

El liderazgo de la administración de la empresa PROBALSА

The leadership of the administration of the PROBALSА company

Erika Tatina Manazaba Manzaba¹

Lic. Richard Fernando Hurtado Guevara Mg²

Resumen

El liderazgo es una temática relevante para la investigación empresarial por su importancia para la consecución de mejores resultados financieros, mayor satisfacción de los empleados y menor rotación del personal. El objetivo del estudio es analizar el liderazgo de la administración de la empresa PROBALSА, para ello se establece la importancia del liderazgo de la administración, identifican factores de influencia y determinan condiciones de liderazgo en la administración de la empresa. Desarrollado mediante un enfoque positivista, su metodología es cuantitativa, descriptiva, de campo. Los datos se recopilaban mediante la técnica de la encuesta y entrevista. La población fue de 22 individuos que corresponde a 21 trabajadores de la gerencia de operaciones y logística y el gerente general de la empresa. Los resultados muestran una percepción excelente en relación con la capacidad de liderazgo para comunicar metas y objetivos, un bajo reconocimiento y valoración personal y un liderazgo empoderado y maduro especialmente reflejada en la capacidad del Gerente para comunicar de manera clara metas, objetivos, y transmitir información general de la empresa hacia los trabajadores, Concluye que predomina un estilo de liderazgo participativo, empoderado y orientado a resultados, lo que favorece el desarrollo de un adecuado ambiente laboral con una alta percepción de autonomía, y que como áreas de mejora se requiere una mayor comunicación del sentido estratégico de las decisiones y el reconocimiento más visible y personalizado del esfuerzo individual del trabajador.

Palabras clave: Administración, empresa, liderazgo, desarrollo, economía

¹ Maestrante de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí extensión El Carmen Maestría en Administración de Empresas mención Innovación Empresarial y Emprendimiento. Correo erika.manzaba@uleam.edu.ec Cel 0989360734 **OCID** 0009-0009-6735-5264

² Docente investigador de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí extensión El Carmen en la Carrera de Contabilidad y Auditoría. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Magister en Administración de Negocios mención Administración Estratégica. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Doctorando de la Universidad Nacional de Cuyo Argentina. Email. Richard.hurtado@uleam.edu.ec

Abstract

Leadership is a relevant topic for business research because of its importance in achieving better financial results, greater employee satisfaction, and lower staff turnover.. The objective of this study is to analyze the leadership of the management of the company PROBALSÁ. To this end, the importance of management leadership is established, influencing factors are identified, and leadership conditions are determined in the management of the company POBALSÁ. Developed using a positivist approach, its methodology is quantitative, descriptive, and field-based. Data were collected using survey and interview techniques. The sample consisted of 22 individuals, corresponding to 21 employees direct and the company manager. The results show excellent perceptions regarding leadership ability to communicate goals and objectives, low personal recognition and appreciation, and empowered and mature leadership. The study concludes that a participative, empowered, and results-oriented leadership style predominates, which favors the development of a suitable work environment with a high perception of autonomy. Areas for improvement include greater communication of the strategic direction of decisions and more visible and personalized recognition of individual employee efforts.

Keywords: Administration, business, leadership, development, economy

Introducción

A nivel mundial las empresas se insertan en un proceso de continuo mejoramiento en donde se reconoce al liderazgo como la habilidad más importante del campo organizacional (Santander y Lara, 2023), porque brinda al líder las capacidades para interactuar con diferentes situaciones para regir con eficiencia y eficacia el destino de las empresas (Sumba et al., 2022). En este contexto el liderazgo es un tema de interés creciente para la investigación empresarial ya que se relaciona con mejores resultados financieros, mayor satisfacción de los empleados y menor rotación del personal (Chiquillo et al., 2023).

En el Ecuador la estructura empresarial se caracteriza por la coexistencia de grandes corporaciones, Cooperativas de Economía Popular y Solidaria y un extenso número de PYMES en sectores de servicios, comercio y manufactura. Se inserta en un proceso continuo de fortalecimiento donde el liderazgo es un componente clave para el mejoramiento, el que se basa en la cultura de la organización y procesos de cambios como

componentes fundamentales para la transformación empresarial (Barbúdez y Ortiz, 2021).

Las características económicas, sociales y culturales del entorno ecuatoriano influyen en las prácticas de liderazgo empresarial, en las últimas décadas el país ha experimentado fluctuaciones en su entorno macroeconómico como consecuencia de una creciente formalización del sector empresarial y un proceso paulatino de profesionalización directiva (Hermosa, 2022). En empresas de mediano y pequeño tamaño, los propietarios y gerentes utilizan un estilo de liderazgo transaccional, centrado en la supervisión directa de las tareas y el cumplimiento de objetivos a corto plazo. En el caso de las cooperativas y Asociaciones de Economía Popular y Solidaria el liderazgo transformacional adquiere mayor relevancia porque se valora la participación equitativa y la motivación de los socios (Vargas y Castillo, 2025).

