



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TEMA:

**Análisis de la incidencia del liderazgo en el desempeño de los
colaboradores de Agriplaza S.A.**

AUTORA:

Zou Jiahui

**Previo a la obtención del grado Académico de:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TUTOR:

Ing. Rodríguez Bustos Andrea Johanna, MAE

Guayaquil, Ecuador

2024



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Jiahui Zou**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Andrea Johanna Rodríguez Bustos MAE

REVISOR

Ing. Freddy Camacho, Phd.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Ing. Zoila Rosa Bustos Goya, Mgs.

Guayaquil, a los 10 del mes de noviembre del año 2024



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jiahui Zou

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Análisis de la incidencia del liderazgo en el desempeño de los colaboradores de Agriplaza S.A.** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 10 del mes de noviembre del año 2024

AUTORA



Jiahui Zou



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Jiahui Zou**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano** titulado: **Análisis de la incidencia del liderazgo en el desempeño de los colaboradores de Agriplaza S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 10 del mes de noviembre del año 2024

AUTORA

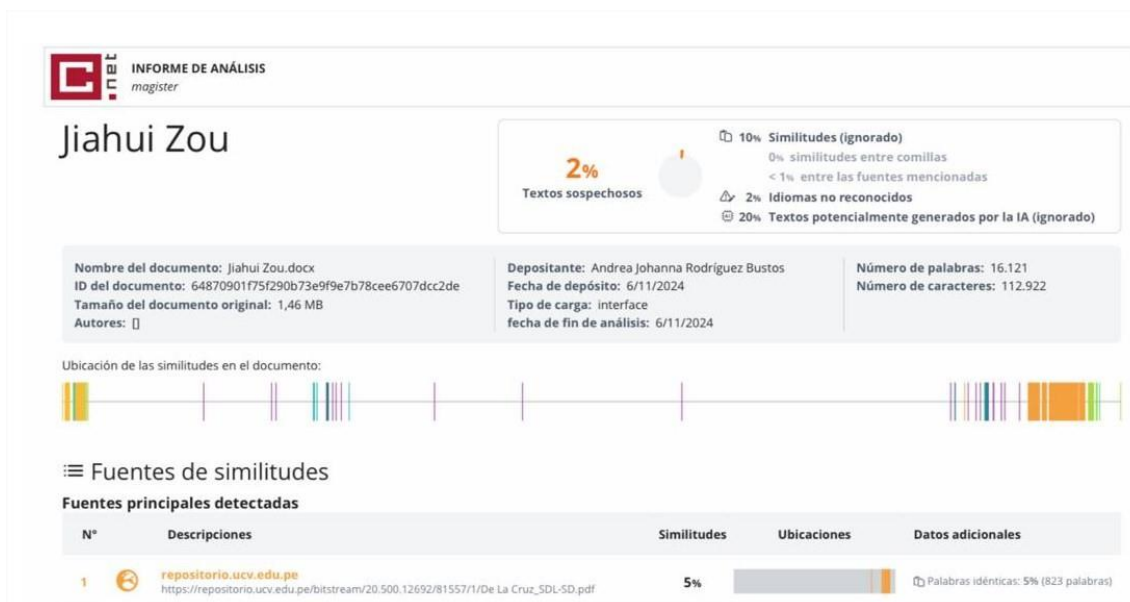


Jiahui Zou



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INFORME DE COMPILATIO



TEMA: Análisis de la incidencia del liderazgo en el desempeño de los colaboradores de Agriplaza S.A.

MAESTRANTE: Jiahui Zou

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, IV COHORTE

ELABORADO POR:

Ing. Andrea Johanna Rodríguez Bustos Mgs.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco profundamente a mi padre, Yong Jian Zou, por su guía y ejemplo de vida. Su amor y dedicación me han impulsado a alcanzar cada meta que me he propuesto.

A mi querido esposo, Wen Zheng Luo, quien ha sido mi mayor aliado en esta etapa de mi vida. Gracias por tu paciencia, por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba, y por brindarme tu apoyo incondicional en cada momento.

A mis compañeros de trabajo en Agriplaza S.A., gracias por su camaradería y respaldo. El trabajo en equipo que hemos cultivado me ha inspirado a aplicar los conocimientos adquiridos y ha sido fundamental en mi desarrollo profesional.

Agradezco a mi alma máter, la UCSG, por brindarme las herramientas necesarias para alcanzar este nuevo logro en mi formación profesional. A mis profesores y mentores, les debo gran parte de este éxito, por su dedicación y orientación a lo largo de todo el proceso.

DEDICATORIA

A mi padre, Yong Jian Zou, por ser mi mayor inspiración, este logro es tanto tuyo como mío.

A mi esposo, Wen Zheng Luo, por acompañarme y siempre brindarme su amor, paciencia y ánimo en cada paso de esta travesía. Gracias por ser mi roca y mi mayor apoyo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN.....	2
Contexto del Estudio.....	2
Relevancia del Estudio.....	3
Justificación del Estudio.....	4
Planteamiento del Problema	5
Pregunta general de investigación	5
Preguntas específicas de investigación.....	5
Objetivos de la Investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Hipótesis	6
Alcance de la investigación	6
Limitaciones y Delimitaciones del estudio	7
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	8
1.1 Teorías del Liderazgo.....	8
1.1.1 Estilos de liderazgo	8
1.2 Teorías contemporáneas del liderazgo	9
1.2.1 Teoría del liderazgo situacional.....	9
1.2.2 Teoría del liderazgo adaptativo	10
1.2.3 Teoría del liderazgo distribuido	10
1.3 Liderazgo Intercultural.....	10
1.3.1 Modelos de liderazgo intercultural.....	11
1.3.1.1 Modelo de Hofstede.....	11
1.3.1.2 Modelo GLOBE.....	12
1.3.1.3 Modelo de Trompenaars y Hampden-Turner	13
1.4 Desafíos del liderazgo en entornos multiculturales.....	13

1.5 Estrategias de liderazgo intercultural.....	14
1.6 Clima Organizacional	14
1.6.1 Componentes del clima organizacional.....	15
1.6.2 Impacto del clima organizacional en el desempeño	15
1.6.3 Clima organizacional en entornos multiculturales.....	16
1.7 Gestión del Desempeño en Entornos Multiculturales	17
1.7.1 Factores Influyentes.....	17
1.7.2 Evaluación del desempeño	18
1.7.3 Estrategias para mejorar el desempeño.....	18
1.8 Estudios Precedentes	19
1.8.1 Estudios de caso relevantes	19
1.9 Casos de Estudio en el Sector Minero	21
1.9.1 Estudios de caso relevantes	22
CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO.....	26
2.1 Alcance y enfoque.....	26
2.2 Diseño.....	26
2.3 Tipo y fuente de datos.....	26
2.4 Población y muestra.....	26
2.5 Recolección y análisis de datos	27
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	28
3.1 Análisis descriptivo.....	30
3.2 Validez y fiabilidad del instrumento	32
3.3 Análisis Factorial	33
3.4 Regresión Lineal	36
3.5 Discusión	39
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA	41
4.1 Objetivo General	41
4.2 Objetivos Específicos	41
4.3 Plan de Acción	41
4.4 Presupuesto.....	45
CONCLUSIONES	49

RECOMENDACIONES.....	50
REFERENCIAS	51
APÉNDICES	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Muestra</i>	28
Tabla 2 <i>Estadísticas Descriptivas Por Dimensiones</i>	29
Tabla 3 <i>Análisis De Proporciones</i>	30
Tabla 4 <i>Prueba De Fiabilidad</i>	32
Tabla 5 <i>Prueba De T Cuadrado De Hotelling</i>	32
Tabla 6 <i>Prueba De Kmo Y Barlett</i>	33
Tabla 7 <i>Varianza Total</i>	34
Tabla 8 <i>Matriz De Componentes</i>	35
Tabla 9 <i>Regresión Lineal Factores Liderazgo Y Factor Desempeño</i>	37
Tabla 10 <i>Plan De Acción De Fortalecimiento Del Liderazgo Transformacional, Transaccional E Intercultural En Agriplaza</i>	42
Tabla 11 <i>Cronograma Y Presupuesto Del Plan De Fortalecimiento Del Transformacional, Transaccional E Intercultural En Agriplaza</i>	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Distribución Del Estado Civil</i>	28
Figura 2 <i>Distribución De Dimensiones</i>	29
Figura 3 <i>Distribución Por Edad</i>	31
Figura 4 <i>Distribución Del Estado Civil</i>	31
Figura 5 <i>Autovalores Y Componentes</i>	34
Figura 6 <i>Componentes Principales</i>	35
Figura 7 <i>Coeficiente De Regresión Lineal</i>	38

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la influencia ejercida por el liderazgo sobre el desempeño de los colaboradores de Agriplaza S.A. La empresa opera en el sector minero en Ecuador cuya dinámica interna está marcada por la interacción entre directivos de ascendencia china y colaboradores ecuatorianos. Las diferencias culturales son un factor predominante que suscita tensiones y complica la eficiencia organizacional. Se estudiaron teorías avanzadas de liderazgo, destacándose los paradigmas de Hofstede y GLOBE, mismos que ayudaron a descubrir cómo el estilo de liderazgo moldea el desempeño de los colaboradores en las empresas. Se utilizó un enfoque cuantitativo y a través de encuestas estructuradas que fueron aplicadas a una muestra representativa se realizaron los análisis estadísticos. Los resultados reflejaron que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional e intercultural actúan como catalizadores de cohesión y rendimiento en los equipos, en contraposición con el liderazgo autoritario, que demostró una menor eficacia en este entorno. En conclusión, se sugiere la aceptación de un enfoque de liderazgo intercultural meticuloso, altamente sensible a las idiosincrasias culturales de cada colectivo, estableciéndose como un pilar destacable para el éxito en contextos multiculturales y para la optimización del desempeño organizacional.

Palabras Claves: *Liderazgo intercultural, Desempeño laboral, Diferencias culturales, Productividad, Cohesión de equipo, Integración cultural*

ABSTRACT

This investigation sought to unravel the influence of leadership on employee performance at Agriplaza S.A., an entity whose internal dynamics are marked by the interaction between executives of Chinese descent and Ecuadorian employees. Cultural differences emerged as a prominent factor, possessing significant potential to incite tensions and compromise organizational efficiency. For this analysis, advanced transcultural leadership theories were incorporated, particularly the paradigms of Hofstede and GLOBE, which offer rigorous interpretative frameworks for understanding how cultural divergences shape leadership effectiveness. A robust quantitative approach was employed, utilizing structured surveys administered to a representative sample, which enabled the collection of relevant data from both groups. Detailed statistical analyses of the collected data revealed that transformational and transactional leadership styles act as catalysts for cohesion and team performance, in contrast to authoritarian leadership, which showed less effectiveness in this culturally diverse environment. In conclusion, the adoption of a meticulous intercultural leadership approach, highly attuned to the cultural idiosyncrasies of each group, is suggested as a fundamental pillar for success in multicultural contexts and for optimizing organizational performance in its entirety.

Keywords: *Intercultural leadership, Work performance, Cultural differences, Productivity, Team cohesion, Cultural integration*

Introducción

Este estudio se organiza en cuatro capítulos, cada uno de los cuales aborda los objetivos y finalidades del análisis de manera integral.

El primer capítulo presenta el marco teórico y conceptual del liderazgo. Se destacan modelos como los de Hofstede, GLOBE y Trompenaars que ofrecen enfoques de análisis para comprender cómo las diferencias culturales influyen en el liderazgo y por ende en el rendimiento laboral.

El segundo capítulo habla sobre el diseño metodológico del estudio. Se explican entre otros, la herramienta utilizada para recopilar datos, las características de la muestra, y los métodos estadísticos utilizados para procesar la información recopilada.

El tercer capítulo analiza los hallazgos obtenidos a partir del análisis de los datos. Además, se investigan las percepciones de los colaboradores respecto a sus líderes chinos y se identifican los factores culturales que afectan al liderazgo en el entorno laboral.

El cuarto capítulo presenta las estrategias basadas en el análisis de los resultados para fortalecer el liderazgo transformacional, transaccional e intercultural en Agriplaza S.A., aplicadas en un plan de acción que incluye capacitaciones en habilidades interculturales, programas de integración cultural y sistemas de incentivos para optimizar la cohesión y el desempeño del equipo.

Contexto del Estudio

La industria minera de Ecuador se ha transformado imponentemente desde el año 2018 (Prensa Minera, 2023). Los eventos que promovieron este cambio fueron la creación del Ministerio de Minería en el año 2015, seguido por la eliminación del impuesto a las ganancias extraordinarias en el año 2018. Ambos hechos estimularon la atracción de inversión extranjera y promovieron el desarrollo de proyectos mineros en el país (Cámara de Comercio Ecuatoriano Canadiense [CECC], 2023).

