

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ EXTENSIÓN EN EL
CARMEN



**Maestría Administración de Empresa con Mención en Innovación Empresarial y
Emprendimiento Cohorte III – El Carmen**

ARTICULO

AUTOR (A): Verónica Nagua Loor.

Titulo

“Liderazgo y comportamiento organizacional en la Empresa Perseo”

DIRECTOR: Juan Andrés Mejía.

Santo domingo 01 de agosto 2025

Resumen

El estudio tuvo como finalidad analizar las prácticas de liderazgo y su relación con el comportamiento organizacional en la empresa PERSEO, considerando la relevancia del liderazgo ético en la configuración de dinámicas laborales sostenibles y en la consolidación de culturas organizacionales orientadas al desempeño. Se adoptó un enfoque metodológico mixto, de diseño no experimental y corte transversal, que integró un componente cuantitativo basado en la aplicación de una encuesta estructurada con escala de Likert dirigida a colaboradores de distintos niveles jerárquicos, junto con un componente cualitativo sustentado en entrevistas semiestructuradas realizadas a funcionarios con responsabilidades estratégicas. Este diseño permitió obtener una caracterización amplia, combinando mediciones objetivas de percepciones con el análisis interpretativo de experiencias y prácticas institucionales.

Los resultados cuantitativos evidencian una presencia significativa de prácticas asociadas al liderazgo ético: el 94% de los participantes reconoce la integridad y transparencia de la gestión directiva, el 89% identifica un liderazgo que promueve la motivación del equipo, y el 94% señala la existencia de procesos de capacitación orientados al desarrollo profesional. No obstante, se identifican debilidades estructurales; el 67% de los colaboradores percibe una limitada promoción del trabajo en equipo, y el 56% considera que la gestión emocional del líder en contextos de presión es únicamente moderada, lo que revela brechas en competencias socioemocionales y en mecanismos de cohesión institucional. En conjunto, los hallazgos permiten afirmar que la organización presenta fundamentos de liderazgo ético consolidados, aunque enfrenta desafíos relevantes en participación, colaboración y autorregulación emocional.

Palabras clave: Liderazgo ético, comportamiento organizacional, comunicación, formación técnica, valores.

Abstract

The purpose of this study was to analyze leadership practices and their relationship with organizational behavior in the company PERSEO, considering the relevance of ethical leadership in shaping sustainable work dynamics and consolidating performance-oriented organizational cultures. A mixed-methods approach was adopted, employing a non-experimental and cross-

sectional design that integrated a quantitative component based on a structured Likert-scale survey administered to employees at different hierarchical levels, together with a qualitative component consisting of semi-structured interviews conducted with personnel holding strategic responsibilities. This methodological strategy enabled a comprehensive characterization of the phenomenon by combining objective measurements of perceptions with the interpretive analysis of institutional experiences and practices.

Quantitative results reveal a significant presence of practices associated with ethical leadership: 94% of participants acknowledge integrity and transparency in managerial conduct, 89% identify a leadership style that promotes team motivation, and 94% report the existence of training processes aimed at professional development. However, structural weaknesses were identified; 67% of employees perceive limited promotion of teamwork, and 56% consider that the leader's emotional management under pressure is only moderate, indicating gaps in socio-emotional competencies and institutional cohesion mechanisms.

Overall, the findings suggest that the organization demonstrates consolidated foundations of ethical leadership, yet faces critical challenges in participation, collaboration, and emotional self-regulation. Strengthening these dimensions is essential to advance toward a transformational leadership model that fully aligns with the demands of contemporary organizational environments.

Keywords: Ethical leadership, organizational behavior, communication, technical training, values.

Introducción

El liderazgo en el ámbito organizacional es clave y crucial para el funcionamiento adecuado de la organización; por ende, alcanzar el éxito o, en consecuencia, llevarla al fracaso, depende de determinadas cualidades que posee el líder (De Mello, et al,2020; Gemedo & Lee, 2020; Pautt, 2011; Saiyed, 2019; Geraldo, et al., 2020).

A nivel mundial, las empresas enfrentan un escenario altamente competitivo, veloz, cambiante y complejo, donde los gerentes deben aplicar estrategias considerando los cambios políticos, económicos y sociales, que afectan especialmente a las pequeñas y medianas empresas. Estas organizaciones están obligadas a desarrollarse en un entorno global de competencias enfocado en la innovación, apoyándose en estrategias financieras que faciliten las actividades gerenciales (Salcedo, 2024).

El éxito en el desempeño laboral se debe en gran medida a la capacidad de liderazgo de quien dirige, toma decisiones y delega funciones; esta capacidad de influye positivamente en el personal y se relaciona estrechamente con el compromiso organizacional (Franco & Pico, 2020).

Asimismo, la experticia del líder transformacional contagia de manera positiva a sus seguidores, estableciendo mejores relaciones laborales y promoviendo estrategias y directrices para alcanzar, como equipo los objetivo propuestos. Este modelo representa una guía para transitar hacia el éxito (Hermosilla et al., 2021).

Kadi & Acevedo(2014) señalan que las organizaciones modernas enfrentan el desafío de contrarrestar antivalores que afectan sus estructuras debido a conductas inapropiadas. En este contexto, se vuelve urgente promover un liderazgo ético que priorice el respeto, la dignidad humana y la observancia de principios fundamentales.

Según Robbins, citados en Nader y Castro Solano (2007), el liderazgo implica ejercer una influencia positiva sobre los miembros del grupo orientada al logro de objetivos comunes. Bajo este marco, el liderazgo ético no solo fortalece la gestión empresarial, sino que también favorece el crecimiento personal y profesional de los colaboradores. La ética organizacional comprende normativas, códigos de conducta, gestión de la información y orientación institucional, constituyéndose en pilares claves para un liderazgo sólido y sostenible.

Esta investigación resalta el liderazgo distribuido, que evita relaciones jerárquicas estrictas y favorece la participación de la comunidad organizacional de manera horizontal. En este modelo, las relaciones entre el directivo y su equipo se desarrollan al mismo nivel, lo que facilita la acción del líder cuando los miembros están empoderados y avanzan conjuntamente hacia los objetivos (Arizaga, 2020).

Otro liderazgo relevante es el transformacional. Según Ferrer Dávalos (2015), este modelo actúa como motivador al producir mayores niveles de esfuerzo y desempeño, buscando alcanzar objetivos personales, laborales y empresariales, lo cual supera al enfoque transaccional. En este sentido, Arizaga (2020) también coincide en destacar su impacto.

De acuerdo con Sanchez(2021), en su artículo sobre el liderazgo y comportamiento organizacional, existe una relación significativa entre ambos factores, evidencias mediante encuestas y análisis teóricos; además, un liderazgo positivo se asocia con mayores niveles de satisfacción del cliente.