A nivel de la provincia de Manabí se reconoce la importancia de las empresas para la generación de empleo. Posee un mercado empresarial diverso y dinámico que sustenta principalmente en los sectores de la agricultura y agroindustria, pesca y acuicultura, turismo, industria manufacturera, comercio y servicios, los que son pilares claves de la economía (Parra et al., 2023). En este contexto se ubica la empresa PROBALSА, constituida en 1975 especializada en el manejo de la balsa, que gracias a sus relaciones comerciales con varios países alrededor del mundo está alcanzando un buen desarrollo (PROBALSА, 2025).

El estudio del liderazgo es una temática ampliamente abordada en el ámbito de la administración, se destacan sus estudios con relación a la gestión empresarial (Peña, 2021), emprendedurismo en las organizaciones del siglo XXI (Hernández, 2021), productividad empresarial (Lara et al., 2021), perfeccionamiento de la calidad (Pupo et al., 2021).

El líder es un individuo con pasión, habilidad y compromiso para asegurar la supervivencia y alcanzar el nivel de éxito organizacional (M. Parra et al., 2021) con capacidad para influir en los demás y adaptarse a las necesidades de la organización, un inadecuado liderazgo puede generar impactos negativos en el logro de los objetivos organizacionales (Santander y Lara, 2023). Dentro de esta corriente el liderazgo transformacional es un estilo que busca que el líder se alinee a los intereses de los colaboradores en relación con la empresa, su medición alberga las dimensiones de carisma, motivación inspiradora, habilidades cognitivas y accionar en valores (Tirado y Heredia, 2022).

Por otra parte, la administración de empresas es conceptualizada como la disciplina que se encarga de la gestión integral de una organización, aplicando principios, métodos y técnicas para la toma de decisiones estratégicas, operativas y tácticas para el logro de metas organizacionales (A. Hernández et al., 2021), siendo sus funciones principales la planificación, organización, dirección y control, esta se aplica en todo tipo de sectores y empresas de todos los tamaños (Santa et al., 2021).

Una de las problemáticas comunes en las empresas es la falta de un adecuado liderazgo, lo que afecta la comunicación efectiva, gestión de los procesos de cambio, visión empresarial clara, toma de decisiones, desarrollo del talento, ambiente laboral, inadecuada gestión de tiempo y recursos y desconexión con las necesidades del mercado, siendo imperativo abordar esta temática en el contexto de la Empresa PROBALSА para aportar a su mejoramiento. Aunque esta empresa cuenta con 50 años en el mercado de la comercialización de balsas y posee una administración sólida, no se ha realizado una evaluación del liderazgo con relación a la capacidad de gestión de los recursos humanos, financieros y operativos.

El estudio se desarrolla en el campo de la administración, su objetivo es analizar el liderazgo de la administración de la empresa PROBALSА, mediante los objetivos específicos se busca establecer la importancia del liderazgo de la administración, identificar factores de influencia y determinar condiciones de liderazgo en la administración de la empresa. Por tanto, a través del estudio se busca responder la siguiente interrogante ¿Cómo influye el liderazgo en la administración de la empresa PROBALSА?

Bases Teóricas

A partir de la revisión de antecedentes investigativo se evidencian diversos estudios que exponen la relación entre liderazgo y administración de empresas. A nivel internacional se considera el estudio de González et al., (2021) que entre sus hallazgos destaca la necesidad de un liderazgo sistémico nutrido de los aportes de diversas teorías que le permitan transformarse en una estrategia holística fortalecida por la ética, responsabilidad social y el trabajo en equipo. Otro aporte relevante lo ofrece More, (2021) quien determinó la relación del liderazgo empresarial con desempeño laboral de los trabajadores encontrando una alta correlación, reconoce la importancia que tiene el líder democrático para desarrollar el máximo potencial y desempeño de los trabajadores con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de las empresas que garanticen su éxito a largo plazo.

En el contexto nacional se selecciona el estudio de Salinas y Hernández, (2020) que concluye en la importancia del liderazgo para dirigir y coordinar las actividades de la empresa y su relación con altos estándares, para el logro de objetivos importantes y la implementación de cambios. También se considera relevante el estudio de Tapia & Pino, (2023) que avalúa competencias para el liderazgo en empresas industriales, las que son un insumo de partida indispensable para la toma de decisiones que se vinculan con el fortalecimiento y desarrollo empresarial, especialmente con relación al diseño de programas de formación y capacitación.

Finalmente en el contexto local destacan los hallazgos de Menéndez et al., (2021) que encontró que un deficiente liderazgo afecta la capacidad para identificar falencias, tomar decisiones y enfrentar cambios sociales, económicos, políticos y ambientales en beneficio de los consumidores y rentabilidad empresarial.

