
53. Williams, L.J., y Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
54. Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93-114.
55. Winter, R. S. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S. A.

© 2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).