Según López (2021), quien exploró el impacto de la Comunicación Interna en las estrategias de ventas en PYMES, una investigación eficiente mejora significativamente la coordinación y ejecución de dichas estrategias. El liderazgo transformacional, cuyo carisma inspira a los seguidores a alcanzar resultados extraordinarios y se preocupa por su bienestar y autoregulación, constituye un modelo clave para contexto dinámico (Solarte, 2021).

Los factores que comprenden el liderazgo y el comportamiento organizacional son diversos y determinan la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral, influyendo directamente en su comportamiento, motivación y rendimiento, así como en los resultados organizacionales.

El liderazgo es uno de los pilares del clima organizacional. Un buen líder no solo dirige, sino que también inspira y motiva a su equipo. La empatía y la comunicación abierta permiten que los empleados se sientan valorados y comprendidos, fomentando un ambiente positivo y

productivo. De acuerdo con Northouse, (2018,2021), el liderazgo efectivo es esencial para el desarrollar un clima organizacional saludable.

En cuanto a los recursos tecnológicos, Pérez y Merino (2010) señalan que constituyen herramientas tangibles e intangibles, que permiten cumplir propósitos organizacionales.

Igualmente, Porter (2002), destaca la importancia del desarrollo tecnológico para lograr ventajas competitivas. Arnold (2008) amplia este concepto al indicar que la tecnología incluye aspectos procedimentales, financieros y comerciales, y que inversiones en nuevos conocimientos permiten implementar productos y servicios mejorados.

Otra variable fundamental es el comportamiento organizacional (CO), definido por Robbins (2017) como es el estudio de la conducta de los individuos dentro de las organizaciones y su impacto en ellas. Molina-Sabando y Valarezo- Crespo (2024) indican que el CO abarca actitudes, motivación y compromiso, influyendo en el crecimiento profesional y personal.

El liderazgo emergente busca fomentar vínculos entre miembros de la organización en contextos de complejos, priorizando el acompañamiento más que el control (Alves, 2023) . La comunicación organizacional, entendida como el proceso de trasmisión e intercambio de información, es esencial para la coordinación, de la toma de decisiones y la construcción de relaciones (Petrone & Northouse, 2021). Obregón(2021) Sostiene que la gestión administrativa y la comunicación organizacional mantienen una relación directa, ya que esta última fortalece la cohesión e identidad institucional.

Según Idalberto (2009), Las redes de comunicación son los vínculos que conectan los miembros de la organización, garantizando integración y facilitando la toma de decisiones. Robbins, (2019) considera que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que analiza individuos, grupos y estructuras, permitiendo a las organizaciones trabajar con mayor eficiencia. en esta línea, Stephen, (2019) subraya que el CO busca mejorar la productividad y reducir el ausentismo y la rotación.

Finalmente, Guevara, (2020) afirma que la motivación es una energía positiva que surge de aspiraciones, valores y desafíos individuales, favoreciendo la satisfacción laboral y el aprendizaje continuo. Desde enfoques clásicos hasta perspectivas estratégicas, el CO concibe al

individuo como un aliado para el cumplimiento de la misión y visión organizacional (Alvarez Silva, 2018).

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, articulando procedimientos cuantitativos y cualitativos con el propósito de examinar de manera integral las dimensiones asociadas al liderazgo y al comportamiento organizacional de la empresa PERSEO. Este enfoque permitió captar tanto la magnitud de los fenómenos estudiados como la profundidad interpretativa de las percepciones de los colaboradores.

El estudio adoptó un diseño experimental, de corte transversal, dado que las variables fueron observadas en su contexto natural sin manipulación alguna, asimismo, se clasificó como una investigación descriptiva-correlacional, pues se orientó a caracterizar las manifestaciones del liderazgo y explicar la relación existente entre los estilos de gestión y las conductas organizacionales reportadas por los participantes.

Para el componente cuantitativo, se aplicó una encuesta estructurada con escala de Likert, construida a partir de dimensiones teóricas previamente validadas en la literatura especializada. El instrumento se administró a una muestra estratificada de colaboradores, distribuidos conforme a los niveles jerárquicos y departamentos de la organización. Este procedimiento permitió garantizar la representatividad y minimizar sesgos derivados de la heterogeneidad interna de la empresa. Los datos obtenidos fueron procesados mediante estadística descriptiva, identificando frecuencias, proporciones y tendencias generales que permitieran valorar el grado de presencia de cada indicador analizado.

De manera complementaria, el componente cualitativo consistió en la aplicación de entrevistas semiestructuradas dirigidas a funcionarios y directivos con roles estratégicos dentro de la organización. Estas entrevistas permitieron profundizar en las experiencias, prácticas y percepciones objetivas vinculadas al liderazgo, a la comunicación interna y al comportamiento organizacional. La información recopilada fue sometida a un proceso de categorización temática, siguiendo los criterios de saturación conceptual y análisis interpretativo.

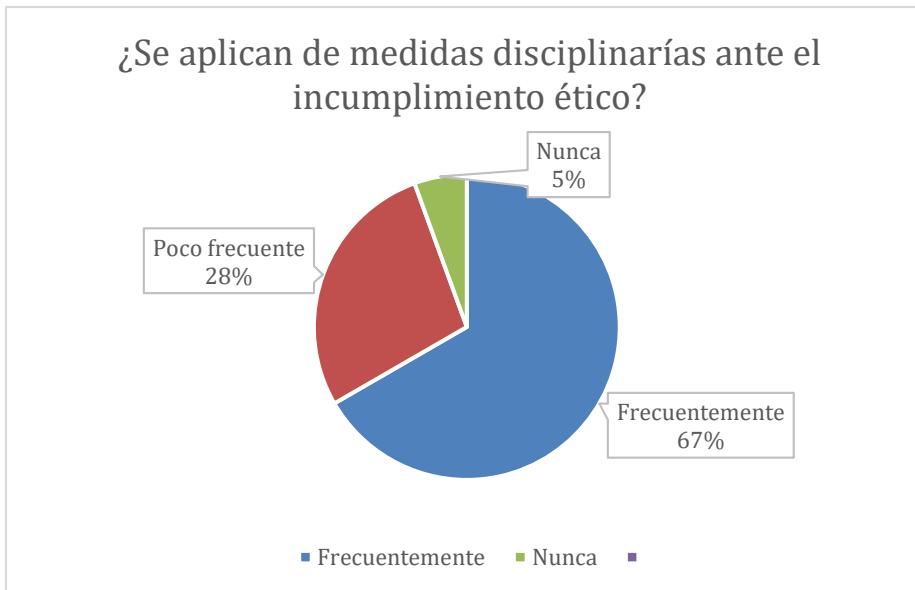
La integración de ambos componentes metodológicos se efectuó mediante el proceso de triangulación, cuyo propósito fue contrastar, complementar y consolidar los hallazgos

cuantitativos y cualitativos. Este procedimiento fortaleció la validez interna, aumentó la confiabilidad de las inferencias y favoreció la construcción de una interpretación más sólida y coherente respecto a la dinámica organizacional estudiada.