Liderazgo

El liderazgo es fundamental para la supervivencia y el cambio de las organizaciones, es acción y resultados, buscar que pasen cosas, no se trata de estar en una posición formal, sino de acción (Barra, 2023), éste se ha estudiado como rasgo, característica, condición, habilidad, proceso entre otras condiciones a partir de la que se derivan diferentes definiciones (Almengor, 2023).

Una definición ampliamente aceptada es que el liderazgo es la capacidad del gerente o cualquier miembro de la organización para reorientar el comportamiento de los grupos hacia metas colectivas, se vincula con las condiciones de trabajo, acciones gerenciales y efectos de los distintos grados de preocupación tanto de la producción como de la empresa (Parra et al., 2021), implica aprender a moldear el futuro, crear un ámbito en el que los seres humanos de forma continua profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de crear nuevas realidades (Sumba et al., 2022).

El liderazgo es el ejercicio de las actividades del líder, situación de superioridad en la que se encuentra una organización dentro de su ámbito (Caballero, 2022). La esencia de líderes la capacidad que tiene de ejercer influencia sobre el grupo y obtener el reconocimiento social que permita validar su conducta y el despliegue acciones (Contreras, 2022), El líder cuenta con cualidades innatas que les permiten influenciar directa o indirectamente a la personas, es quien desarrolla una visión de futuro, la comunica a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos (Condoy y Chupik, 2023).

De acuerdo con Hernández y Stan, (2022) se pueden identificar cinco tipos de liderazgo:

Liderazgo transaccional, en organizaciones jerarquizadas donde las personas que ejercen el liderazgo desarrollan diferentes incentivos y estrategias para obtener el rendimiento esperado de sus equipos.

Liderazgo transformacional, que pone el acento en las características carismática de los líderes que deben cambiar las organizaciones.

Liderazgo interpersonal, donde la persona líder es facilitadora, construyendo relaciones con las personas de la organización, proporcionando ejemplo y asumiendo la responsabilidad de la organización y sus miembros.

Liderazgo emprender, en el que las personas líderes inician el cambio mediante acciones estratégicas, remodelando las rutinas organizacionales y movilizand recursos.

Liderazgo colaborativo, basado en el mapeo del conjunto de actores a los que se les conecta entre sí, facilitando la exploración de soluciones para abordar los diferentes problemas.

Administración de PROBALSA

PROBALSA tiene su planta principal en la provincia de Manabí, cuenta con una ubicación geográfica estratégica privilegiada gracias a las características del entorno natural que es el centro de abastecimiento de la madera de balsa. Esta industria posee la infraestructura y el equipamiento para abarcar todos los procesos de la producción, manejo, distribución y comercialización de la madera de balsa. Gracias al sistema de calificación de la materia prima se garantiza la calidad del producto.

Esta empresa tiene un origen en el esfuerzo de una familia, su principal socio es Ángel Sereni que en 1975 la creó con el fin de especializarse en el manejo de Balsa, (Ochroma Pyramidale) madera noble de gran acogida. En sus 50 años la empresa ha logrado mantener relaciones comerciales con diferentes países del mundo, realizando alianzas estratégicas que han favorecido el desarrollo actual de la empresa (PROBALSA, 2025).

Tiene como misión desarrollar un plan de forestación y sembríos de basa en el trópico y subtropical, colaborar con los campesinos en el proceso de siembra, cosecha y comercialización de árboles de madera de balsa. Industrializar, procesar y exportar con el mejor producto final posible tanto para Europa, Asia, Estados Unidos, Brasil y los países que buscan desarrollar energías limpias. Su visión es la de liderar la compra de madera

rolliza de basa como en la industrialización de la misma en el Ecuador y convertirse en la primera empresa forestal balsera en procesar y comercializar bloques encolados, planes rígidos, listones y madera molde grande de la más alta calidad para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos, y el lapso de 5 años ubicarse entre las tres mejores empresas procesadoras de bloques y panes de balsa (PROBALSA, 2025).

La empresa es dirigida por el Gerente General que cuenta con cuatro áreas que son gerencia financiera, operaciones, talento humano y comercial. La gerencia financiera la integra las funciones de contabilidad, tesorería y cuentas por pagar y cobrar. Operaciones abarca la producción, logística, servicios y control de calidad. El talento humano se enfoca en el reclutamiento del personal y su capacitación y el área comercial en las ventas, servicio al cliente y marketing.