En la actualidad, Ecuador alberga a 28 empresas mineras internacionales siendo un destino atractivo para la inversión en este sector (Deloitte, 2023). Para el año 2023, el sector alcanzó una cifra de exportación por un valor de 3,324 millones de dólares, colocándose como la cuarta fuente de ingresos más importante en Ecuador. Este crecimiento ha sido notable en las minas de Fruta del Norte y Mirador operativas desde el año 2019 (Prensa Minera, 2023).

Por último, pero no menos importante, se presentan problemas de minería ilegal lo que afecta la seguridad de las operaciones, y eleva los costos de producción vinculados a las medidas de protección y gestión de riesgos. A pesar de esto, la industria minera en Ecuador ha demostrado un avance, gracias a la adopción de tecnologías que mejoran tanto la competitividad como la sostenibilidad de sus operaciones (Deloitte, 2023).

La inversión en el sector minero no solo ha generado empleo sino también ha contribuido al desarrollo de infraestructura en las zonas donde se llevan a cabo las actividades mineras (Grupo Alaire, 2023). Por otro lado, la llegada de capital extranjero ha impulsado la adopción de prácticas de minería responsable a través de la promoción de un crecimiento sostenido contribuyendo a la mejora de la competitividad del sector y del país (Minería en Línea, 2023).

Relevancia del Estudio

Este estudio aborda la incidencia del liderazgo en el desempeño laboral dentro de entornos multiculturales. En Agriplaza S.A. el personal directivo en su mayoría es de origen chino. Ellos dirigen a equipos de colaboradores ecuatorianos, lo que en muchas ocasiones induce a diferencias culturales representativas que afectan tanto la productividad como la cohesión del equipo (Northouse, 2018). La capacidad de tramitar estas discrepancias es requerida para desarrollar estrategias de liderazgo que mejoren el desempeño y minimicen posibles conflictos procedentes de la falta de adaptación cultural (House & Gupta, 2020).

Al aplicar modelos teóricos de liderazgo intercultural, como los de Hofstede y GLOBE, el estudio explora cómo las variaciones culturales afectan la efectividad del liderazgo en empresas multinacionales (Hofstede, 2020; House y Gupta, 2020). Estos modelos permiten de manera particular, comprender cómo

los estilos de liderazgo transformacional y transaccional pueden mejorar la productividad (Bass y Riggio, 2018). Además, esta investigación llena un vacío en la literatura existente sobre liderazgo intercultural en empresas ecuatorianas, proporcionando un nuevo enfoque para el estudio del liderazgo en entornos con alta diversidad cultural

En términos prácticos, los hallazgos de este estudio pueden ser utilizados para diseñar estrategias que aviven la integración cultural en organizaciones dentro del mismo sector (Thomas y Peterson, 2018). Las estrategias no solo serían aplicables en la empresa de este estudio, sino que podrían beneficiar a cualquier organización que opere dentro de entornos multiculturales.

Justificación del Estudio

La justificación de esta investigación reside en la necesidad de analizar el impacto del liderazgo en el desempeño de los colaboradores de Agriplaza S.A. Este estudio resalta la importancia de adaptar los estilos de liderazgo para alinearlos con las diferencias culturales lo cual es básico para reducir conflictos y mejorar la productividad.

Desde una perspectiva práctica, los resultados obtenidos ayudarán a diseñar estrategias efectivas para optimar el desempeño de los colaboradores de Agriplaza S.A. La alta tasa de rotación y los bajos niveles de atracción en el equipo se relacionan con las diferencias culturales que no han sido gestionadas adecuadamente (Northouse, 2018; House & Gupta, 2020).

Teóricamente, el estudio amplía el conocimiento sobre el liderazgo intercultural en contextos empresariales ecuatorianos. Al aplicar modelos como los de Hofstede y GLOBE, que han sido validados en escenarios internacionales, se espera extender su utilidad a un contexto específico como el ecuatoriano (Hofstede, 2020; House & Gupta, 2020)

Esta investigación es transformadora en su enfoque en la mejora de prácticas de liderazgo a través de la capacitación intercultural, siendo un área que hasta ahora ha sido poco explorada en Ecuador, principalmente en empresas del sector minero. (Trompenaars & Hampden, 2018).

La mejora en la cohesión y el desempeño de los equipos multiculturales ayudará a mantener un ambiente laboral más inclusivo, aumentando la productividad y las ganancias de la empresa (Gelfand, 2018; Hammer, 2018). Estos beneficios no solo mejorarán la competitividad de Agriplaza S.A., sino que también tendrán un efecto positivo en el desarrollo económico de la región donde opera.

Planteamiento del Problema

Agriplaza S.A. es una empresa con domicilio en Ecuador, cuyos líderes son de nacionalidad china. A pesar de hablar el idioma español, las diferencias culturales en estilos de liderazgo entre los líderes chinos y los colaboradores ecuatorianos, se generan tensiones que afectan la productividad en las labores diarias. La escasa adaptación intercultural es una fuente de conflicto recurrente que reduce la productividad en la organización. De hecho, se conoce que, en el sector minero global, se ha observado que los conflictos derivados de diferencias culturales producto de los estilos de liderazgo han disminuido hasta en un 20% en la productividad de la organización. El análisis de este problema servirá para proponer soluciones para mejorar tanto la cohesión del equipo como el desempeño en Agriplaza S.A. al integrar estilos de liderazgo efectivos, y así lograr acrecentar la satisfacción laboral y comprimir la rotación de personal.

Pregunta general de investigación

- ¿Cuál es la incidencia del liderazgo en el desempeño de los colaboradores de Agriplaza S.A.?

Preguntas específicas de investigación

- ¿Qué dicen las investigaciones actuales sobre el liderazgo y su impacto en el desempeño laboral?
- ¿Qué métodos pueden ser utilizados para medir eficazmente el desempeño de los colaboradores de Agriplaza S.A.?
- ¿Cómo perciben y qué actitudes tienen los colaboradores ecuatorianos hacia el liderazgo de los ejecutivos chinos?
- ¿Qué factores interculturales afectan la toma de decisiones y la efectividad del liderazgo en Agriplaza S.A.?

- ¿Qué estrategias de integración cultural y mejora del liderazgo se pueden desarrollar en Agriplaza S.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la incidencia del liderazgo en el desempeño de los colaboradores de Agriplaza S.A.

Objetivos Específicos

1. Establecer el marco teórico y conceptual relevante sobre el liderazgo y su impacto en el desempeño laboral.
2. Diseñar la metodología para medir el desempeño de los colaboradores en relación con los estilos de liderazgo predominantes en Agriplaza S.A.
3. Estudiar las percepciones y actitudes de los colaboradores hacia el liderazgo practicado para identificar los factores interculturales que influyen en el desempeño.
4. Desarrollar estrategias para mejorar el estilo de liderazgo y optimizar el desempeño en Agriplaza S.A.

Hipótesis

H₁: El liderazgo tiene una incidencia significativa en el desempeño de los colaboradores de Agriplaza S.A.

H₂: Las diferencias culturales entre los ejecutivos chinos y los colaboradores ecuatorianos afectan la cohesión del equipo.

Alcance de la investigación

Esta investigación exploró los estilos de liderazgo predominantes en Agriplaza S.A., comparando tanto las percepciones como las actitudes de los colaboradores hacia sus líderes chinos. Los datos fueron recopilados en un único momento mediante encuestas en formato digital y completamente anónimas.

Limitaciones y Delimitaciones del estudio

La diversidad cultural interna puede haber afectado las respuestas obtenidas en la muestra. Además, las percepciones subjetivas de los colaboradores pueden haber influido en los resultados. La investigación se delimitó espacialmente en la empresa Agriplaza S.A. Temporalmente, el estudio se realizó entre agosto y septiembre del año 2024. En cuanto al enfoque teórico, se centra en las teorías de liderazgo y su impacto en el desempeño laboral analizando la interacción entre los colaboradores ecuatorianos y ejecutivos chinos de la organización.

Capítulo 1: Marco teórico

1.1 Teorías del Liderazgo

El liderazgo se define como un proceso en el cual una persona influye en un grupo para alcanzar objetivos (Northouse, 2018). El liderazgo involucra una relación dinámica entre líderes y seguidores. Se centra en el desarrollo de una visión participada y en la capacidad de motivar y guiar a otros involucrados hacia su consecución (Yukl, 2019). Los líderes poseen habilidades comunicativas, empáticas y estratégicas que energizan la cohesión y el rendimiento del grupo. Los estilos de liderazgo que impactan en la efectividad organizacional pueden ser: a) liderazgo autoritario, b) liderazgo democrático, c) liderazgo transformacional, d) liderazgo transaccional y e) liderazgo intercultural.

1.1.1 Estilos de liderazgo

El liderazgo autoritario se caracteriza por la toma de decisiones centralizada y el control absoluto del líder. En este estilo, el líder define claramente las expectativas y directrices, y supervisa de cerca el desempeño de cada uno de sus colaboradores (Goleman, 2018). La comunicación es unidireccional, del líder a los subordinados, y no se promueve la participación del equipo. Este enfoque es utilizado en situaciones de crisis que requieren acción rápida y decisiva. No obstante, exponer al personal a líderes excesivamente autoritarios causa inmediatamente la desmotivación de los colaboradores y reduce la moral.

En contraste, el liderazgo democrático promueve la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, basándose en la colaboración y el consenso, lo impacta positivamente en la motivación y el compromiso del equipo (Northouse, 2018). El líder democrático fomenta el intercambio de ideas y valora las opiniones de los colaboradores, creando un ambiente de trabajo inclusivo. Una gran desventaja es que la toma de decisiones puede ser más lenta debido al proceso de consulta, por lo que en contextos donde se requiere rapidez este estilo puede no ser el más adecuado.

El liderazgo transformacional se centra en inspirar y motivar a los colaboradores para alcanzar su máximo potencial. Los líderes

transformacionales generan una visión compartida y utilizan la comunicación efectiva para encausar a los colaboradores con los objetivos de la organización (Bass y Riggio, 2018). Los líderes transformacionales son vistos como modelos a seguir, y su influencia puede tener un impacto duradero en la cultura organizacional.

El liderazgo transaccional se basa en un sistema de recompensas y sanciones para calibrar el desempeño de los colaboradores. Este estilo se enfoca en la supervisión, la organización y el cumplimiento de las tareas asignadas (Burns, 2018). Los líderes transaccionales expresan claramente las expectativas y los criterios de desempeño, y los colaboradores son recompensados o sancionados según los resultados obtenidos.

El liderazgo intercultural, en cambio considera las diferencias culturales desde la perspectiva que se percibe y ejerce el liderazgo (Hofstede, 2020). Este tipo de liderazgo demanda de flexibilidad, sensibilidad cultural y capacidad de adaptarse a las necesidades concretas de cada uno de los grupos culturales (House y Gupta, 2020).

1.2 Teorías contemporáneas del liderazgo

1.2.1 Teoría del liderazgo situacional

La teoría del liderazgo situacional abordada por Hersey y Blanchard, sustenta que no existe un estilo de liderazgo único y eficaz, sino más bien que los líderes deben adaptar su estilo a la situación específica y al nivel de madurez de sus seguidores (Hersey et al., 2018). La madurez de los colaboradores se mide por su competencia y compromiso para realizar una tarea. Los líderes situacionales conciben su enfoque entre dirigir, entrenar, apoyar y delegar, de acuerdo con las necesidades del equipo (Blanchard, 2019).

La adaptación del estilo de liderazgo según la teoría situacional implica evaluar continuamente la capacidad y la disposición de los colaboradores. Un líder puede ser más directivo con colaboradores nuevos o inexpertos y adoptar un estilo más de apoyo o delegación a medida que los colaboradores desarrollan sus habilidades y confianza (Thomas & Peterson, 2018).

1.2.2 Teoría del liderazgo adaptativo

La teoría del liderazgo adaptativo enfatiza sobre la capacidad de los líderes para enfrentar los entornos cambiantes. Esta teoría fue desarrollada por Heifetz et al. (2009) y se enfoca en la habilidad del líder para adaptarse a situaciones versátiles. Los líderes adaptativos acompañan a los colaboradores a enfrentar desafíos complejos y desarrollar soluciones innovadoras. Los líderes adaptativos equilibran la presión de cambio con la estabilidad necesaria para mantener el desempeño organizacional (Northouse, 2018).

1.2.3 Teoría del liderazgo distribuido

La teoría del liderazgo distribuido indica que el liderazgo no corresponde solo a una persona sino que involucra a varios miembros de la organización, demostrando así que muchos individuos pueden ejercer el liderazgo, de acuerdo a sus habilidades y conocimientos específicos (Spillane, 2018). Esta teoría fomenta una cultura de responsabilidad compartida, donde cada individuo contribuye al éxito colectivo de la organización (Bolden, 2018).