Resultados

FASE 1: MANIFESTACIONES DE LIDERAZGO ETICO Y VALORES PERSONALES.

Pregunta 1.- ¿Se aplican de medidas disciplinarias ante el incumplimiento ético?

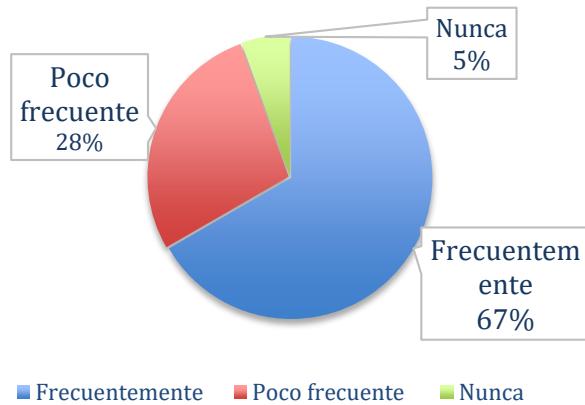


Análisis e Interpretación:

El 67% de los encuestados considera a la empresa aplica con frecuencia medidas disciplinarias ante el incumplimiento de los valores corporativos, mientras que el 28% percibe que esto ocurre de manera poco frecuente y el 5% señala que nunca se aplican sanciones. Estos resultados reflejan una tendencia positiva hacia la consolidación de un liderazgo ético activo en el que se procura mantener la coherencia entre los principios institucionales y las acciones disciplinarias sin embargo ,el 28% que percibe aplicación irregular sugiere la existencias de brechas de consistencias ética ,posiblemente derivadas de diferencia entre áreas o mandos intermedios así mismo ,el 5% que manifiesta desconocer la aplicación de sanciones evidencia debilidades en la comunicación interna ,por lo que se recomienda fortalecer los canales de difusión de políticas éticas y los mecanismos de sanción corporativa.

Pregunta 2.- ¿El líder demuestra buena voluntad y respeto por la vida personal de los colaboradores?

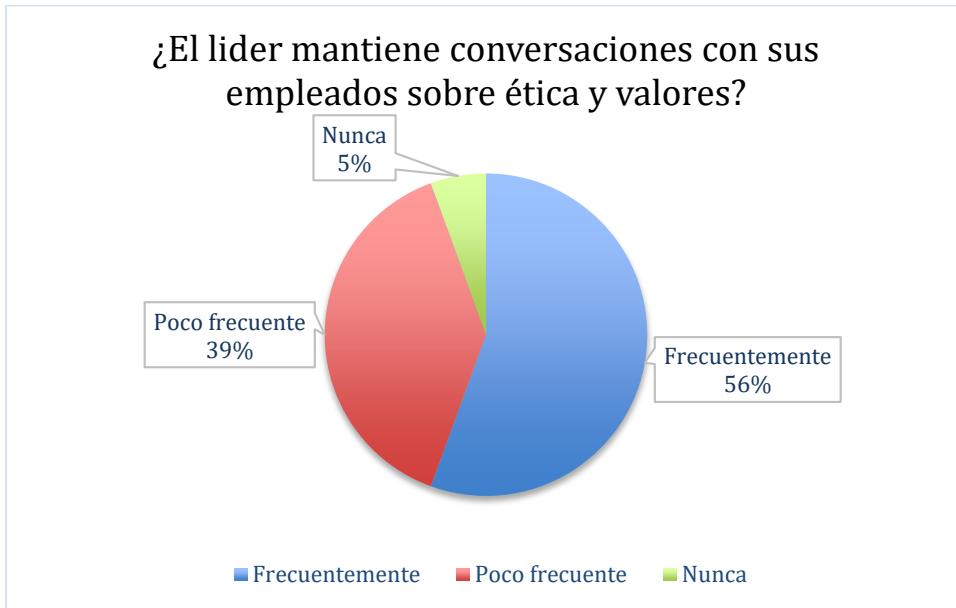
¿El líder demuestra buena voluntad y respeto por la vida personal de los colaboradores?



Analisis e Interpretacion:

El 67% de los participantes considera que el líder demuestra con frecuencia respeto hacia la vida personal de los colaboradores, el 28% opina que esto sucede de forma poco frecuente y el 5% percibe que nunca ocurre. Los resultados evidencian una predisposición favorable hacia un liderazgo ético basado en el respeto y empatía donde las decisiones directivas reflejan consideración por el bienestar del personal. No obstante, el 33% restante sugiere que aún existen prácticas de liderazgo basadas en la escasez de simpatía interpersonal, lo que podría afectar la motivación y el clima organizacional. Se recomienda fortalecer los programas de desarrollo humano y comunicación empática como herramientas para fomentar el respeto integral en las relaciones laborales.

Pregunta 3.- ¿El líder mantiene conversaciones con sus empleados sobre ética y valores?

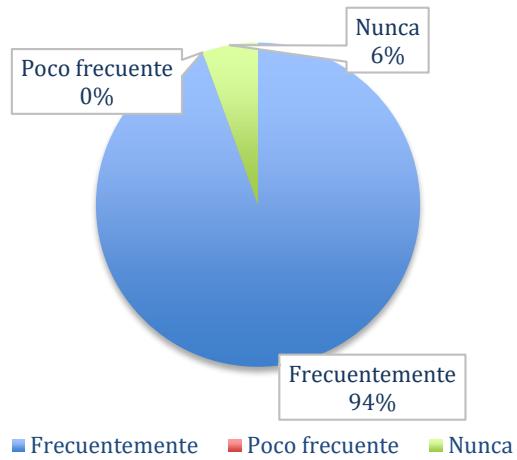


Análisis e Interpretación:

El 56% de los encuestados manifiesta que con frecuencia el líder dialoga sobre ética y valores en el trabajo, el 39% señala que esto ocurre de manera poco frecuente y el 5% indica que nunca se realiza. Esta distribución muestra que, aunque la mayoría percibe una comunicación ética industrial moderadamente sólida, todavía existe un porcentaje considerable (44%) que no observa una práctica sostenida de reflexión ética. El resultado sugiere la necesidad de institucionalizar espacios de diálogo ético y talleres de valores con el fin de consolidar una cultura organizacional coherente con los principios declarados en la misión y visión de la empresa si mantienen este tipo de conversaciones, dando como resultado que más de la mitad aplican la ética y valores en la empresa.