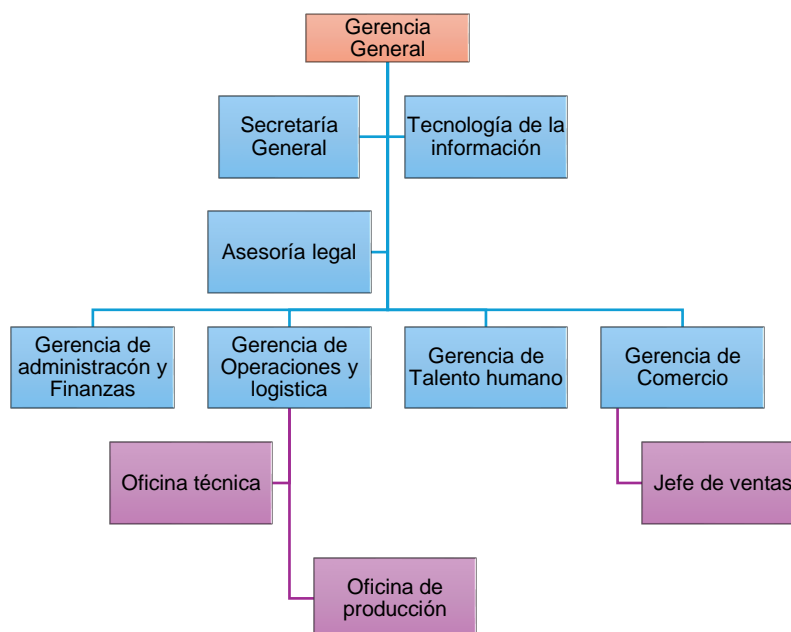
El personal está altamente capacitado en los procesos y estándares de calidad del producto, la empresa se ha preocupado por establecer un ambiente de trabajo seguro y capacitación permanente. Sigue la filosofía de mejoramiento continuo y control de calidad en sus procesos de producción. Las políticas laborales son justas, genera empleo a 137 familias que reciben todos los beneficios laborales cumpliendo con la normativa legal vigente (PROBALSA, 2025).

En PROBALSA contamos con personal altamente capacitado en los procesos y estándares de calidad del producto, nos preocupamos por establecer un ambiente de trabajo seguro y capacitación permanente. Seguimos la filosofía de mejoramiento continuo y control de calidad para nuestros procesos de producción. Nuestras políticas laborales son justas, logrando así dar empleo a más de 116 familias sin discriminar género, raza o condición social. PROBALSA cumple con todos los beneficios laborales según el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Es una empresa con responsabilidad social, sus trabajadores y el medio ambiente forman parte importante en la cadena de valor de su producción, por ello cuenta con exigentes políticas socio – ambientales (PROBALSA, 2025).

Figura 1.

Organigrama de la empresa PROBALSА



La administración de la empresa cuida hasta el mínimo detalle en el proceso relacionado con la explotación del recurso, así como en la reforestación de los bosques. Una de las ventajas del árbol de balsa es que tiene una reproducción abundante, ya que cada boya produce una gran cantidad de semillas, lo que logra abarcar grandes espacios para su reforestación. Además, ha formado un vínculo cercano con campesinos y productores locales que ayudan a formar parte del proceso en algunas instancias. Además, cuenta con políticas medioambientales como un factor importante en la gestión diaria en la empresa, posee una licencia ambiental otorgada por el Ministerio del Ambiente y el Sistema de Administración Forestal (PROBALSА, 2025).

Materiales y métodos

El estudio tiene un enfoque positivista que supone la existencia de una realidad objetiva externa al investigador que busca ser medida, cuantificada y generalizada. Este enfoque comprende el conjunto de técnicas diseñados para entender plenamente los sucesos empleados, el discurso científico para permitir una explicación y argumentación exhaustiva de las circunstancias (Savier, 2023). Mediante este paradigma se concibe al liderazgo como un constructo observable a través del comportamiento de los directivos de la empresa PROBALSА, para lo que se utilizan indicadores medibles.

Presenta un enfoque cuantitativo basado en la recolección de datos numéricos mediante un instrumento estandarizado que permite medir la frecuencia, intensidad y

dirección de los comportamientos que se asocian al liderazgo en la empresa, para describir como son manifestados entre los directivos y comparar resultados. El enfoque cuantitativo que tiene como base el positivismo, la tipología y los diseños de investigación, define la forma de tratar estadísticamente los datos recopilados (Guerrero, 2022).