1.3 Liderazgo Intercultural

El liderazgo intercultural implica algunas competencias tales como la sensibilidad cultural, la empatía y la capacidad de adaptación. La sensibilidad cultural ayuda a los líderes reconocer y respetar las diferencias culturales sin juzgar. La empatía permite a los líderes a comprender las perspectivas y necesidades de sus colaboradores de diversas culturas (Thomas y Peterson, 2018).

Estudios han demostrado que las empresas con líderes interculturales efectivos tienen una mayor satisfacción laboral y una menor rotación de personal (Northouse, 2018c). Además, estas organizaciones tienden a ser más innovadoras y competitivas en el mercado global. La diversidad cultural en los equipos puede llevar a una mayor creatividad y a mejores soluciones a los problemas (Ting, 2018).

1.3.1 Modelos de liderazgo intercultural

1.3.1.1 Modelo de Hofstede

Este modelo identifica seis dimensiones: a) distancia al poder, b) individualismo versus colectivismo, c) masculinidad versus feminidad, d) evitación de la incertidumbre, e) orientación a largo plazo y f) indulgencia versus restricción. En este modelo cada dimensión proporciona una perspectiva única sobre las prácticas de liderazgo en diferentes culturas (Hofstede, 2020).

La dimensión de distancia al poder mide el grado en que los miembros menos poderosos de las organizaciones aceptan que el poder se distribuya de manera desigual entre los miembros de la organización. En culturas con alta distancia al poder, los colaboradores aceptan jerarquías rígidas y liderazgo autoritario. Los líderes en estas culturas toman decisiones sin consultar con los subordinados. En contraste, en culturas con baja distancia al poder, se espera que los líderes sean más accesibles y participativos.

El individualismo versus colectivismo indica que las personas de culturas individualistas se preocupan principalmente por sí mismas y su familia inmediata (Hofstede, 2020). Así también, los líderes en estas culturas valoran la independencia y el logro personal. No obstante, los colaboradores de culturas colectivistas enfatizan en la lealtad al grupo y la cooperación.

La dimensión de masculinidad versus feminidad describe la distribución de roles emocionales entre los géneros. En culturas masculinas se valora la competencia, el logro y el éxito material. Los líderes en estas culturas son muy competitivos y exigentes respecto a su entorno laboral. En contraste, en culturas femeninas, se valora la calidad de vida, las relaciones y el cuidado de los demás. Los líderes de estas culturas suelen ser más colaborativos y compasivos.

La evitación de la incertidumbre calcula el grado en que los miembros de una cultura se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. En culturas con alta evitación de la incertidumbre, los colaboradores prefieren reglas claras y estructuras definidas. En culturas con baja evitación de la incertidumbre, los colaboradores son más flexibles y tolerantes al cambio y la ambigüedad (Hofstede, 2020).

La orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo refiere la relación de una cultura con el tiempo. En culturas con orientación a largo plazo se valora la perseverancia y el ahorro para el futuro. Los líderes en estas culturas son estratégicos y pacientes. En cambio, en culturas con orientación a corto plazo se valora el respeto por las tradiciones y el cumplimiento de las obligaciones sociales inmediatas. Los líderes de estos contextos se enfocan en resultados rápidos y la satisfacción inmediata (Hofstede, 2020).

La dimensión de indulgencia versus restricción mide el grado en que una cultura promueve la gratificación de los deseos humanos básicos relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. En culturas indulgentes, las personas tienden a ser optimistas y enfocadas en la felicidad personal. Los líderes en estas culturas promueven un ambiente de trabajo flexible y relajado. En culturas restrictivas, se enfatiza la supresión de la gratificación y el control estricto del comportamiento. Los líderes en estos contextos son más disciplinados y controladores. Esta dimensión influye en la motivación y el bienestar de los colaboradores (Hofstede, 2020).

1.3.1.2 Modelo GLOBE

El modelo de Liderazgo Global y Efectividad del Comportamiento Organizacional (GLOBE por sus siglas en inglés) considera un enfoque integral para entender el liderazgo intercultural. Este modelo fue perfeccionado a partir de un estudio extenso en 62 culturas, el mismo que identifica nueve dimensiones culturales que afectan el liderazgo (House y Gupta, 2020). Las dimensiones que se abordan son a) asertividad, b) orientación al futuro, c) igualdad de género, d) colectivismo institucional, e) colectivismo en el grupo, f) evitación de la incertidumbre, g) orientación al desempeño, h) orientación humana y i) distancia al poder.

El modelo GLOBE también destaca la importancia del contexto cultural en la certidumbre del liderazgo. Un líder que es eficaz en una cultura puede no serlo en otra debido a las diferencias culturales. Por ejemplo, en culturas con alta distancia al poder, los colaboradores pueden preferir líderes autoritarios. En contraste, en culturas con baja distancia al poder, se valora más el liderazgo participativo (House y Gupta, 2020).

1.3.1.3 Modelo de Trompenaars y Hampden-Turner

El modelo de liderazgo intercultural de Trompenaars y Hampden (2018) agrupa siete dimensiones culturales. Estas dimensiones están compuestas por a) universalismo versus particularismo, b) individualismo versus colectivismo, c) neutralidad versus afectividad, d) logro versus adscripción, e) orientación secuencial versus sincrónica, y f) orientación interna versus externa. Cada dimensión ayuda a entender cómo las culturas perciben y manejan las relaciones y las estructuras organizacionales.

Una dimensión transcendental del modelo es individualismo versus colectivismo. En culturas individualistas, se valora la independencia y el logro personal. Los líderes en estas culturas avivan la autonomía y la responsabilidad individual. En contraste, las culturas colectivistas aprecian la lealtad al grupo y la cooperación. Los líderes en estos contextos se encauzan en mantener la armonía y la cohesión del grupo (Trompenaars y Hampden, 2018).

Otra dimensión distinguida es neutralidad versus afectividad. En culturas neutrales, las emociones se mantienen bajo control y no interfieren en el trabajo. Los líderes deben ser individuos objetivos y racionales. En culturas afectivas, expresar emociones es aceptable y considerado como una parte importante de la comunicación. Comprender estas dimensiones permite a los líderes desarrollar estrategias de liderazgo efectivas que respeten las diferencias culturales (Trompenaars & Hampden, 2018).

1.4 Desafíos del liderazgo en entornos multiculturales

Uno de los desafíos del liderazgo en entornos multiculturales es la barrera de comunicación. Las diferencias lingüísticas pueden causar malentendidos y dificultar la transmisión de mensajes (Gelfand, 2018). Inclusive cuando se maneja un idioma común, las interpretaciones pueden modificar según la cultura, sobresaltando la efectividad del liderazgo y la cohesión del equipo (Ting, 2018).

La manera en que se maneja el conflicto varía según la cultura, algunas culturas prefieren la confrontación directa, mientras que otras culturas optan por enfoques más indirectos. Se recomienda a los líderes desplegar habilidades de

mediación y negociación que sean culturalmente sensibles para resolver los conflictos eficazmente (Hammer, 2018).

1.5 Estrategias de liderazgo intercultural

El desarrollo de competencias interculturales es un requerimiento para los líderes en entornos multiculturales. Se requiere adquirir conocimientos sobre diferentes culturas y sus prácticas laborales (Mendenhall y Maznevski, 2018). Programas de capacitación intercultural y evaluaciones regulares consiguen identificar áreas de mejora en competencia intercultural fomentando un ambiente de respeto y comprensión cultural.

La comunicación efectiva en contextos multiculturales es otra estrategia perentoria. Los líderes deben adaptar su estilo de comunicación para ser claros y comprensibles (Thomas & Peterson, 2018). La comunicación efectiva depende del uso de lenguaje simple y evitar jergas culturales y de las diferencias en estilos de comunicación directa e indirecta. Reuniones regulares y canales de comunicación abiertos fomentan una mejor comprensión. La tecnología puede facilitar la comunicación multicultural. Una comunicación efectiva reduce malentendidos y conflictos en equipos diversos.

Los líderes deben ser flexibles en sus enfoques y estrategias (Caligiuri, 2018). Adaptarse a las necesidades culturales de los colaboradores puede perfeccionar la motivación y el compromiso. La flexibilidad implica ajustar políticas y prácticas organizacionales según el contexto cultural. Los líderes deben estar preparados a aprender y cambiar según las circunstancias. Esto también incluye reconocer y valorar las contribuciones de todos los colaboradores.

1.6 Clima Organizacional

El clima organizacional se conceptualiza como un conjunto de percepciones y actitudes que los colaboradores tienen sobre su entorno laboral. Estas percepciones pueden influir elocuentemente en el comportamiento y rendimiento de los colaboradores (Schein, 2019). Un clima organizacional positivo se asocia con una alta satisfacción laboral, motivación y productividad (Parker & Hyett, 2019).

El clima organizacional incluye aspectos como la justicia organizacional y el apoyo prestado a los colaboradores. La justicia organizacional se refiere a la percepción de equidad en las políticas y decisiones de la empresa (Colquitt, 2019). Un clima de apoyo comunica un sentimiento de bienestar en los colaboradores logrando reducir el estrés y el agotamiento laboral (Shirom, 2019).

1.6.1 Componentes del clima organizacional

Los componentes del clima organizacional contienen factores físicos, sociales y administrativos. Los factores físicos abarcan el entorno laboral, como las instalaciones, el mobiliario y la iluminación (Schneider & Macey, 2018). Un ambiente físico bien delineado optimiza la comodidad y productividad de los colaboradores. La ergonomía y la seguridad en el lugar de trabajo también son decisivos.

Los factores sociales se refieren a las relaciones interpersonales y el ambiente social dentro de la organización. Estas relaciones incluyen la interacción entre pares en el trabajo y la dinámica de equipo (Parker y Hyett, 2019). Un liderazgo accesible y apoyo social promueven un clima organizacional saludable. La cohesión social y las actividades de construcción de equipos mejoran las relaciones interpersonales aumentan la moral y reducir la rotación de personal.

Los factores administrativos involucran las políticas y prácticas organizacionales que afectan el trabajo diario de acuerdo a las políticas de Talento Humano, sistemas de recompensa y evaluación del desempeño (Colquitt, 2019). La participación de los colaboradores en la toma de decisiones, la capacitación y el desarrollo continuo ayudan a mantener un ambiente de trabajo motivador mejorando el compromiso y la satisfacción.

1.6.2 Impacto del clima organizacional en el desempeño

Un ambiente de trabajo positivo incide en altos niveles de motivación y satisfacción (Schneider & Macey, 2018). Un buen clima organizacional también fomenta la confianza y la comunicación abierta. La satisfacción laboral contribuye a la reducción del ausentismo y el aumento de la lealtad.

El clima organizacional también influye en la retención de talento dentro de una empresa. Un ambiente laboral positivo reduce la intención de los colaboradores de buscar nuevas oportunidades (Parker & Hyett, 2019). La retención de talento es concluyente para mantener la continuidad y el conocimiento dentro de la organización. Las políticas de talento humano equitativas y transparentes contribuyen a un clima organizacional positivo. Por otro lado, la retención de colaboradores reduce los costos asociados con la rotación de personal.

El clima organizacional incide directamente en la productividad y eficiencia de los colaboradores de una empresa. Un entorno de trabajo positivo facilita la eficiencia y calidad en el desempeño (Colquitt, 2019). Un clima organizacional adecuado también fomenta la innovación y la creatividad. La productividad mejorada resulta en mejores indicadores financieros para la empresa. Una visión enfocada en mejorar el clima organizacional es una inversión en la eficiencia y éxito a largo plazo organizacional.

1.6.3 Clima organizacional en entornos multiculturales

La inclusión asegura que todos los colaboradores se sientan valorados y respetados (Shore & Sanchez, 2018). La diversidad, por otro lado, contribuye a una variedad de perspectivas y habilidades al equipo. Se debe considerar la gestión del estrés y el bienestar laboral en entornos multiculturales. El estrés puede ser exacerbado por diferencias culturales y de comunicación (Parker y Hyett, 2019). Las empresas deben ofrecer recursos y apoyo para la gestión del estrés, como, por ejemplo: 1) programas de bienestar laboral, 2) actividades físicas, 3) asesoramiento y 4) talleres de relajación.

Las políticas y prácticas inclusivas son necesarias para mantener un clima organizacional positivo. Estas políticas deben certificar la igualdad de oportunidades para todos los colaboradores (Nishii, 2018). Las empresas deben evaluar y ajustar regularmente sus políticas para garantizar la inclusión en todas las áreas. Una formación continua en diversidad y la retroalimentación de los colaboradores son primordiales en climas organizacionales positivos.