Pregunta 4.- ¿Actúa con integridad y trasparencia en su función de liderazgo?

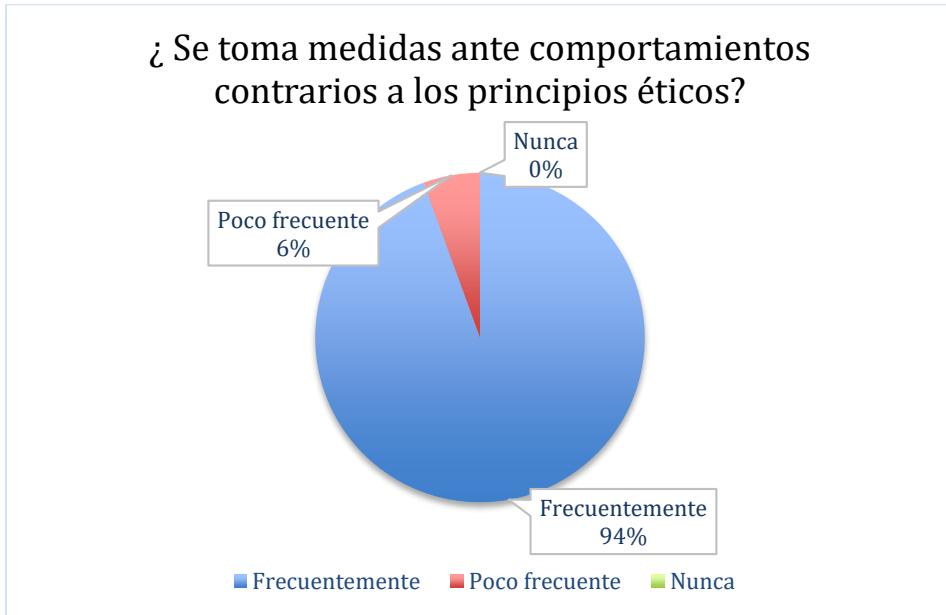
¿Actúa con integridad y trasparencia en su función de liderazgo?



Análisis e interpretación:

El 94% de los encuestados confirman que se adoptan medidas correctivas cuando se detectan conductas no alineadas con los principios éticos, mientras que el 6% manifiesta lo contrario. Estos datos reflejan una percepción general de confianza en la conducta del liderazgo, donde la ética directiva se alinea con las prácticas institucionales. No obstante, el pequeño porcentaje de disconformidad advierte que aún persisten aisladas percepciones de opacidad en la gestión, lo que amerita reforzar la rendición de cuentas y la comunicación transparente como pilares de gobernanza corporativa.

Pregunta 5.- ¿Se toma medidas ante comportamientos contrarios a los principios éticos?



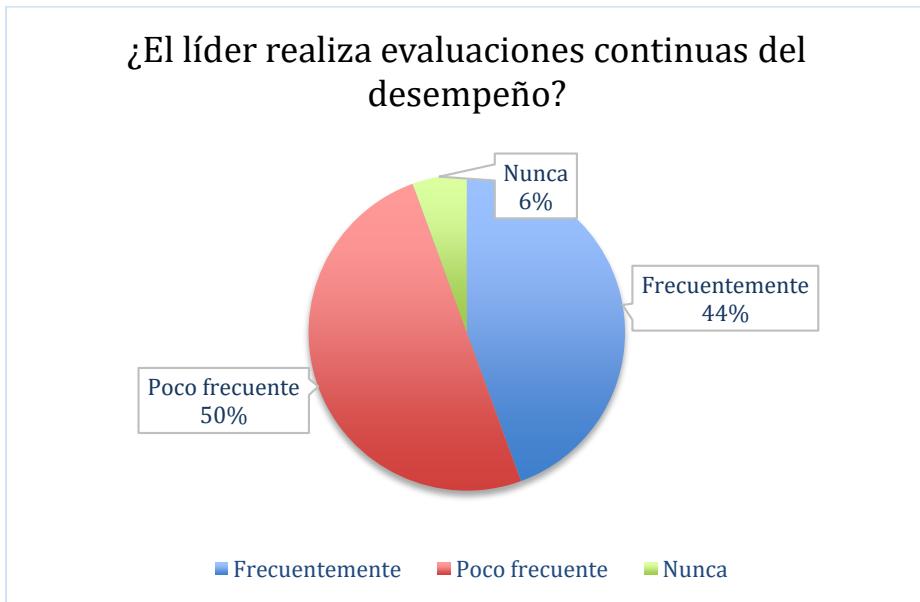
Análisis e interpretación:

El 94% de los encuestados confirman que se adoptan medidas correctivas cuando se detectan conductas no alineadas con los principios éticos, mientras que el 6% considera que esto ocurre con poca frecuencia. Estos resultados evidencian la presencia de una cultura de control ético institucionalizada en las que las acciones disciplinarias se aplican con coherencia y previsibilidad. Sin embargo, la percepción minoritaria indica la necesidad de reforzar la equidad y visibilidad de los procedimientos disciplinarios de modo que todos los colaboradores reconozcan la aplicación justa de los mismos.

FASE 2

ESTILO DE GESTION Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

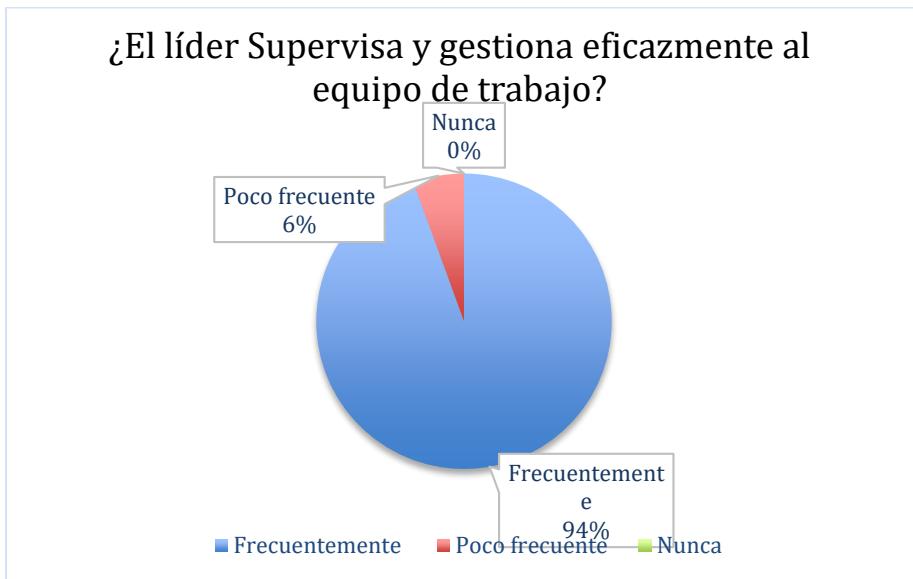
Pregunta 1.- ¿El líder realiza evaluaciones continuas del desempeño?