Además, corresponde a un estudio descriptivo que busca caracterizar y detallar fenómenos tal como suceden en la realidad, sin introducir ningún tipo de manipulación, es decir se describió el tipo de liderazgo de la empresa, detallando sus rasgos, estilos, así como la percepción de los colaboradores frente a la forma en el que El líder ejerce sus funciones. Los estudios descriptivos son altamente analíticos y muestran prevalencia respecto a una temática (Osada & Salvador, 2021)

El diseño fue de campo, lo que implica que la recolección de dato se realizó de manera directa en las instalaciones de la empresa PROBALSА en donde colaboradores y administradores desempeñan sus funciones, con la finalidad de captar la realidad tal como se produce en la empresa, sin ningún tipo de manipulación. El diseño comprende las estrategias, procedimientos y pasos que se deben tomar para abordar la investigación, lo que engloba procedimientos racionales y sistemáticos llevados a cumplir con la solución del problema general (Arias, 2021)

Se utilizó las técnicas de la encuesta y entrevista y como instrumento el cuestionario estructurado con una escala de tipo Likert de cinco puntos correspondiendo a lo siguiente: 1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Indiferente, 4 De acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Además, se utilizó la guía de la entrevista. La encuesta permite la recogida de datos por medio de la interrogación, su instrumento es el cuestionario que engloba un conjunto de preguntas (Arias, 2021). Para el análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva y el software estadístico Microsoft Excel para la codificación y representación de los datos en gráficos estadísticos.

La población de estudio está integrada por 137 personas, las que comprenden el personal directo e indirecto de la empresa, como personal directo se identifica a las personas que realizan labores en las instalaciones de la empresa, por su parte el personal indirecto corresponde a las personas que laboran en el cuidado y en el corte de las plantaciones. La muestra seleccionada es de 22 personas que se toma del personal directo de la empresa esto es 21 trabajadores de la gerencia de operaciones y logística y el gerente general.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa PROBALSА.

| Afirmación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| VISIÓN Y DIRECCIÓN | | | | | |
| El líder comunica claramente las metas y expectativas a los trabajadores. | 0% | 0% | 0% | 20% | 80% |
| Mi superior establece objetivos concretos que todos comprenden. | 0% | 0% | 0% | 17% | 83% |
| Se explican de forma clara las metas de PROBALSА a mediano y largo plazo. | 0% | 0% | 0% | 9% | 91% |
| MOTIVACIÓN Y ESTÍMULO | | | | | |
| El superior reconoce los logros y aportes de los trabajadores | 2% | 12% | 0% | 56% | 30% |
| Siento que a nivel de la empresa se valora mi trabajo | 5% | 20% | 0% | 51% | 24% |
| En mi área existe un ambiente de trabajo positivo fomentado por el líder. | 0% | 0% | 0% | 7% | 93% |
| DELEGACIÓN Y EMPODERAMIENTO | | | | | |
| El líder delega tareas y responsabilidades de forma adecuada. | 0% | 0% | 0% | 2% | 98% |
| Mi jefe me brinda autonomía dentro de mis funciones para tomar decisiones | 0% | 0% | 0% | 22% | 78% |
| Siento que el líder confía en mi criterio y competencias | 0% | 0% | 0% | 21% | 79% |
| TOMA DE DECISIONES | | | | | |
| El líder involucra al equipo en la toma de decisiones importantes | 0% | 0% | 0% | 36% | 64% |
| En las reuniones mi opinión es considerada antes de decidir cambios de procesos. | 0% | 0% | 0% | 36% | 64% |
| El líder aborda y resuelve problemas de forma justa. | 3% | 14% | 0% | 35% | 48% |
| COMUNICACIÓN EFECTIVA | | | | | |
| Recibo información oportuna y veraz sobre los cambios en la empresa. | 0% | 0% | 0% | 20% | 80% |

| | | | | | |
|--|-----|-----|----|-----|-----|
| Comprendo claramente la información general proporcionada por mis superiores | 0% | 0% | 0% | 21% | 79% |
| El líder explica las razones detrás de las decisiones tomadas. | 11% | 38% | 0% | 21% | 30% |
| El jefe brinda retroalimentación constructiva para mejorar mi desempeño. | 0% | 0% | 0% | 17% | 93% |

Los resultados muestran que en la dimensión visión y dirección hay una percepción excelente en relación con la capacidad de liderazgo para comunicar metas y objetivos, los trabajadores entienden las expectativas laborales y metas institucionales lo que es un indicador de claridad estratégica y coherencia empresarial.

En la dimensión motivación y estímulo se encontró una percepción de un entorno laboral positivo, los resultados relacionados con el reconocimiento y valoración personal a nivel de la empresa son algo bajo pues no todos consideran que existe una adecuada valoración, lo que puede indicar que, aunque el entorno laboral es favorable se requiere fortalecer el reconocimiento individual de los trabajadores a fin de lograr que estos sientan valorados dentro de la empresa

Referente a la delegación y empoderamiento los trabajadores consideran que las responsabilidades que se les asignan se realizan en un ambiente de confianza y fomento de la autonomía, reflejando esto un liderazgo empoderado y maduro de quienes presiden PROBALSA.