1.7 Gestión del Desempeño en Entornos Multiculturales

La gestión del desempeño es un proceso continuo que busca optimizar el rendimiento de los colaboradores y alcanzar los objetivos organizacionales mediante la planificación, monitoreo y evaluación de las actividades laborales para asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos (Aguinis, 2019).

La planificación del desempeño implica definir los roles y responsabilidades de cada colaborador (Pulakos, 2019). Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado (SMART por sus siglas en inglés). La planificación también incluye la identificación de los recursos necesarios para que los colaboradores cumplan sus objetivos. Un plan de desempeño bien definido monitorea y evalúa continuamente la participación de los colaboradores y la motivación.

El monitoreo del desempeño comprende la observación continua y la evaluación de las actividades laborales de los colaboradores (Aguinis, 2019). El monitoreo efectivo identifica problemas y toma medidas correctivas. En este sentido, los líderes deben suministrar comentarios constructivos y reconocer los logros de los colaboradores.

1.7.1 Factores Influyentes

La gestión del desempeño en entornos multiculturales requiere de competencias específicas para ser efectiva. Las competencias interculturales subrayan la capacidad de entender y respetar las diferencias culturales (Thomas y Peterson, 2018). Estas competencias ayudan a adaptar las estrategias de gestión según las necesidades culturales de los colaboradores. Las competencias interculturales también ayudan a los líderes a prevenir conflictos y mejorar el clima organizacional.

Un liderazgo flexible y adaptable es más efectivo en entornos multiculturales abiertos. De igual manera, las barreras lingüísticas y las diferencias en estilos de comunicación afectan la efectividad del liderazgo (Ting, 2018). La escucha activa y la retroalimentación constructiva ayudan en la comunicación intercultural. Las herramientas tecnológicas abren la puerta a la comunicación en equipos diversos. La mejora de la comunicación intercultural

reduce los malentendidos que surgen entre colaboradores, así como mejora la colaboración.

1.7.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño en equipos multiculturales debe realizarse mediante el empleo de herramientas tales como a) encuestas, b) entrevistas y c) evaluaciones en línea (Pulakos, 2019). Las herramientas deben ser culturalmente sensibles y calibradas para evitar sesgos. La autoevaluación también se debe considerar para permitir que los colaboradores reflejen su propio desempeño y generen su autocrítica. En todo momento, los métodos de evaluación deben ser transparentes y justos para generar confianza en los colaboradores.

La retroalimentación y el desarrollo continuo son el siguiente paso de la evaluación del desempeño en equipos multiculturales. La retroalimentación debe ser constructiva y culturalmente apropiada (Aguinis, 2019). Los líderes deben proveer retroalimentación regular para sustentare el desarrollo de los colaboradores. Las sesiones de retroalimentación deben enfocarse en áreas de mejora y reconocimiento de logros. La formación continua y el desarrollo profesional son catalizadores en el mejoramiento del desempeño.

Los indicadores clave de desempeño (KPI por sus siglas en inglés) ayudan a medir el éxito en equipos multiculturales. Algunos ejemplos de KPIs envuelven: a) la productividad, b) la calidad del trabajo y c) la satisfacción del cliente. La alineación de los KPIs con los objetivos organizacionales debe revisarse y ajustarse periódicamente para cumplir las metas establecidas (Kaplan & Norton, 1996).

1.7.3 Estrategias para mejorar el desempeño

Los programas de capacitación y desarrollo equipan a los colaboradores con las habilidades necesarias (Mendenhall y Maznevski, 2018). Estos programas deben enfocarse en la competencia intercultural y la adaptación a diversas culturas, así mismo deben ser interactivos y basados en experiencias reales.

El entrenamiento y la mentoría intercultural son otro grupo de herramientas efectivas para mejorar el liderazgo de los colaboradores en entornos multiculturales. El entrenamiento intercultural desarrolla habilidades específicas para manejar la diversidad (Ting, 2018). Los mentores proporcionan orientación y apoyo basados en su experiencia profesional y cultural. Las relaciones de mentoría promueven un entorno de aprendizaje continuo y confianza, además, que permiten abordar desafíos específicos que afrontan los colaboradores en contextos multiculturales.

La implementación de prácticas inclusivas se requiere para fomentar un entorno laboral positivo y productivo. Las prácticas inclusivas contienen políticas de contratación que valoran la diversidad y la igualdad de oportunidades. Las organizaciones deben asegurar que todos los colaboradores se sientan valorados y respetados. (Shore & Sánchez, 2018).

1.8 Estudios Precedentes

Las investigaciones sobre liderazgo intercultural resaltan la importancia de la adaptación en entornos diversos. Un estudio de House y Gupta (2020) reveló que los líderes interculturales efectivos comprenden y respetan su entorno cultural. Este entendimiento ha logrado ajustar sus estilos de liderazgo para satisfacer las necesidades de los colaboradores. Además, investigaciones de Mendenhall y Maznevski (2018) indicaron que la competencia intercultural mejora la cohesión y el desempeño del equipo. La formación en habilidades interculturales es un requisito para los líderes en organizaciones globales.

Otro estudio de Gelfand (2018) sugirió que los líderes deben fomentar un entorno inclusivo. La inclusión promueve la creatividad y la innovación en equipos diversos. La comunicación intercultural efectiva es decisiva para evitar malentendidos y conflictos. Los líderes deben utilizar estrategias de comunicación adaptadas a diferentes culturas.

1.8.1 Estudios de caso relevantes

En el ámbito internacional, Villasmil et al.(2021) realizaron un estudio en Zulia, Venezuela. Este estudio cualitativo con enfoque etnográfico evaluó el liderazgo ético en la gestión municipal. Los resultados mostraron intentos de

cambios científicos y sociales, pero con limitaciones políticas, legales, económicas, sociales y tecnológicas. Se planteó el liderazgo ético como motor de transformación organizacional. La conclusión fue que los cambios deben ser ordenados y orientados mediante seminarios grupales.

Vergara (2019) exploró la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional. Este estudio cuantitativo, observacional y correlacional contó con una muestra de 121 trabajadores. Se utilizaron dos instrumentos para medir estilos de liderazgo y clima organizacional. Los resultados revelaron que el liderazgo democrático mejora el desempeño individual y grupal.

Urizar (2017) investigó los estilos de liderazgo en el desempeño laboral con un enfoque cuantitativo. La muestra incluyó a 16 trabajadores utilizando la escala de liderazgo INCAE con 34 ítems. Los resultados mostraron una prevalencia del liderazgo autocrático y, en menor medida, el liberal. Sin embargo, más de la mitad de los trabajadores también adoptaron un estilo participativo.

Lijarza (2020) estudió la influencia del liderazgo en la gestión administrativa de una municipalidad con un enfoque cuantitativo. La muestra consistió en 25 trabajadores de la gerencia y se aplicaron dos cuestionarios. Uno midió el liderazgo en tres dimensiones: transformacional, participativo y gerencial. El otro cuestionario midió la gestión en términos de recursos físicos, humanos y financieros. Los resultados mostraron que el liderazgo influía significativamente en la gestión. El liderazgo transformacional tuvo una relación directa moderada con la gestión, mientras que el participativo tuvo una relación baja.

Marín y Delgado (2020) realizaron un análisis bibliográfico sobre el desempeño laboral en un contexto municipal. Su investigación cualitativa se basó en la revisión de 10 artículos para identificar elementos a optimizar en la gestión municipal. Concluyeron que el desempeño laboral impactaba en el contexto económico. Resaltaron la necesidad de contar con personal capacitado y con competencias éticas y legales. Además, señalaron la importancia de mejorar las habilidades competitivas y la manipulación de dispositivos tecnológicos.

Ávila (2019) investigó la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión municipal en un estudio cuantitativo. La muestra incluyó a 63 trabajadores y se utilizaron dos instrumentos. Los resultados mostraron que el 80,3% considera el liderazgo transformacional positivo y el 82% evalúa la gestión municipal como alta. Se estableció una correlación significativamente directa entre ambas variables con un coeficiente Rho de Spearman de 0,954.

Ccolque (2019) llevó a cabo un estudio para analizar la relación entre el liderazgo municipal y el desempeño laboral. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, transeccional, descriptivo y correlacional. La muestra consistió en 42 trabajadores, a los que se aplicaron dos cuestionarios. Los resultados mostraron que el liderazgo autoritario, no influye significativamente en el desempeño laboral. Sin embargo, el desempeño laboral fue evaluado como adecuado en términos de cumplimiento, organización, y trabajo en equipo.

1.9 Casos de Estudio en el Sector Minero

El liderazgo transformacional ha sido identificado como uno de los enfoques más efectivos para enfrentar los desafíos en el sector minero multiculturales. Esta revisión de la literatura exploró diversos casos de éxito donde el liderazgo transformacional ha influido en el desempeño organizacional dentro de empresas mineras.

El liderazgo transformacional según Bass y Avolio (1994) se caracterizó por la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores hacia el logro de objetivos compartidos para alcanzar una visión organizacional a largo plazo. Este tipo de liderazgo es requerido en el sector minero debido a la naturaleza diversa de sus equipos y entornos de trabajo. La presencia de profesionales de diferentes nacionalidades, lenguas y culturas en proyectos mineros globales genera la necesidad de un liderazgo que sea capaz de integrar estas diferencias y fomentar un ambiente de colaboración.

Aunque el liderazgo transformacional ha demostrado ser efectivo en contextos multiculturales, es preciso mencionar que también cuenta con barreras en su implementación. Los líderes deben estar preparados para enfrentar barreras lingüísticas, diferencias en valores y actitudes hacia la autoridad, y

diversos estilos de comunicación. Según Hofstede (2001) las diferencias culturales afectan la efectividad del liderazgo, en situaciones donde los colaboradores provienen de culturas con una alta distancia al poder o con diferentes enfoques hacia la toma de decisiones colectivas.

El éxito de un líder transformacional en un entorno multicultural depende de su capacidad para reconocer estas diferencias y adaptarse a ellas. Esto involucra no solo un alto grado de inteligencia emocional, sino también la habilidad para modificar su estilo de liderazgo según las necesidades de su entorno (Hofstede, 2001).

1.9.1 Estudios de caso relevantes

Rio Tinto: Australia

Rio Tinto es una de las compañías mineras más grandes del mundo. La empresa ha implementado un enfoque de liderazgo transformacional que promueve la diversidad e inclusión en sus operaciones globales, particularmente en sus proyectos en África y Australia.

Según un estudio de Robins y Coulter (2016) los líderes en Rio Tinto pudieron mejorar la productividad y cohesión de equipos culturalmente diversos al adaptar sus estilos de liderazgo a las necesidades específicas de cada región. El enfoque transformacional ha permitido a Rio Tinto desarrollar programas de liderazgo intercultural, en los cuales se capacita a sus gerentes para ser conscientes de las diferencias culturales y para liderar con empatía y sensibilidad hacia estas variaciones. Como resultado, la compañía ha visto una reducción en los conflictos culturales y un aumento en la eficiencia operativa en sus minas (Robins & Coulter, 2016).

Anglo American: Sudáfrica

Anglo American, una multinacional minera con sede en Sudáfrica, también ha implementado prácticas de liderazgo transformacional en sus operaciones internacionales. En un estudio realizado por House et al. (2004), se menciona que la compañía ha sido capaz de integrar exitosamente equipos diversos mediante un liderazgo que fomenta el cambio y la innovación. Los líderes de

Anglo American han priorizado la creación de un ambiente inclusivo que empodera a sus colaboradores independientemente de su origen cultural.

Este enfoque ha generado una mejora significativa de la cohesión del equipo y el desempeño individual fundamentalmente en minas ubicadas en países con altos niveles de diversidad cultural, como Sudáfrica y Chile (House et al., 2004). El liderazgo transformacional en Anglo American ha conllevado a que la empresa mantenga altos niveles de productividad garantizando un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso de las diferencias culturales.

BHP Billiton: Global

BHP Billiton, una de las mayores empresas mineras del mundo, ha adoptado un enfoque transformacional para liderar sus operaciones globales tales como las minas en América del Sur y Asia. Los líderes en BHP Billiton han utilizado su capacidad para comunicar una visión clara y motivadora, lo que ha facilitado la creación de un ambiente de trabajo colaborativo y alineado con los objetivos organizacionales (Kotter, 1996).

Un estudio de Burke y Cooper (2006) sobre BHP Billiton mencionó que los líderes transformacionales dentro de la organización desarrollan estrategias que promueven la diversidad y la inclusión. Estos líderes han sido capaces de fomentar la confianza entre los colaboradores indistintamente de sus antecedentes culturales, lo que ha generado una mayor cohesión del equipo y una mejora en el desempeño organizacional.