Analisis e Interpretacion:

El 44% de los participantes considera que las evaluaciones de desempeño son frecuentes, el 50% señala que son poco frecuentes y el 6% afirma que nunca se llevan a cabo. Estos resultados reflejan una cultura de evaluación aún incipiente, donde la supervisión no se aplica sistemáticamente en todas las áreas. La falta de periodicidad en las evaluaciones puede limitar la retroalimentación y el seguimiento de los objetivos, afectando la mejora continua. Se recomienda institucionalizar mecanismos formales de evaluación y seguimiento, sustentados en indicadores de productividad y comportamiento organizacional.

Pregunta 2.- ¿El líder Supervisa y gestiona eficazmente al equipo de trabajo?

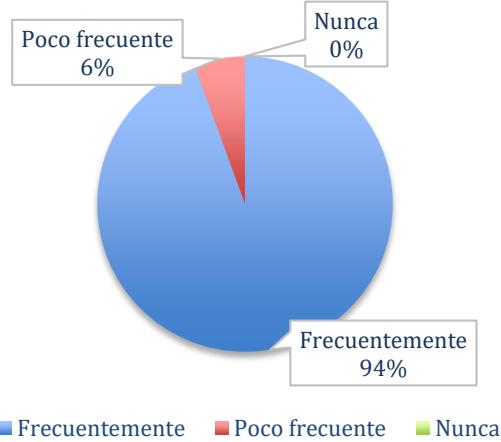


Análisis e Interpretación:

El 94% de los colaboradores percibe que el líder supervisa de forma efectiva ,mientras que un 6% considera que la supervisión es poco frecuente .El predominio de una percepción positiva indica un liderazgo con alto grado de control organizacional y compromiso con la gestión del equipo, aunque el porcentaje minoritario refleja posible brechas de comunicación entre áreas .resulta pertinente fortalecer la supervisión participativa y los mecanismos de seguimiento que promuevan al comportamiento continuo y el aprendizaje compartido.

Pregunta 3.- ¿El líder promueve capacitaciones para el desarrollo profesional?

¿El líder promueve capacitaciones para el desarrollo profesional?



Análisis e Interpretación:

El 94% de los encuestados afirman que el líder promueve capacitaciones de manera frecuente, mientras que el 6% indica que estas no se realizan. Los resultados evidencian una orientación institucional hacia el fortalecimiento del capital humano, lo cual constituye un factor determinante para la innovación y el desempeño organizacional. Sin embargo, se sugiere implementar un plan de formación continua con enfoque por competencias, a fin de garantizar la equidad en el acceso de las oportunidades de desarrollo profesional.

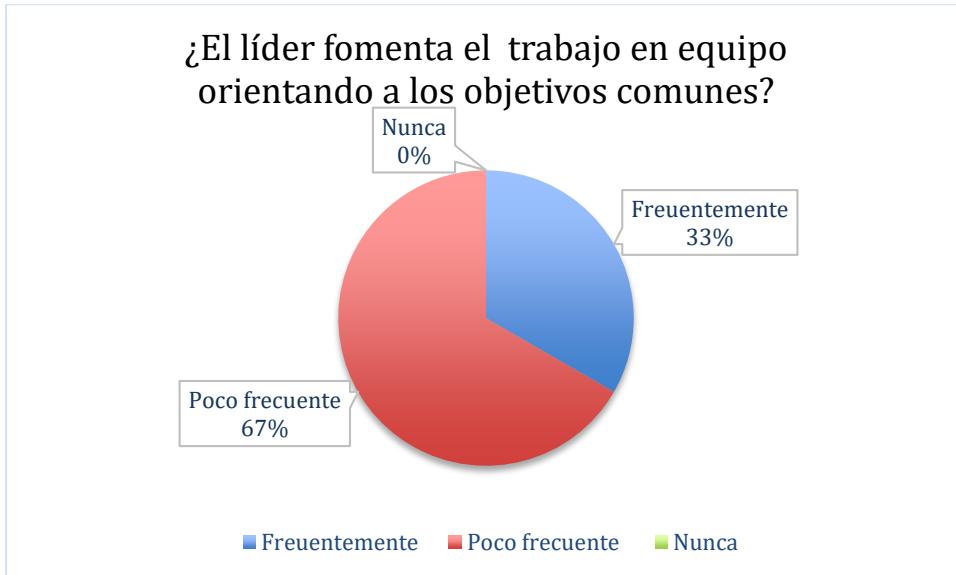
Pregunta 4.- ¿El líder reflexiona sobre su conducta y crecimiento personal?



Ánalisis e Interpretación:

El 100% de los encuestados coincide en que el líder reflexiona periódicamente sobre su conducta y crecimiento profesional. Este consenso denota una madurez en el ejercicio del liderazgo reflexivo, caracterizado por la autocritica y la mejora constante. La práctica de la autoevaluación es un indicador de liderazgo transformacional, que constituye a la sostenibilidad de los valores organizacionales y al fortalecimiento de la cultura corporativa.

Pregunta 5.- ¿El líder fomenta el trabajo en equipo orientando a los objetivos comunes?



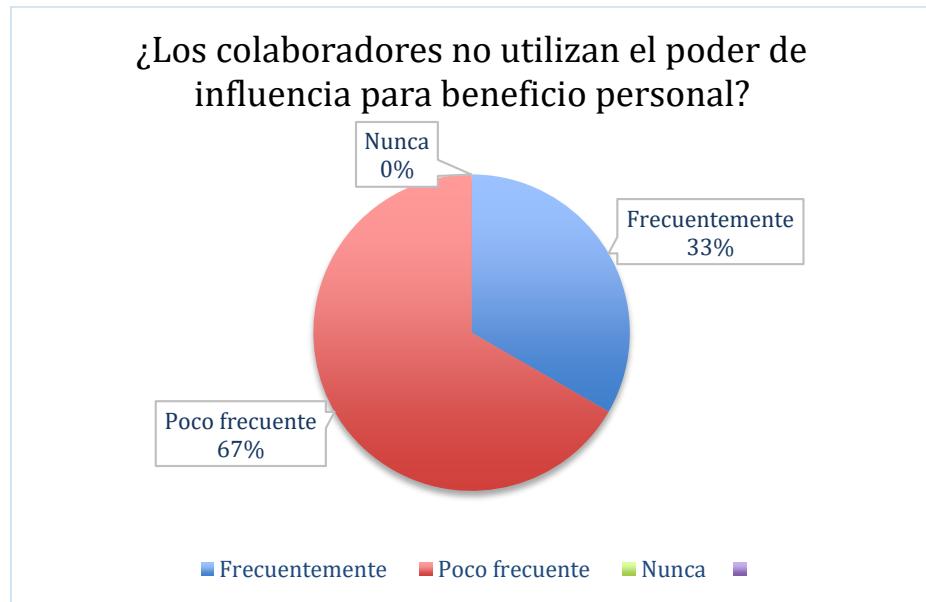
Ánalisis e Interpretación:

Solo el 33% de los colaboradores perciben que el líder fomenta con frecuencia el trabajo en equipo, mientras que el 67% señala que esta práctica nunca se realiza. Estos resultados muestran una debilidad significativa en la gestión colaborativa, lo cual podría limitar la sinergia entre departamentos y el logro de metas comunes. Se recomienda desarrollar estrategias de cohesión grupal, talleres de liderazgo colaborativo y mecanismos de comunicación horizontal que fortalezcan el sentido de pertenencia institucional.

FASE 3

RELACIONES HUMANA, INFLUENCIA Y CORRELACION EMOSIONAL.

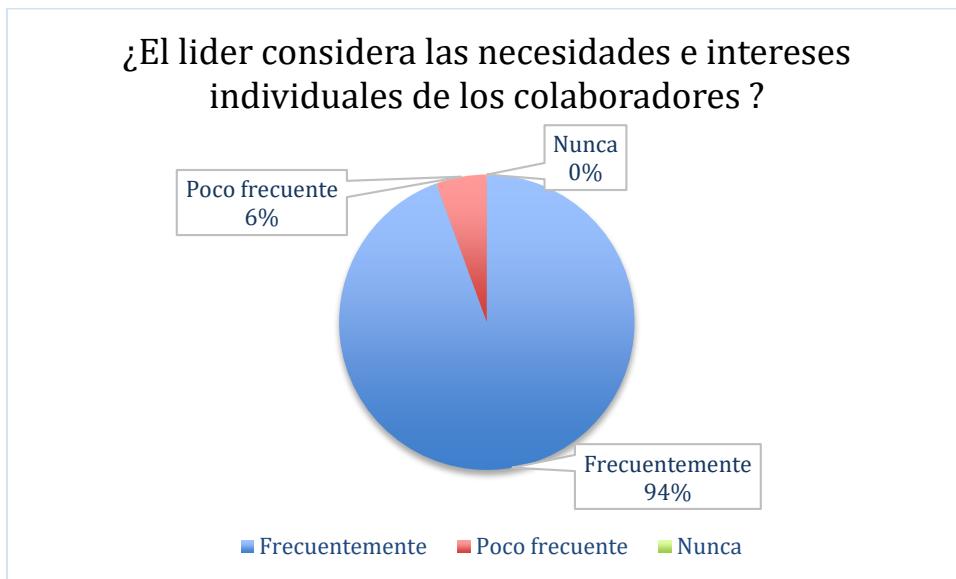
Pregunta 1.- ¿Los colaboradores no utilizan el poder de influencia para beneficio personal?



Análisis e Interpretación:

El 67% de los encuestados afirma que no se utiliza el poder de influencia para fines personales, mientras que el 33% considera que esto ocurre ocasionalmente. Los resultados, sugieren la existencia de una ética de influencia relativa estable, aunque persiste casos aislados de uso inadecuado del poder. Es recomendable fortalecer la formación ética en el liderazgo, enfatizando el uso del poder como herramienta de servicio y no de privilegio.

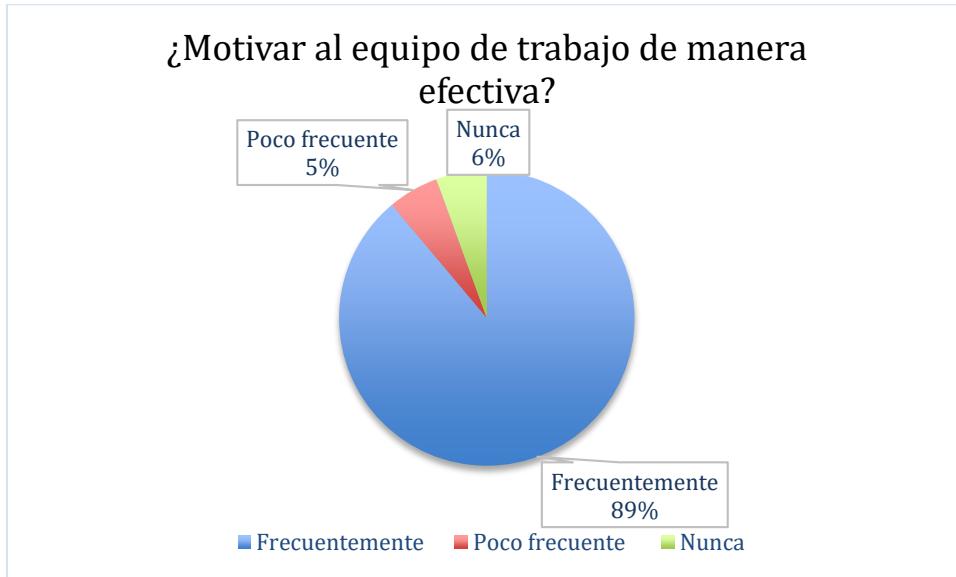
Pregunta 2.- ¿El líder considera las necesidades e intereses individuales de los colaboradores?



Análisis e Interpretación:

El 94% de los trabajadores percibe que el líder toma en cuenta las necesidades de su equipo, mientras que el 6% no comparte esta opinión. La elevada valoración positiva evidencia de una gestión empática y humanista, fundamental para la satisfacción laboral y la retención del talento. No obstante, el pequeño grupo que no se siente considerado sugiere reforzar los mecanismos de comunicación bidireccional y participación interna.