Además, los resultados en la toma de decisiones reflejan que en PROBALSA se valora la inclusión del equipo en las decisiones fortaleciéndose la pertinencia y el compromiso, además se considera la opinión de los trabajadores como un elemento de apoyo para realizar cambios en los procesos lo que demuestra una valoración de la experiencia, por otro lado, los trabajadores tienen una percepción negativa leve sobre la capacidad del líder para abordar y resolver problemas de forma justa

Finalmente, en la dimensión comunicación efectiva se observa una deficiente contextualización y transparencia al momento de comunicar las decisiones, pero valores positivos respecto al acceso a la información proporcionada por los superiores, claridad en la información general que brinda el superior y un enfoque en la retroalimentación constructiva.

Así mismo de la entrevista aplicada al Gerente de la empresa PROBALSA se obtuvo que al consultar sobre el estilo de liderazgo predominante en la administración de

PROBALSA el entrevistado afirma que predomina un estilo participativo, que existe una comunicación abierta con todos los niveles de la empresa, que aunque desde la gerencia se toman decisiones estratégicas se valora las opiniones de los colaboradores, porque cuando la voz de un trabajador es escuchada se logra un mejor nivel de compromiso.

En relación con las estrategias usadas desde la dirección para motivar y comprometer a los colaboradores con los objetivos institucionales expresa que se trabaja en tres frentes, primero reconocido los objetivos empresariales y la contribución de cada trabajador a ellos, segundo desde el reconocimiento de logros a nivel individual y grupal y finalmente desde las oportunidades de capacitación y crecimiento profesional que se ofrecen a los trabajadores.

También se consultó sobre los mecanismos que utiliza la empresa para la toma de decisiones y el fomento de la participación del equipo, señalando el entrevistado la realización de reuniones periódicas por áreas cuando corresponde a decisiones importantes se escucha a los jefes de plantas, aunque han decisiones que solo se toman a nivel directivo, estas se basan en la información y experiencia de todos los colaboradores.

Sobre la evaluación del impacto del liderazgo directivo en el clima laboral y la productividad de los trabajadores el entrevistado señala que tiene un impacto directo, porque cuando el equipo cuenta con un líder el ambiente mejora y la productividad se eleva. En relación con las fortalezas y debilidades del liderazgo administrativo de PROBALSA se identificó la capacidad de adaptación, el cambio constante en el mercado de la balsa exige responder con agilidad, como debilidades se encuentra la capacidad de delegar funciones, la centralización de decisiones limita los mandos medios.

Finalmente, sobre las acciones necesarias para fortalecer el liderazgo en la administración de la empresa se requiere seguir formando a los líderes internos, aprovechar el potencial del personal y darles más espacios para que aprendan a liderar, además se debe fortalecer la cultura de la retroalimentación para mejorar el diálogo.

Discusión

Uno de los principales hallazgos en la Empresa PROBALSA centró en una percepción positiva en relación con la capacidad de liderazgo empoderado que se ve reflejada en la capacidad del Gerente para comunicar de manera clara metas, objetivos, y transmitir información general de la empresa hacia los trabajadores, lo que ha sido un distintivo recurrente de la empresa a lo largo de los años, estos resultados coinciden con los hallazgos de Zang et al., (2021) que encontraron que la delegación de autoridad toma de decisiones participativas y el apoyo al desarrollo del personal se encuentran

relacionados con la innovación, compromiso y desempeño laboral. Así mismo Calves y Pérez (2021) concluyeron que los nuevos enfoques de la administración requieren la implicación consciente de los trabajadores, técnicos y ejecutivos en la toma de decisiones, factor que contribuye a elevar la competitividad de las organizaciones.

Por otra parte De la Cruz (2023) encontró que un liderazgo empoderado aporta al logro de los objetivos de las organizaciones y al bienestar de los trabajadores, en donde cualidades claves del líder favorecen la adaptación al contexto y diversidad y Quispe & Silva, (2024) concluyeron que un liderazgo empoderado se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los trabajadores.

En la dimensión motivacional se observó que aunque en PROBALSA se percibe un ambiente positivo gracias a las relaciones laborables aceptables de los trabajadores, los niveles de reconocimiento laboral requieren ser mejorados lo que indica una oportunidad de la empresa y sus directivos para conocer el lado más humano de sus trabajadores, lo que puede influir en la empresa positivamente a largo plazo, por cuanto los trabajadores se sentirán más apoyados y reconocidos como personal esencial de la empresa, lo que coincide con Quiroz et al. (2021) que encontraron una relación directa entre el liderazgo y la motivación dentro de la empresa, se relaciona además con el metaanálisis realizado por Mosatmi, (2023) quien concluyó que el empoderamiento laboral favorece el compromiso sin embargo advierte a falta de reconocimiento formal lo que puede afectar emocionalmente a los trabajadores y mermar la retención del talento.