Las Bambas: Perú

El Perú, uno de los países con mayor producción minera en América Latina, ha sido escenario de varios proyectos mineros exitosos que han implementado un liderazgo transformacional. La minería de cobre en el yacimiento de Las Bambas ha sido reconocida por su capacidad para gestionar una fuerza laboral multicultural.

En este proyecto, los líderes transformacionales lograron alinear a trabajadores locales como indígenas y expatriados en torno a un mismo propósito fomentando un ambiente de cooperación y respeto mutuo. El enfoque se centró en motivar a los colaboradores a través de la creación de

oportunidades de desarrollo profesional y personal, así como en el reconocimiento de los logros individuales y colectivos, permitiendo a la empresa no solo alcanzar altos niveles de productividad sino también reducir los conflictos culturales que a menudo afectan a este tipo de operaciones (Mendoza, 2020).

Los líderes de la empresa mantuvieron un diálogo constante con las comunidades locales, respetando sus costumbres y tradiciones, lo que facilitó la integración cultural y permitió un ambiente laboral más inclusivo y productivo. El liderazgo transformacional ha ayudado en la gestión interna de la empresa, así como también en la creación de relaciones estables y de confianza con las comunidades indígenas de la zona (García & Ramos, 2019).

Cerro Verde: Perú

El proyecto minero Cerro Verde, es otro caso de éxito que evidencia la efectividad del liderazgo transformacional en entornos multiculturales. Cerro Verde, una de las minas de cobre más grandes del mundo, ha implementado un enfoque de liderazgo transformacional centrado en la mejora continua y la innovación. Los líderes en este proyecto han trabajado para empoderar a los colaboradores promoviendo una cultura de apertura al cambio y al aprendizaje constante.

Los líderes han logrado integrar a trabajadores de diferentes orígenes culturales por medio del respeto y la colaboración entre ellos. Se implementaron programas de formación continua, en los que se incluyeron tanto habilidades técnicas como competencias interculturales. Estos programas no solo ayudaron a mejorar las habilidades de los trabajadores, sino que también promovieron un mayor entendimiento y respeto mutuo, lo que se reflejó en una mayor cohesión del equipo y en la mejora del desempeño general de la mina (Arenas, 2021).

Fruta del Norte: Ecuador

Otro ejemplo destacado de la ejecución correcta del liderazgo transformacional se encuentra en la mina Fruta del Norte en Ecuador. Este proyecto, desarrollado por la empresa canadiense Lundin Gold, ha sido reconocido por su enfoque en la sostenibilidad y el liderazgo transformacional en un entorno multicultural. La mina emplea a trabajadores ecuatorianos de

diversas regiones, junto con especialistas extranjeros, lo que ha requerido una gestión eficiente del capital humano para garantizar la cohesión del equipo.

En Fruta del Norte, los líderes transformacionales iniciaron la participación de todos los colaboradores en los procesos de toma de decisiones, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos organizacionales. Además, se implementaron programas de capacitación intercultural para mejorar la comunicación y el entendimiento entre los diferentes grupos culturales presentes en la mina. Ambas iniciativas lograron aumentar la productividad de la operación y reducir las tasas de rotación de personal, al mismo tiempo que se fortalecieron las relaciones con las comunidades locales (Quispe & Cárdenas, 2021).

Los resultados obtenidos en Fruta del Norte demuestran cómo un liderazgo transformacional, enfocado en la inclusión y el desarrollo de capacidades interculturales, contribuye significativamente al éxito de las operaciones mineras en un contexto multicultural (Zambrano, 2022).

Capítulo 2: Marco Metodológico

2.1 Alcance y enfoque

Esta tesis, de alcance exploratorio y descriptivo, tuvo como objetivo analizar la incidencia del liderazgo en el desempeño en Agriplaza S.A., aportando nuevas perspectivas sobre la interacción entre líderes y colaboradores y caracterizando el liderazgo intercultural (Hernández, 2019). La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con el liderazgo como variable independiente y el desempeño laboral de los colaboradores como variable dependiente, obteniendo así un análisis estadístico de su relación (Creswell, 2018).

2.2 Diseño

El diseño no experimental ayudó a observar las relaciones entre liderazgo y desempeño sin intervenir en el entorno real de la organización (Kerlinger, 2018). Además, el estudio empleó un diseño transversal, con datos recopilados en el mes de agosto de 2024. Este diseño proporcionó una visión global de las percepciones y actitudes de los colaboradores en ese momento específico (Bryman, 2018).

2.3 Tipo y fuente de datos

Las fuentes de datos fueron primarias al ser obtenidas directamente de los participantes mediante encuestas digitales estructuradas aplicadas tanto a los directivos de nacionalidad china como a los colaboradores ecuatorianos de la empresa. Para recoger los datos de los ejecutivos chinos, se prestó especial atención a posibles barreras culturales o lingüísticas, ya que estas podían influir en la comprensión de las preguntas.

2.4 Población y muestra

La población de estudio incluyó a los directivos chinos y colaboradores ecuatorianos de Agriplaza S.A. Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple para seleccionar a los participantes. Este método aseguró que cada miembro de la población tuvo igual probabilidad de ser seleccionado (Babbie, 2018). El tamaño de la muestra es representado a partir de la siguiente fórmula,

donde se consideró la población total de colaboradores de 180, de los cuáles 35 (19%) colaboradores son de nacionalidad china y 145 (81%) son de nacionalidad ecuatoriana, se considera además un margen de error del 5%.

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$
$$n = \frac{180}{1 + 180 \cdot (0.05)^2}$$
$$n = \frac{180}{1 + 0.45}$$
$$n = 124.14$$

El total de la muestra fue de 125 colaboradores y se estratificó de la siguiente forma: 24 colaboradores de nacionalidad china y 101 colaboradores nacionalidad ecuatoriana.

2.5 Recolección y análisis de datos

Los datos se recolectaron mediante encuestas estructuradas con un cuestionario que incluyó preguntas cerradas y escalas Likert para medir percepciones y actitudes (DeVellis, 2018). Las encuestas se administraron en formato digital, garantizando consistencia, anonimato y comparabilidad de respuestas. El análisis de datos se realizó con SPSS y los análisis descriptivos ofrecieron una visión general de las características de los datos, mientras las correlaciones identificaron relaciones entre liderazgo y desempeño laboral (Field, 2018).

El cuestionario que midió estilos de liderazgo fue desarrollado por Ccolque (2019) y validado por De La Cruz (2022) alcanzando alta confiabilidad en ambos casos. Este instrumento consta de 40 ítems en escala Likert, agrupados en cuatro dimensiones. El cuestionario para desempeño laboral contiene 30 ítems agrupados en seis dimensiones, validado también por De La Cruz (2022) y medido en escala Likert.

Capítulo 3: Análisis de Resultados y Discusión

El siguiente análisis de resultados se basa en datos recolectados mediante cuestionarios, cubriendo diversos aspectos como liderazgo autoritario, democrático, transformacional y transaccional, además de las dimensiones del desempeño laboral.

Tabla 1

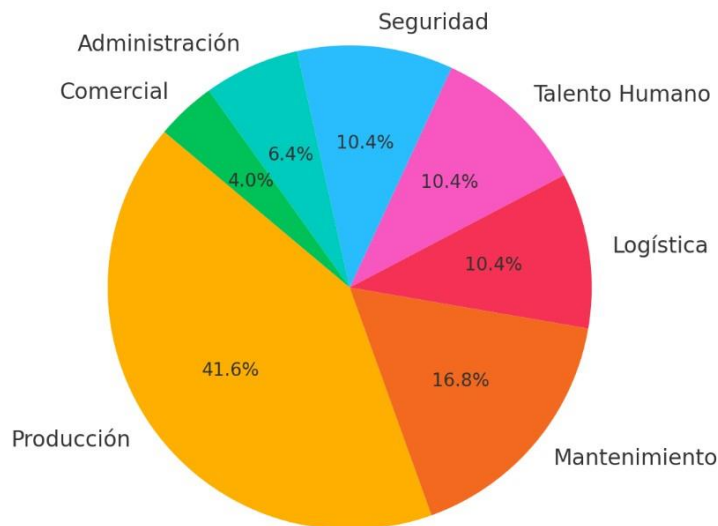
Muestra

Área donde trabaja	Frecuencia	%	Ecuatorianos	Chinos
Producción	52	41,6%	48	4
Mantenimiento	21	16,8%	20	1
Logística	13	10,4%	9	4
Talento Humano	13	10,4%	10	3
Seguridad	13	10,4%	10	3
Administración	8	6,4%	2	6
Comercial	5	4,0%	2	3
TOTAL	125	100,0%	121	24

Figura 1

Distribución del Estado Civil

Distribución de áreas de trabajo en la muestra



La Tabla 1 y la Figura 1 del documento presenta la distribución de la muestra por áreas de trabajo en Agriplaza S.A., destacando el número de

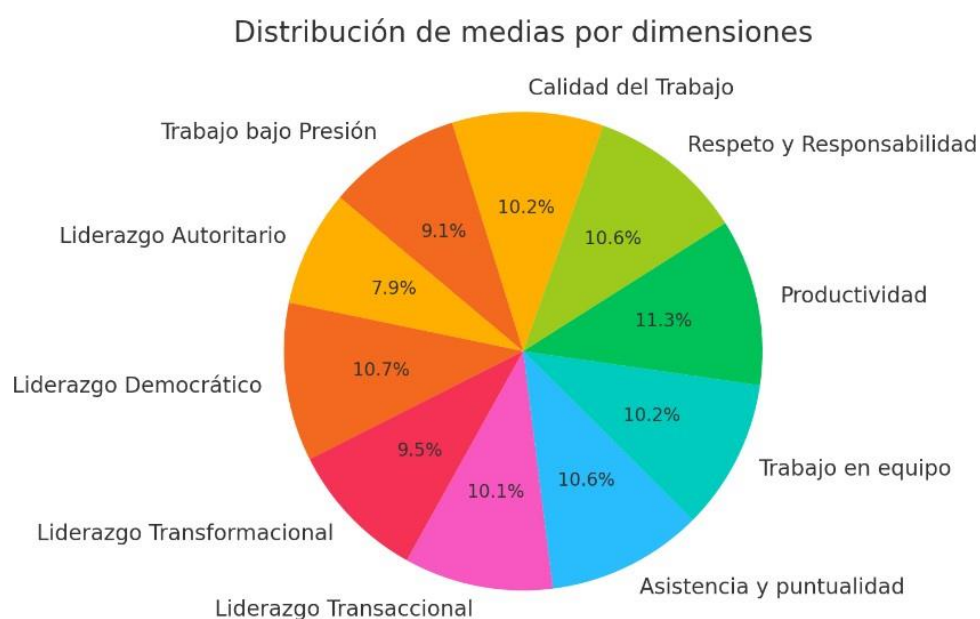
ecuatorianos y chinos por cada área. En total, la muestra se compone de 125 colaboradores, de los cuales 121 son ecuatorianos y 24 son chinos.

El área de producción de la muestra representó el 41,6%, con 52 colaboradores; mantenimiento ocupa el segundo lugar con un 16,8% con 21 colaboradores; logística, talento humano, y seguridad representaron un 10,4% cada una; administración y comercial el 6,4% y 4% respectivamente. Este desglose permitió entender mejor la representatividad de cada subgrupo en la muestra, facilitando un análisis intercultural del liderazgo en Agriplaza S.A.

Tabla 2
Estadísticas Descriptivas por Dimensiones

Dimensiones	Media	Desv. Est.
Liderazgo Autoritario	2,94	0,74
Liderazgo Democrático	4,01	0,53
Liderazgo Transformacional	3,54	0,63
Liderazgo Transaccional	3,77	0,56
Asistencia y puntualidad	3,95	0,54
Trabajo en equipo	3,81	0,63
Productividad	4,22	0,43
Respeto y Responsabilidad	3,96	0,61
Calidad del Trabajo	3,83	0,48
Trabajo bajo Presión	3,40	0,69

Figura 2
Distribución de dimensiones



La Tabla 2 y Figura 2 resumen las estadísticas descriptivas de diferentes dimensiones de liderazgo y desempeño laboral en Agriplaza S.A. La Tabla 2 presenta las medias y desviaciones estándar de cada dimensión, indicando que el *liderazgo democrático* tiene la media más alta 4.01, mientras que *trabajo bajo presión* es la más baja 3.40, demostrando que los colaboradores perciben positivamente los estilos de liderazgo inclusivos, pero encuentran dificultades bajo presión. La desviación estándar más alta 0.74 en *liderazgo autoritario* indica mayor variabilidad en las percepciones.

La Figura 2 complementa la tabla, visualizando las proporciones relativas de cada dimensión mediante un esquema de colores. Las dimensiones de *productividad y respeto y responsabilidad* tienen las mayores proporciones, con un 11.1% cada una, lo que resalta su importancia percibida en el contexto de liderazgo y desempeño.