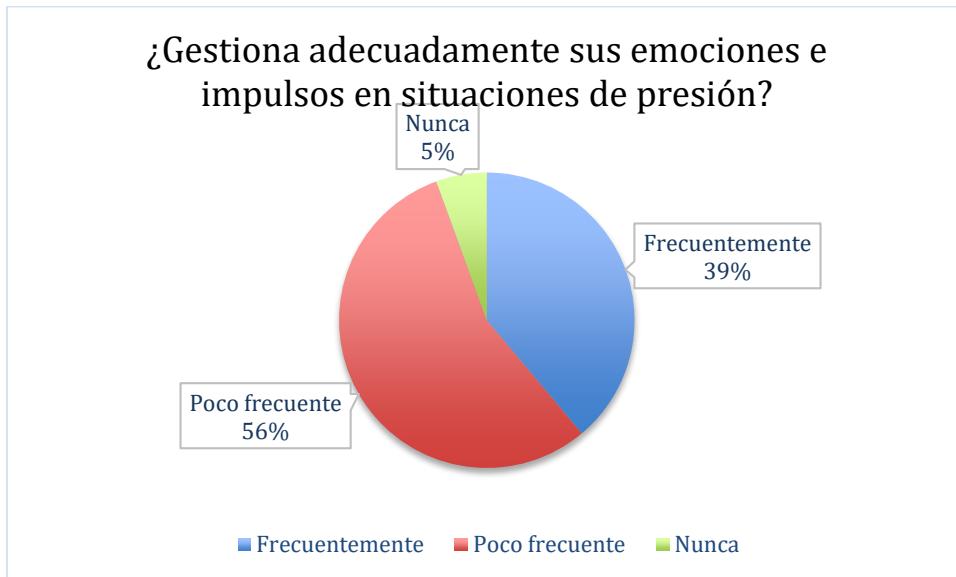
Pregunta 3.- ¿Motivar al equipo de trabajo de manera efectiva?



Análisis e Interpretación:

El 89% de los colaboradores consideran que el líder motiva al equipo con frecuencia mientras que el 11% indica lo contrario. Estos resultados evidencian una capacidad de liderazgo motivacional alta, aunque no completamente uniforme. La motivación organizacional debe institucionalizarse mediante programas de reconocimientos y retroalimentación positiva para potenciar el compromiso colectivo.

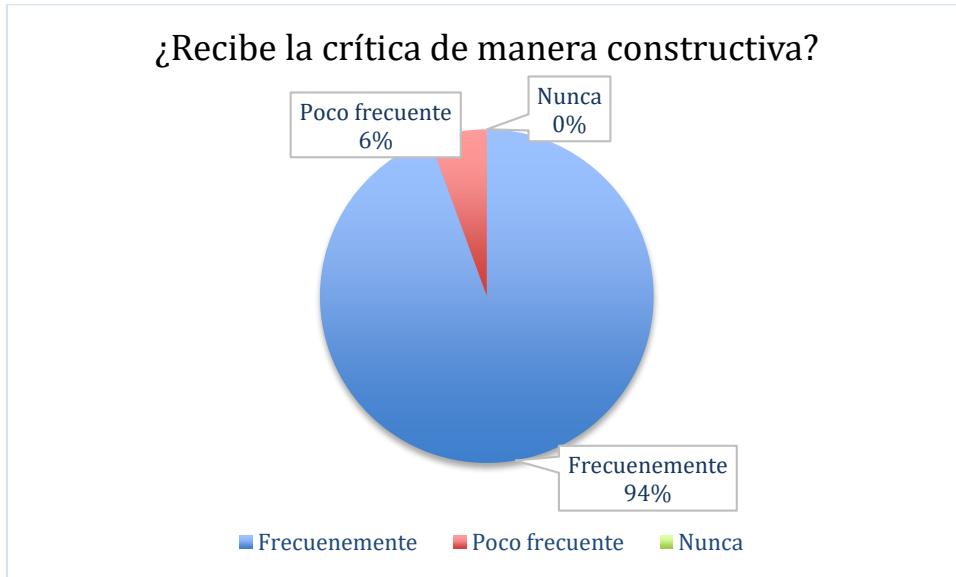
Pregunta.4 - ¿Gestioná adecuadamente sus emociones e impulsos en situaciones de presión?



Análisis e Interpretación:

El 39% de los colaboradores percibe una gestión emocional adecuada, el 56% indica que esto se logra de manera moderada y el 5% considera que nunca ocurre. Los resultados revelan la fortalecer las competencias emocionales en la alta dirección, dado que la autorregulación es clave para el manejo del conflicto y el clima resiliente como parte de la formación continua de los mandos medios.

Pregunta 5 - ¿Recibe la crítica de manera constructiva?



Análisis e Interpretación:

El 94% de los encuestados considera que se promueve la crítica constructiva mientras que el 6% señala que esta práctica es poco frecuente. La valoración general positiva indica un ambiente laboral abierto al diálogo y la mejora continua, lo que refuerza la comunicación efectiva y el aprendizaje organizacional. Sin embargo, es importante garantizar que estas instancias de retroalimentación se realicen con metodologías formales, que fomenten la objetividad y la cultura del respeto.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de la investigación permiten reflexionar sobre la dinámica del liderazgo y el comportamiento organizacional en la empresa PERSEO, a partir de la integración de los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos. En primera instancia, se evidencia la presencia de prácticas asociadas al liderazgo ético, caracterizada por la aplicación de medidas disciplinarias, la comunicación transparente y la consideración de valores institucionales. Estos elementos coinciden con los planteamientos de Guillén y González (2020) y de Mendonca y Kanungo (1996), quienes sostienen que el liderazgo ético implica la coherencia entre los principios declarados y la conducta del líder en la gestión cotidiana.

De este modo, el predominio de percepciones favorables respecto a la integridad, la honestidad y la capacidad del líder para reflexionar sobre su propio desempeño se alinea con los postulados del liderazgo transformacional, descrito por Northouse (2021) como un modelo orientado a la influencia moral, la motivación inspiradora y el acompañamiento del desarrollo profesional de los colaboradores. La coincidencia entre estos enfoques teóricos y los resultados empíricos sugiere que en PERSEO se han consolidado prácticas que favorecen la construcción de relaciones basadas en la confianza, aspecto esencial para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

No obstante, también emergen dimensiones que requieren atención. La escasa frecuencia del trabajo en equipo, reportada por la mayoría de los colaboradores, evidencia una brecha entre el liderazgo ejercido y las dinámicas colaborativas internas. Este resultado contrasta con la literatura, que destaca que la promoción del trabajo cooperativo constituye un componente central del liderazgo transformacional y un determinante clave del clima organizacional (Dávalos, 2015; Arizaga, 2020). La ausencia de estrategias sistemáticas de cohesión grupal podría limitar el aprovechamiento del potencial colectivo y afectar la eficiencia operativa en diversas áreas.

En relación al comportamiento organizacional, los resultados muestran percepciones predominantemente positivas sobre la motivación, la gestión emocional y la consideración de necesidades individuales. Estos elementos concuerdan con Robbins (2019) y Molina (2024), quienes afirman que el comportamiento organizacional se fortalece cuando existe un entorno que propicia la satisfacción laboral, la comunicación efectiva y la autorregulación emocional. Sin embargo, la presencia de porcentajes minoritarios que reportan debilidades en la gestión emocional del líder sugiere la necesidad de fortalecer competencias socioemocionales, especialmente en contextos de presión o conflicto.