Para García & Gutiérrez (2023) el ambiente laboral es clave para alcanzar una mejora en competencias y desempeño en el puesto de trabajo, lo que repercute sobre la situación competitiva de la empresa y sus empleados. Además, (Roa et al., (2024) en el análisis bibliográfico concluyó que la gestión de las relaciones laborales y del capital humano es relevante en estos tiempos para las organizaciones, que la gestión estratégica del ambiente y las relaciones laborales enfatiza la necesidad de que se revitalicen herramientas teóricas que aporten al desarrollo y cultivo de dichas relaciones a nivel empresarial.

También se identificó una percepción altamente positiva de los trabajadores de PROBALSA especialmente en la valoración de las opiniones y la participación, reforzándose un liderazgo horizontal y colaborativo entre el personal y los directivos de la empresa, lo que se puede atribuir a una comunicación directa, lo que coincide con los hallazgos de Ramírez et al., (2023) que concluyeron que la inclusión del equipo en las

decisiones mejorar la pertenencia, reduce el ausentismo e incrementa el compromiso laboral.

Finalmente se encontró que en PROBALSА se fomenta una cultura comunicativa abierta, dato que se refuerza con el estudio de Salaiman (2023) que evidenciaron que la retroalimentación constata incrementa el rendimiento individual siempre que se lo combina con una comunicación clara y la justificación de las decisiones

Conclusiones

En la empresa PROBALSА predomina un estilo de liderazgo participativo, empoderado y orientado a resultados, lo que favorece el desarrollo de un adecuado ambiente laboral con una alta percepción de autonomía. La capacidad de liderazgo empoderado se relaciona la delegación de autoridad toma de decisiones participativas y el apoyo al desarrollo del personal, innovación, compromiso y desempeño laboral, lo que favorece la participación del personal en la toma de decisiones, contribuyendo a elevar la competitividad de las organizaciones.

La empresa PROBALSА requiere mejorar su comunicación del sentido estratégico de las decisiones y el reconocimiento más visible y personalizado del esfuerzo individual, para consolidar una mayor cohesión, motivación y sostenibilidad del personal directo e indirecto. El fortalecimiento de estos componentes es indispensable para el bienestar organizacional, incremento de la productividad y el compromiso de personal.

Existe una percepción positiva de los trabajadores directos de la empresa PROBALSА respecto a la valoración de sus opiniones y participación, lo que favorece el liderazgo horizontal y colaborativo, la inclusión del equipo en las decisiones, pertenencia, y aumenta el compromiso del personal.

Referencias Bibliográficas

Almengor, S. (2023). El perfil del liderazgo en la gerencia—Características y estilos.

Revista FAECO Sapiens, 6(2), Article 2.

<https://doi.org/10.48204/j.faeco.v6n2.a4009>

Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Biblioteca Nacional de Perú.

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

- Barbúdez, S., & Ortiz, L. (2021). Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2).
<https://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/1086>
- Barra, R. (2023). El liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública. *Vox Juris*, 41(1), 153–161.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8654365>
- Caballero, T. (2022). Liderazgo directivo para una administración educativa eficiente. *Revista Científica de la Facultad de Filosofía*, 15(2), Article 2.
<https://revistascientificas.una.py/index.php/rcff/article/view/3094>
- Calves, S., & Pérez, J. (2021). La participación y la toma de decisiones en la Gestión. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*.
<https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/14>
- Chiquillo, J., Amaya, N., & Curiel, R. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 1295–1311. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000846>
- Condoy, M., & Chupik, T. (2023). Perfil profesional y el liderazgo directivo de los administradores educativos del Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), Article 3. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6321
- Contreras, L. (2022). El liderazgo en la administración pública peruana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), Article 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2151
- De la Cruz, O. (2023). El impacto del liderazgo en las empresas: Una revisión de la literatura 2018 – 2022. *Revista Científica Disciplinarias*, 2(3), 1–1.
<https://doi.org/10.71727/disciplinarias.v2i3.133>

- García, M., & Gutiérrez, M. (2023). El impacto de la motivación laboral, el ambiente laboral, el liderazgo y la comunicación en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa pequeña. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 2. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v2i10.3524>
- González, Y., Manzano, O., & Torres, M. (2021). Liderazgo: Una práctica sistémica en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), Article 14. <https://doi.org/10.22463/24221783.3161>
- Guerrero, V. (2022). *Enfoque cuantitativo: Taxonomía desde el nivel de profundidad de la búsqueda del conocimiento | Llalliq*. 2(1).
<https://revistas.unasam.edu.pe/index.php/llalliq/article/view/936>
- Hermosa, G. (2022). Liderazgo y Gobernanza en Empresas Familiares en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/20>
- Hernández, A., Hernández, J., & López, J. (2021). Análisis temático de la investigación, desarrollo e innovación dentro de la gestión empresarial y administración de empresas desde 2015 a 2019. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 1, 89–106. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8030346>
- Hernández, E., & Stan, L. (2022). Liderazgo femenino para una Administración pública innovadora. *Documentación Administrativa*, 26–42.
<https://doi.org/10.24965/da.11138>
- Hernández, G. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Fidélitas*, 2(1), Article 1.
<https://doi.org/10.46450/revistafidelitas.v2i1.31>
- Lara, M., Aviles, P., & Barba, J. (2021). Relación del liderazgo con la productividad empresarial. *Revista Publicando*, 8(31), 15–25.
<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2228>