3.1 Análisis descriptivo

Tabla 3

Análisis de proporciones

	Variable	%
Edad	Menos de 25 años	1,10%
	25-34 años	27,00%
	35-44 años	46,00%
	45-54 años	17,00%
	55 años o más	9,00%
Género	Masculino	70,00%
	Femenino	30,00%
Años de servicio	Menos de 1 año	16,70%
	1-3 años	51,10%
	4-6 años	20,00%
	7-10 años	12,20%
Estado civil	Soltero	36,10%
	Casado	34,40%
	Unido	17,50%
	Separado	10,70%
	Viudo	2,30%

Figura 3

Distribución por Edad

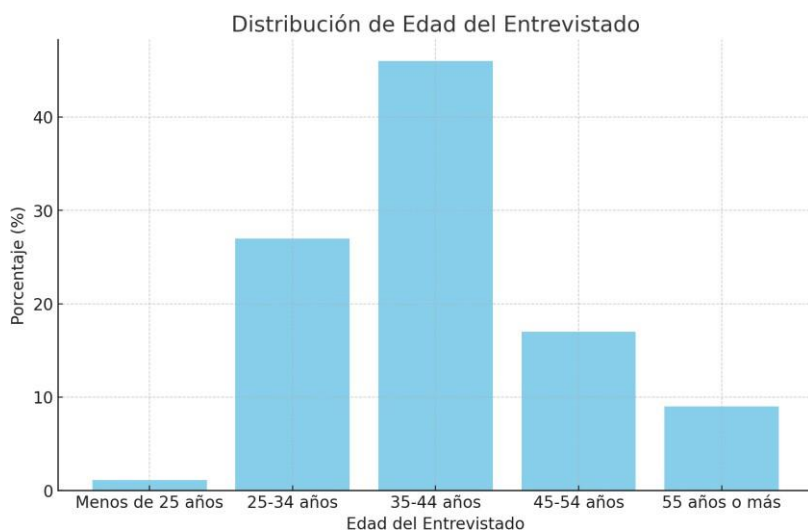
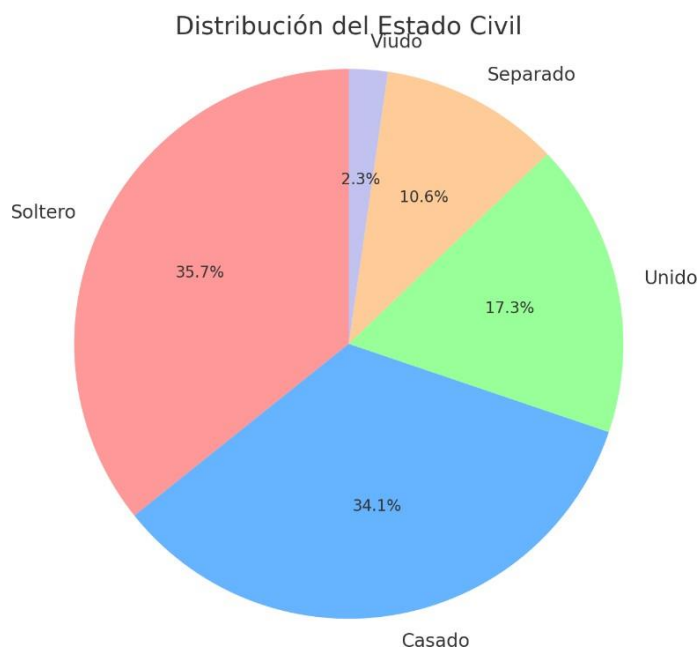


Figura 4

Distribución del Estado Civil



La Tabla 3 y las Figuras 3 y 4 del documento presentan un análisis de proporciones de diversas variables demográficas y laborales de los colaboradores. La primera variable se refiere a la edad de los entrevistados. Entre 35 y 44 años se ubican 46% de los colaboradores; de 25 a 34 años el 27%, mostrando que la empresa cuenta con una mayoría de trabajadores en su etapa media de carrera. Un porcentaje menor de colaboradores es menor a 25 años con un 11%; y los colaboradores tiene 55 años o más representan el 9% de. En

cuanto a la variable de género, el 70% de los entrevistados son hombres y las mujeres representan el 30%, lo que sigue siendo una proporción promedio para un sector que históricamente ha tenido una baja participación femenina. Por último, en cuanto a la antigüedad dentro de la empresa, se observó que el 51.10% de los colaboradores ha trabajado en Agriplaza entre 1 y 3 años, implicando una cierta estabilidad, aunque un porcentaje considerable de 16.70% tuvo menos de 1 año de servicio.

3.2 Validez y fiabilidad del instrumento

La validez y fiabilidad ayudaron a garantizar la precisión y consistencia del instrumento de medición. La validez afirmó que el instrumento midió lo que pretendía medir, es decir, que los resultados obtenidos manifestaron fielmente la variable de estudio.

Tabla 4
Prueba de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,784	70

La Tabla 4 presenta las estadísticas la prueba de fiabilidad del instrumento. El coeficiente Alfa de Cronbach, con un valor de 0.784, evidenció un nivel adecuado de consistencia interna entre los 70 ítems evaluados. Esto significa que los ítems estaban suficientemente correlacionados entre sí garantizando la fiabilidad de las mediciones en las dimensiones de liderazgo y desempeño, y, proporcionando una base sólida para el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos.

Tabla 5
Prueba de T cuadrado de Hotelling

T cuadrado	F	gl1	gl2	Sig
440,010	11,018	64	87	,000

La Tabla 5 presenta los resultados de la prueba de Hotelling's T-squared, aplicada para comparar medias multivariadas en muestras relacionadas. Con un valor de significancia de $p < 0,001$, se evidenció una diferencia estadísticamente significativa en las medias de las variables estudiadas. Estos hallazgos confirmaron que los estilos de liderazgo: a) autoritario, b) democrático, c) transformacional y d) transaccional ejercían una influencia significativa en el desempeño laboral en Agriplaza S.A.

Tabla 6

Prueba de KMO y Barlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0,875
Aprox. Chi-cuadrado	1998,324
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl 235
Sig.	0,001

La Tabla 6 presenta los resultados de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin y esfericidad de Bartlett, utilizada para evaluar la idoneidad del análisis factorial. El valor de KMO fue de 0.875, indicando una excelente adecuación muestral y confirmando que los datos son apropiados para el análisis factorial.

3.3 Análisis Factorial

El análisis factorial es una técnica que facilita la identificación de relaciones subyacentes entre múltiples variables simplificando la complejidad de los datos al agrupar ítems correlacionados en factores. En este estudio, el análisis factorial permitió desglosar las dimensiones de liderazgo y desempeño, revelando los aspectos específicos del liderazgo que tienen mayor impacto en el rendimiento de los colaboradores. A su vez esta técnica también ayudó a detectar redundancias entre ítems optimizando la precisión en la interpretación de los resultados.

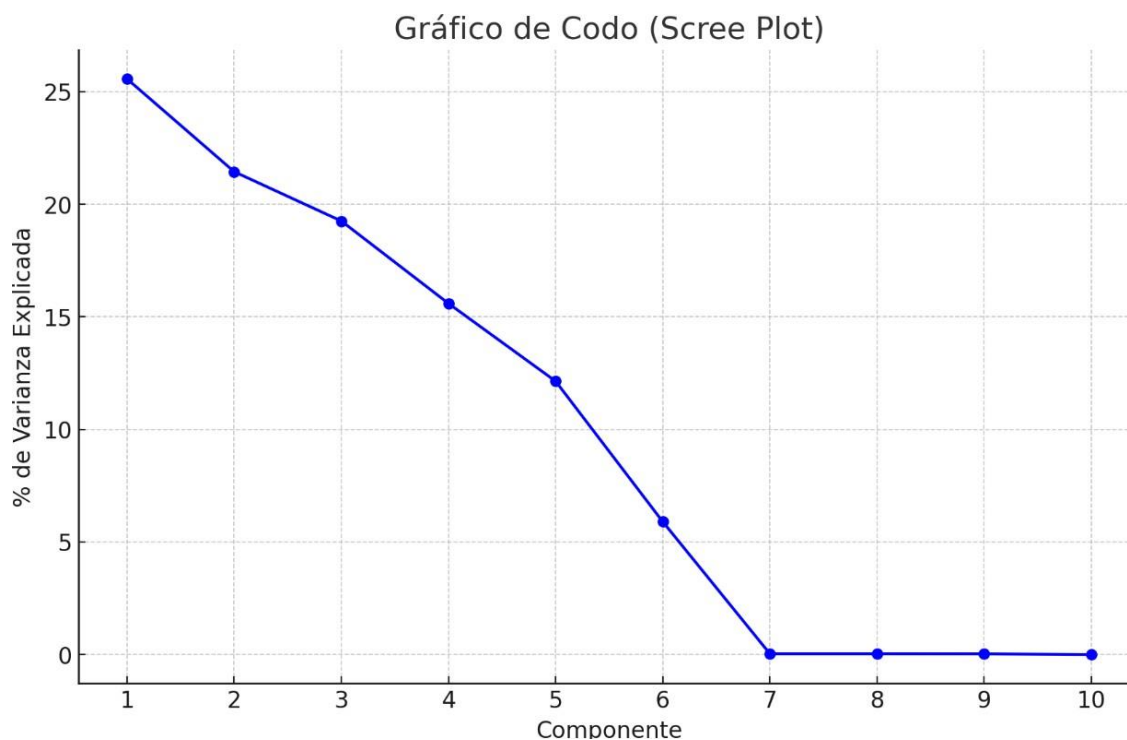
Cuatro factores explicaron el 81,863% de la varianza total. Los factores se enumeran en orden descendente: a) liderazgo transformacional, b) liderazgo transaccional, c) desempeño laboral y, en menor medida, d) liderazgo autoritario. Estos factores están en consonancia con los modelos de Bass y Riggio (2018) sobre liderazgo transformacional y transaccional destacando la capacidad de

estos estilos para influir en el rendimiento del equipo. Estos factores no solo validan la aplicabilidad de los modelos teóricos en este entorno, sino que también ofrecen una base sólida para desarrollar estrategias de mejora en la gestión del liderazgo intercultural.

Tabla 7
Varianza Total

Componente	Total	Autovalores iniciales	
		% de varianza	% acumulado
1	12,899	25,568	25,568
2	1,754	21,445	47,014
3	1,677	19,255	66,270
4	1,548	15,593	81,863
5	1,426	12,139	94,003
6	0,207	5,898	99,901
7	0,001	0,036	99,938
8	0,001	0,031	99,969
9	0,000	0,030	99,998
10	0,000	0,000	99,999

Figura 5
Autovalores y componentes



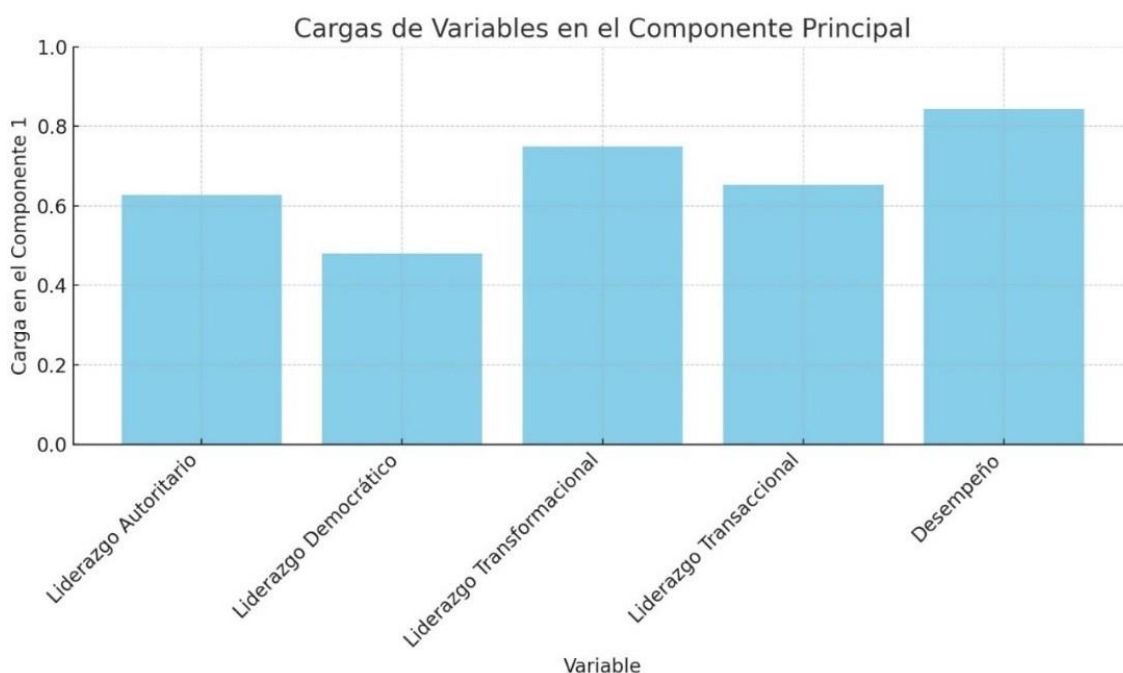
La Tabla 7 y la Figura 5 presentan los resultados del análisis de la varianza total explicada mediante autovalores. El componente 1 explica el 25.568% de la varianza total, con un autovalor de 12.899, siendo el factor de mayor peso. El componente 2, 3 y 4 aportan con un 21.445%, 19.255% y 15.593% respectivamente. Los primeros cuatro componentes explican el 81.863% de la varianza total, lo cual es significativo para el análisis multivariado.