Por otro lado, la valoración sobre la influencia y la utilización del poder refleja una tendencia favorable hacia un liderazgo responsable, evitando el uso de posiciones jerárquicas para beneficios personales. Este comportamiento se relaciona con lo expuesto por Alves (2023), quien sostiene que el liderazgo emergente orienta su accionar hacia la construcción de relaciones éticas y horizontales, privilegiando el servicio por encima del control.

Finalmente, al integrar los avances y las limitaciones identificadas, se observa que PERSEO presenta una estructura de liderazgo con bases éticas y sólidas, pero con retos importantes en el fortalecimiento de la participación, la toma de decisiones colectivas y la institucionalización de prácticas colaborativas. Estos elementos son esenciales para avanzar hacia un modelo de liderazgo más participativo y transformacional, capaz de potenciar el compromiso organizacional y la consolidación de una cultura laboral sostenible.

Conclusiones

Los resultados evidencian que el liderazgo desarrollado en la empresa PERSEO se sostiene sobre bases éticas sólidas, caracterizadas por la transparencia, la integridad y la comunicación efectiva. La percepción mayoritaria de los colaboradores muestra prácticas de gestión coherentes con los principios institucionales y con los enfoques de liderazgo ético y transformacional abordados en la literatura especializada.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, se observan fortalezas vinculadas con la motivación, la disposición al diálogo, la gestión emocional y la capacidad del líder para reflexionar sobre su actuación profesional. Estos elementos favorecen un clima laboral propicio para la interacción respetuosa, el compromiso y el desarrollo del talento humano.

A pesar de estos avances, persisten aspectos que requieren atención. Entre ellos destacan la limitada promoción del trabajo en equipo, la baja participación de los colaboradores en la toma de decisiones y la necesidad de reforzar las competencias socioemocionales del liderazgo en situaciones de presión o conflicto. Estas áreas representan desafíos para la consolidación de un liderazgo plenamente transformacional y para la cohesión institucional.

En conjunto, los hallazgos permiten identificar un escenario organizacional con bases de liderazgo favorables, aunque con retos significativos que demandan estrategias orientadas al fortalecimiento de la colaboración, la comunicación horizontal y la participación activa. Se recomienda implementar programas de formación continua, mecanismos de retroalimentación sistemática y prácticas de gestión que integren la ética, la participación y la innovación como ejes transversales del desarrollo organizacional.

- Alves, O. F. (2023). *Comportamiento organizacional*. Editorial Académica Internacional.
- Alvarez Silva, L. (2018). *Comportamiento organizacional y desarrollo institucional*. Editorial Trillas.
- Arnold, J. (2008). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace* (5th ed.). Pearson Education.
- Arizaga, I. A. (2020). Liderazgo distribuido y comportamiento organizacional. *Dialnet*, 5–11.
- Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Human Kinetics.
- De Mello, G., Gemedá, F., Lee, J., Pautt, C., & Saiyed, L. (2020). *Liderazgo organizacional en entornos complejos*. Springer.
- Digital Publisher Editorial. (2024). *El liderazgo asociado al comportamiento organizacional*. Digital Publisher.
- Ferrer Dávalos, J. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral*. Editorial Universitaria.
- Franco, I., & Pico, J. (2020). Liderazgo asociado al comportamiento organizacional. *Digital Publisher*, 12(3), 45–58.
- Gemedá, F., & Lee, J. (2020). Transformational leadership as driver of organizational culture. *International Journal of Leadership Studies*, 15(1), 21–35.
- Geraldo, R., Martínez, K., & López, C. (2020). *Liderazgo ético y desempeño organizacional*. Editorial Universitas.
- Guevara, I. S. (2020). *Comportamiento organizacional y su papel en la gestión empresarial*. Editorial ECOE.
- Guillén, M., & González, L. (2020). *Modelo de liderazgo ético para organizaciones contemporáneas*. McGraw-Hill.
- Hermosilla, A., Páez, F., & Ivan, A. (2021). *Liderazgo transformacional y clima organizacional*. Editorial UOC.
- Idalberto, C. (2009). *Comportamiento organizacional y desarrollo organizacional*. McGraw-Hill.

- Kadi, M., & Acevedo, R. (2014). Liderazgo ético y la formación del talento humano. *Revista de Ciencias Administrativas*, 18(2), 55–63.
- López, E. (2021). Impacto de la comunicación interna en las estrategias de ventas en PYMES. *Dialnet*, 22(4), 14–23.
- Mendonça, M., & Kanungo, R. N. (2006). *Ethical leadership*. McGraw-Hill Education.
- Mita, P., Mita, S., Camacho, G., Corso, A., & Escalier, V. (2019). Liderazgo transformacional en organizaciones latinoamericanas. *Revista de Estudios Gerenciales*, 35(4), 78–89.
- Molina-Sabando, B., & Valarezo-Crespo, C. (2024). El liderazgo asociado al comportamiento organizacional. *Digital Publisher*, 8(1), 70–82.
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). *Liderazgo efectivo y desarrollo humano*. Paidós.
- Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Northouse, P. (2021). El liderazgo efectivo es esencial para el desarrollo del clima organizacional. *Digital Publisher*, 12(2), 5–12.
- Northouse, P. (2024). El liderazgo efectivo en la gestión contemporánea. *Digital Publisher*, 14(1), 3–10.
- Obregón, J. (2021). Gestión administrativa y comportamiento organizacional. *Revista Científica de Administración*, 9(2), 33–40.
- Pautt, C. (2011). Liderazgo en organizaciones innovadoras. *Revista de Administración*, 27(2), 44–55.
- Pérez, M., & Merino, J. (2010). Recursos tecnológicos y su impacto en las organizaciones. *Revista Perspectivas*, 6(1), 21–29.
- Petrone, L., & Northouse, P. (2021). Comunicación organizacional y liderazgo. *Journal of Organizational Leadership*, 10(3), 15–22.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.
- Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson Educación.
- Salcedo, E. H. (2024). Factores que influyen en la toma de decisiones en las PYMES. *Revista Empresarial*, 2(1), 2–11.

- Sánchez, R. (2021). Liderazgo y comportamiento organizacional en empresas ecuatorianas. *Revista Científica Digital*, 19(1), 20–30.
- Saiyed, L. (2019). *Transformational leadership in emerging markets*. IGI Global.
- Silva, L. A. (2019). *Administración de personas y comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Solarte, G. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en colaboradores. *Dialnet*, 11(2), 40–48.
- Stephen, P. (2019). *Comportamiento organizacional*. Editorial Universitaria.
- Valverde, C. (2018). *Gestión humana y comportamiento organizacional*. Editorial Universidad del Azuay.