- Menéndez, R. J., Mero, M. B., & Merino, J. L. (2021). Liderazgo en las mipymes: Una mirada al sector comercial en la ciudad de Jipijpa. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), Article 3. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i3.1951>
- More, D. (2021). *El liderazgo empresarial y desempeño laboral de los trabajadores del área de ventas de las empresas de call center Lima metropolitana, 2020*. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1553>
- Mosatmi, J. (2023). Empowered Leadership Influences Employee Motivation, Encourages Positive Behaviors, Lessens Emotional Exhaustion, and Reduces the Likelihood of Turnover. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(8). https://www.researchgate.net/publication/376260585_Empowered_Leadership_Influences_Employee_Motivation_Encourages_Positive_Behaviors_Lessens_Emotional_Exhaustion_and_Reduces_the_Likelihood_of_Turnover
- Osada, J., & Salvador, J. (2021). Estudios “descriptivos correlacionales”: ¿término correcto? *Revista Médica de Chile*, 149(9), 1383–1384. <https://doi.org/10.4067/S0034-98872021000901383>
- Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 217–227. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927660>
- Parra, R., Parra, C., & Valarezo, M. (2023). Procedimiento para la estandarización de procesos y la competitividad en empresas agroproductivas de Manabí. *Uniandes Episteme*, 10(2), 234–248. <https://doi.org/10.61154/rue.v10i2.2867>
- Peña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: Modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(95), 723–740. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890482>

- PROBALSA. (2025). *Historia Probalsa*. <https://www.probalsa.com.ec/es/historia/>
- Pupo, B., Cruz, Y., & Robert, M. (2021). Formación y mejora del liderazgo para perfeccionar el sistema de gestión de la calidad en empresa cubana. *Dilemas Contemporáneos*, 8(2). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000100033&script=sci_arttext
- Quiroz, Lady ecibel, Zambrano, S., & Franco, J. A. (2021). Liderazgo y motivación laboral: Caso gobierno autónomo descentralizado del cantón Chone. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(4), 183–198.
- Quispe, J., & Silva, R. (2024). Relación entre el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral en las empresas de construcción en Lima Metropolitana, 2023. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://doi.org/10.19083/tesis/673619>
- Ramirez, J., Peñaflores, R., & Sanagustín, V. (2023). Leadership, Communication, and Job Satisfaction for Employee Engagement and Sustainability of Family Businesses in Latin America. *Administrative Sciences*, 13(6), Article 6. <https://doi.org/10.3390/admsci13060137>
- Roa, R., Araya, L., Rubio, A., & Moraga, H. (2024). Ambiente Laboral: Una revisión sistemática de la literatura desde un análisis cuantitativo. *Revista de ciencias sociales*, 30(Extra 10 (Especial)), 686–710.
- Salaiman, N. (2023). The Effects Of Employee Communication And Engagement On Organisational Performance: A Conceptual Study. *IJB*. <https://doi.org/10.55573/IJAFB.084616>
- Salinas, J., & Hernández, A. (2020). Conducta del liderazgo empresarial. *Revista Uniandes Episteme*, 7(3). <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1646>

- Santa, L., Macías, V., & Born, Y. (2021). Competencias de liderazgo en el proceso de enseñanza aprendizaje de los administradores de empresas de la Universidad de Manizales. *Telos*, 23(2).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7920869>
- Santander, E., & Lara, L. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>
- Savier, F. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(5), 82–95.
- Sumba, R., Chóez, S., & Pico, Y. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Dominio de las Ciencias*, 8(Extra 1), 262–279.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383376>
- Tapia, C., & Pino, Á. (2023). Competencias para el liderazgo en empresas industriales. Caso Curtiduría Tungurahua. *Veritas & Research*, 5(2), Article 2.
- Tirado, M., & Heredia, F. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: Una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246–251.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1990-86442022000200246&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Vargas, P., & Castillo, F. (2025). Análisis de la incidencia del liderazgo administrativo en la satisfacción laboral, caso Cooperativa Crecer en Ecuador. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 10(1).
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/8669/html>
- Zang, X., Xudon, K., & Hua, X. (2021). Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *ResearchGate*, 91(1).
<https://doi.org/10.1111/joop.12219>