Los componentes del 5 al 9 muestran un bajo porcentaje de varianza, indicando un impacto mínimo en el análisis. El componente 10 fue irrelevante en términos de varianza explicativa. Por tanto, el análisis debe enfocarse en los primeros cinco factores para representar de manera efectiva las relaciones entre liderazgo y desempeño.

Tabla 8
Matriz de componentes

Variable	Componente 1
Liderazgo Autoritario	0,628
Liderazgo Democrático	0,480
Liderazgo Transformacional	0,750
Liderazgo Transaccional	0,653
Desempeño	0,844

Figura 6
Componentes Principales



La Tabla 8 y Figura 6 presentan los resultados del análisis factorial. Los componentes principales representan las variables latentes que agrupan factores relacionados. La matriz incluyó cinco variables: a) liderazgo autoritario, b) liderazgo democrático, c) liderazgo transformacional, d) liderazgo transaccional y e) desempeño. Cada componente obtuvo un valor que refleja su carga factorial indicando la contribución de cada variable a los componentes extraídos.

El liderazgo transformacional tuvo la carga más alta de 0.750 por lo que este estilo de liderazgo es el más representativo del componente uno. El desempeño también presentó una carga elevada que ascendió a 0.844, sugiriendo una fuerte relación con el liderazgo transformacional. La alta carga de liderazgo autoritario fue de 0.628, mostrando que contribuye significativamente al mismo componente. Con este antecedente se obtiene que el desempeño y el liderazgo transformacional están estrechamente vinculados en esta organización.

Para culminar, la carga factorial para el liderazgo transaccional fue de 0.653 y para el democrático fue de 0.480, es decir, son intermedias. Esto indica que estos estilos de liderazgo también influyen en el desempeño, pero en menor medida que el liderazgo transformacional y autoritario. Con todo este análisis, se observa que la matriz proporciona un claro indicador de cómo diferentes estilos de liderazgo están relacionados con el desempeño laboral, siendo el liderazgo transformacional el más relevante.

3.4 Regresión Lineal

La regresión lineal permitió identificar cómo cada estilo de liderazgo impacta en los resultados de los colaboradores, ofreciendo una base científica para optimizar las prácticas de liderazgo en organizaciones multiculturales.

El coeficiente positivo del liderazgo transformacional de 0.436 indica que, por cada unidad de incremento en este estilo de liderazgo, el desempeño laboral aumenta proporcionalmente en la misma medida. Por ende, fomentar el liderazgo transformacional tendría un efecto significativo en el desempeño de los colaboradores. De forma similar, el coeficiente de 0.385 para el liderazgo transaccional señaló que este estilo también potenciaría el desempeño.

Se analizaron también los valores de significancia estadística de cada coeficiente, estableciendo que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional resultaron estadísticamente significativos con un valor $p < 0.05$, confirmando la solidez de estos resultados. Esta significancia estadística evidencia que los efectos observados son poco probables de ser producto del azar, brindando mayor confianza en la relevancia de estas relaciones. En contraste, los estilos de liderazgo democrático y autoritario, aunque con coeficientes positivos, no alcanzaron niveles de significancia en todas las muestras, indicaron que su influencia es menos decisiva y puede depender del contexto cultural de los colaboradores.

Tabla 9

Regresión Lineal Factores Liderazgo y Factor Desempeño

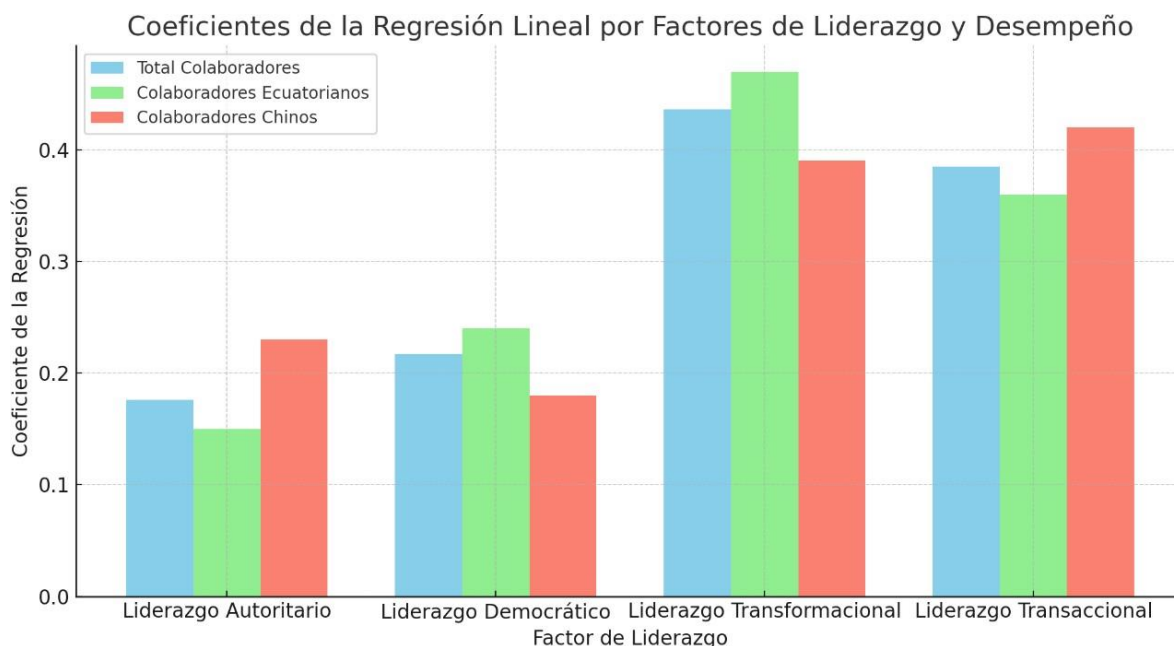
Variables	Total Colaboradores	Colaboradores Ecuatorianos	Colaboradores Chinos
Factor Liderazgo Autoritario	0,176*** (0,281)	0,150** (0,281)	0,230*** (0,290)
Factor Liderazgo Democrático	0,217*** (0,213)	0,240*** (0,205)	0,180** (0,220)
Factor Liderazgo Transformacional	0,436*** (0,121)	0,470*** (0,115)	0,390*** (0,130)
Factor Liderazgo Transaccional	0,385*** (0,201)	0,360*** (0,195)	0,420*** (0,210)
Constante	0,015 (0,037)	0,012 (0,036)	0,025 (0,040)
Observaciones	125	101	24
Durbin-Watson	2,421	2,400	2,450
R-cuadrado	0,718	0,740	0,680

Errores estándar robustos entre paréntesis

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Figura 7

Coefficiente de regresión lineal



La Tabla 9 y Figura 7 muestran los coeficientes de regresión lineal de los factores liderazgo y desempeño. El liderazgo autoritario caracterizado por una toma de decisiones centralizada y una estructura jerárquica rígida, obtuvo un coeficiente de 0.176*** en el total de colaboradores. Los colaboradores chinos respondieron mejor a este estilo, con un coeficiente de 0.230***, en comparación con los ecuatorianos, cuyo coeficiente fue de 0.150**. En este sentido, los colaboradores chinos se adaptan mejor a estructuras jerárquicas, mientras que los ecuatorianos prefieren estilos menos autoritarios.

El liderazgo democrático, estilo que promueve la participación y la toma de decisiones en equipo alcanzó un coeficiente de 0.217*** indicando una influencia positiva en el factor desempeño. Los colaboradores ecuatorianos mostraron un coeficiente de 0.240***, presentando una mayor afinidad hacia este estilo en comparación con el coeficiente de los chinos de 0.180** donde valoran la inclusión y participación como elementos fundamentales para mejorar su rendimiento.

El liderazgo transformacional, enfocado en inspirar y motivar a los colaboradores registró el coeficiente más alto alcanzando 0.436*** para el total de los encuestados. Los ecuatorianos se sienten bien respecto a este estilo con un

coeficiente de 0.470*** reforzando que un liderazgo que empodera y motiva es efectivo en este grupo. Los colaboradores chinos mostraron un coeficiente de 0.390*** aunque ligeramente menor, confirmando la efectividad del liderazgo transformacional en ambos grupos.

El liderazgo transaccional, basado en metas claras y recompensas por logros individuales y organizacionales, tuvo un coeficiente de 0.385***. Los colaboradores chinos obtuvieron un coeficiente más alto de 0.420*** y enfatizaron en la preferencia por estructuras y objetivos definidos. Los ecuatorianos también mostraron una respuesta favorable con un coeficiente de 0.360*** aunque algo menor, sugirió que el liderazgo transaccional es apreciado cuando se delimitan metas claras y se otorga reconocimiento equitativamente.

En conclusión, los estilos transformacional y transaccional tuvieron mayor incidencia en el desempeño laboral. En términos culturales, los ecuatorianos tienden a preferir los estilos transformacional y democrático, mientras que los chinos valoran más los estilos autoritario y transaccional.

3.5 Discusión

Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, permitiendo analizar la relación entre el liderazgo y el desempeño sin modificar las condiciones de Agriplaza S.A. La metodología planteada captó las percepciones de los colaboradores sobre los estilos de liderazgo predominantes, facilitando una comprensión detallada del impacto del liderazgo en el rendimiento laboral.

Los hallazgos indicaron que el liderazgo transformacional tuvo un impacto significativo en el desempeño, reflejado en una media alta y baja dispersión, sugiriendo una percepción positiva y consistente. Este estilo impulsa la motivación y el compromiso, respaldando la hipótesis H₁ sobre el efecto positivo del liderazgo en el rendimiento. Además, esta preferencia sugiere la posibilidad de implementar estrategias de integración cultural en la empresa.

Al comparar los coeficientes entre colaboradores chinos y ecuatorianos en los estilos de liderazgo autoritario y democrático, se observaron diferencias

culturales significativas. Estos resultados respaldaron la hipótesis H₂, que plantea que las diferencias culturales afectan la cohesión del equipo.

El liderazgo democrático, con una media de 4.01, resultó ser el estilo preferido, especialmente entre los ecuatorianos, quienes valoran la inclusión en la toma de decisiones. Esto muestra que una combinación de liderazgo democrático y transformacional podría potenciar el desempeño.

El liderazgo transaccional, enfocado en metas claras y recompensas, también obtuvo un coeficiente positivo importante, siendo valorado por los colaboradores chinos debido a su previsibilidad. Este estilo complementa el liderazgo transformacional y democrático, ofreciendo un sistema de incentivos por alcanzar objetivos, respondiendo a la pregunta de investigación sobre estrategias para medir y mejorar el desempeño.

Entre los ecuatorianos, el liderazgo autoritario mostró menor afinidad, evidenciado en su coeficiente y media más bajos. Este estilo, comparado con el transformacional y democrático, tuvo un impacto limitado en el desempeño, sugiriendo que podría afectar la motivación en el equipo.

Los resultados destacan la influencia de los factores culturales en la efectividad del liderazgo, en particular en la percepción de autoridad y participación. La menor preferencia de los ecuatorianos por el liderazgo autoritario es un indicativo de que los ejecutivos chinos podrían adaptar su estilo hacia un enfoque más participativo para reforzar el trabajo en equipo.

El análisis de dimensiones mostró que tanto el trabajo en equipo como la productividad alcanzan medias elevadas bajo estilos transformacionales y democráticos. Estos resultados reforzaron la hipótesis H₁, sugiriendo que los estilos inclusivos y motivacionales contribuyen positivamente al desempeño en Agriplaza S.A..

La dimensión de trabajo bajo presión obtuvo una media baja, indicando que los colaboradores encuentran complejo el mantener un rendimiento óptimo en situaciones críticas. Por lo tanto se requiere de estrategias de liderazgo que promuevan la gestión del estrés, abordando así la pregunta de investigación sobre la influencia del liderazgo en el desempeño bajo presión.

Capítulo 4: Propuesta de Mejora

4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de fortalecimiento e implementación de prácticas de liderazgo transformacional, transaccional e intercultural para optimizar el desempeño de los colaboradores de Agriplaza S.A.

4.2 Objetivos Específicos

1. Diseñar capacitaciones para los líderes fomentando el liderazgo transformacional durante el primer trimestre de 2025.
2. Implementar un sistema de recompensas e incentivos para mejorar la productividad del equipo y así optimizar el liderazgo transaccional antes de finalizar el segundo trimestre de 2025.
3. Realizar capacitaciones interculturales trimestrales que mejoren en un 30% la colaboración entre ejecutivos chinos y colaboradores ecuatorianos para diciembre de 2025.
4. Realizar evaluaciones trimestrales de los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño, a fin de realizar los ajustes inmediatos para monitorear el impacto del liderazgo en el rendimiento.
5. Establecer la adaptación de estrategias en un análisis de desempeño trimestral, bajo un esquema de plan de mejoras aplicable al trimestre siguiente a fin de ajustar las estrategias de liderazgo.

4.3 Plan de Acción

El plan de acción constituye el paso a paso para la implementación de los objetivos de la propuesta. El plan de acción se detalla a continuación:

Tabla 10

Plan de Acción de Fortalecimiento del Liderazgo Transformacional, Transaccional e Intercultural en Agriplaza

Objetivo	Estrategia	Indicadores de Éxito	Meta por Estrategia	Meta por Objetivo	Recursos	Responsables
Diseñar capacitaciones para los líderes fomentando el liderazgo transformacional durante el primer trimestre de 2025.	Capacitar a los líderes en habilidades de liderazgo transformacional, como la motivación e inspiración, a través de sesiones presenciales de 12 horas distribuidas en 3 días.	Número de capacitaciones realizadas Número de líderes capacitados % satisfacción de los líderes	3 capacitaciones en el primer trimestre	Mejorar la motivación en un 15%	Talento humano, material de capacitación	RRHH, Consultores externos
	Ofrecer coaching personalizado virtual para fortalecer la aplicación de técnicas transformacionales, con una duración de 8 semanas, con sesiones semanales de 2 horas.	Número de sesiones de coaching Feedback positivo de los líderes Mejora en habilidades	10 sesiones de coaching en el semestre	Aumentar satisfacción en un 10%	Coaches externos, recursos tecnológicos	RRHH, Coach externos
Implementar un sistema de recompensas e incentivos para mejorar la productividad del equipo y así optimizar el liderazgo transaccional antes de finalizar el segundo trimestre de 2025.	Establecer un sistema de recompensas alineado con el desempeño y los objetivos organizacionales.	Sistema de recompensas implementado %satisfacción de los colaboradores % incremento de productividad	Sistema implementado antes de fin de semestre	Incrementar productividad en un 12%	Software de gestión, equipo TI	Finanzas, RRHH, TI
	Capacitar a los líderes en la aplicación efectiva de recompensas y reconocimiento mediante un curso virtual de 6 horas, dividido en 2 sesiones.	Número de líderes capacitados % aplicación efectiva del sistema de recompensas	100% de los líderes capacitados	Mejorar gestión de recompensas	Recursos de formación, instructores	RRHH
Objetivo	Estrategia	Indicadores de Éxito	Meta por Estrategia	Meta por Objetivo	Recursos	Responsables

Realizar capacitaciones interculturales trimestrales que mejoren en un 30% la colaboración entre ejecutivos chinos y colaboradores ecuatorianos para diciembre de 2025.	Implementar un sistema de evaluación continua que mida la correlación entre liderazgo y desempeño.	Número de evaluaciones realizadas Correlación entre liderazgo y desempeño evaluada	Capacitaciones completadas en primer trimestre	Mejorar la integración intercultural en un 20%	Consultores interculturales, material de capacitación	RRHH, Consultores interculturales
	Realizar análisis de datos y proveer retroalimentación continua a los líderes para ajustar sus estrategias en un taller presencial de 8 horas, con análisis trimestral de resultados.	Número de análisis realizados Feedback positivo de los líderes	Talleres realizados en el segundo trimestre	Reducir conflictos interculturales en un 25%	Facilitadores culturales, espacio de formación	RRHH, facilitadores culturales
	Crear un programa de mentoría intercultural donde líderes chinos y ecuatorianos colaboren en proyectos conjuntos, con sesiones presenciales y virtuales de 2 horas cada mes, durante un año, para fomentar la cooperación y el entendimiento cultural.	Número de sesiones de mentoría % mejora en la integración y cooperación intercultural	Programa implementado durante el año	Fomentar cooperación en un 20%	Consultores de mentoría, tecnología	RRHH, Consultores de mentoría
Objetivo	Estrategia	Indicadores de Éxito	Meta por Estrategia	Meta por Objetivo	Recursos	Responsables

Realizar evaluaciones trimestrales de los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño, a fin de realizar los ajustes inmediatos para monitorear el impacto del liderazgo en el rendimiento.	Implementar un sistema de evaluación continua para medir el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño.	Número de evaluaciones realizadas % impacto del liderazgo en el desempeño	Sistema lanzado en el tercer trimestre	Correlación entre liderazgo y desempeño evaluada	Analistas, software de evaluación	TI y Analítica de Datos
	Realizar análisis de datos y retroalimentación periódica a los líderes en reuniones presenciales de 4 horas cada trimestre.	Número de análisis completados <u>Retroalimentación positiva de los líderes</u>	Análisis trimestrales completos	Mejorar la eficiencia del liderazgo en un 10%	Equipo de analítica, software de análisis	TI y Analítica de Datos
Establecer la adaptación de estrategias en un análisis de desempeño trimestral, bajo un esquema de plan de mejoras aplicable al trimestre siguiente a fin de ajustar las estrategias de liderazgo.	Ajustar estrategias de liderazgo basadas en análisis de desempeño en un proceso virtual de 2 horas mensuales con retroalimentación directa.	Número de ajustes implementados % mejoras en el desempeño organizacional	Ajustes implementados antes de fin de año	Mejorar el desempeño global en un 20%	Consultores externos, equipo de liderazgo	Dirección, líderes de área

La Tabla 10 muestra el plan de acción de la propuesta detallando cada uno de los pasos requeridos. La capacitación en habilidades transformacionales ofrecerá sesiones presenciales. Los indicadores para implementar se enfocan en a) medición del número de capacitaciones, b) cantidad de líderes capacitados y c) porcentaje de satisfacción. Se prevé realizar tres capacitaciones en el primer trimestre del año. La contratación de consultores externos, los materiales audiovisuales impresos y el servicio de alimentación serán los recursos necesarios para su consecución. Los responsables directos de la ejecución son el departamento de Talento Humano y los consultores externos especializados.

El entrenamiento personalizado acompañará en el aprendizaje de técnicas transformacionales con sesiones virtuales de ocho semanas. Sus indicadores principales serán el número de sesiones realizadas y el análisis de la retroalimentación recibida. Se planea realizar diez sesiones de entrenamiento durante el semestre. Los recursos para lograr cumplimentar este objetivo son los entrenadores externos y las plataformas tecnológicas adecuadas.

Para fortalecer el liderazgo transaccional, se implementará un sistema de recompensas alineado con objetivos organizacionales. Los indicadores medirán a) la implementación del sistema, b) la satisfacción de los colaboradores y el c) aumento de la productividad. Se deberá implementar el sistema antes de finalizar el semestre. Los recursos requeridos comprenden el software de gestión y el apoyo de un equipo TI. Los departamentos de Finanzas, Talento Humano y TI serán los responsables de esta ejecución.

El programa de mentoría intercultural fomentará la cooperación entre líderes chinos y ecuatorianos. Los indicadores incluyen el número de sesiones de mentoría y mejora en la cooperación intercultural. Este programa se implementará a lo largo del año para asegurar una integración sólida. Los recursos necesarios son los consultores de mentoría y la tecnología adecuada para el proceso. Los responsables de la ejecución serán el departamento de Recursos Humanos y los consultores de mentoría.

4.4 Presupuesto

Tabla 11*Cronograma y Presupuesto del Plan de Fortalecimiento del Transformacional, Transaccional e Intercultural en Agriplaza*

Objetivo	Estrategia	Cronograma	Presupuesto	T1	T2	T3	T4
Capacitar a 100% de los líderes para inspirar y motivar a sus equipos, fomentando el liderazgo transformacional durante el primer trimestre de 2025	Capacitar a los líderes en habilidades de liderazgo transformacional, como la motivación e inspiración, a través de sesiones presenciales de 12 horas distribuidas en 3 días.	T1	\$5,000	X			
	Ofrecer coaching personalizado virtual para fortalecer la aplicación de técnicas transformacionales, con una duración de 8 semanas, con sesiones semanales de 2 horas.	T1-T2	\$7,500	X	X		
Implementar un sistema de recompensas e incentivos para mejorar en un 20% la productividad del equipo y optimizar el liderazgo transaccional, alineando metas individuales con objetivos organizacionales antes de finalizar el segundo trimestre de 2025	Establecer un sistema de recompensas alineado con el desempeño y los objetivos organizacionales.	T2	\$10,000		X		
	Capacitar a los líderes en la aplicación efectiva de recompensas y reconocimiento mediante un curso virtual de 6 horas, dividido en 2 sesiones.	T2	\$4,000		X		
Realizar capacitaciones interculturales trimestrales que mejoren en un 30% la colaboración entre ejecutivos chinos y colaboradores ecuatorianos para diciembre de 2025	Implementar un sistema de evaluación continua que mida la correlación entre liderazgo y desempeño.	T1	\$3,500	X			
	Realizar análisis de datos y proveer retroalimentación continua a los líderes para ajustar sus estrategias en un taller presencial de 8 horas, con análisis trimestral de resultados.	T2	\$4,500		X		
	Crear un programa de mentoría intercultural donde líderes chinos y ecuatorianos colaboren en proyectos	Todo el año	\$8,000	X	X	X	X

	conjuntos, con sesiones presenciales y virtuales de 2 horas cada mes, durante un año, para fomentar la cooperación y el entendimiento cultural.							
Realizar evaluaciones trimestrales de los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño, con informes detallados y ajustes inmediatos para monitorear el impacto del liderazgo en el rendimiento	Implementar un sistema de evaluación continua para medir el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño.	T3	\$6,000					X
	Realizar análisis de datos y retroalimentación periódica a los líderes en reuniones presenciales de 4 horas cada trimestre.	Trimestral	\$9,000	X	X	X	X	X
Basar la adaptación de estrategias en un análisis de desempeño trimestral, con un plan de mejoras aplicable al trimestre siguiente para ajustar las estrategias de liderazgo	Ajustar estrategias de liderazgo basadas en análisis de desempeño en un proceso virtual de 2 horas mensuales con retroalimentación directa.	T4	\$12,500					X
Total presupuesto			\$ 70,000					

La Tabla 11 detalla el cronograma y el presupuesto del plan de acción. El objetivo 1 se realizará en el primer trimestre para capacitar a los líderes. Estas capacitaciones iniciales en liderazgo transformacional establecerán bases sólidas desde el comienzo del proyecto. Además, se monitoreará su impacto en los trimestres siguientes. El presupuesto es de \$5,000, utilizado en capacitación del talento humano y materiales. De esta forma se asegura una formación estructurada para líderes en habilidades de liderazgo transformacional.

Las actividades del objetivo 2 se desarrollarán en el segundo trimestre del año. Este tiempo permite configurar adecuadamente un sistema de recompensas para fortalecer la productividad. Los líderes aplicarán sus nuevas habilidades transformacionales mediante metas claras hacia la mitad del año. Se asignan \$10,000 para implementar el sistema y capacitar en su aplicación.

El objetivo 3 se ejecutará en el segundo trimestre. Las competencias interculturales provistas servirán para fortalecer la cohesión entre ejecutivos y colaboradores a través de las formaciones en liderazgo intercultural. El presupuesto asignado será de \$4,000 que servirá para la contratación de consultores e instructores.

El objetivo 4 abarcará actividades que se realizarán durante todo el año. Estas evaluaciones medirán el impacto de las estrategias desde el inicio hasta el fin del plan de acción. Posteriormente se ajustará el enfoque según las metas establecidas al inicio y las modificaciones que se realicen en el camino. El presupuesto será de \$3,500 y servirán para la contratación de consultores interculturales y sistemas de evaluación requeridos.

Conclusiones

El liderazgo intercultural tiene una influencia significativa en el desempeño de los colaboradores, especialmente en términos de productividad. El liderazgo transformacional resultó ser más valorado por los colaboradores. Las diferencias culturales entre los ejecutivos chinos y los colaboradores ecuatorianos impactan directamente la efectividad del liderazgo.

Los modelos de liderazgo intercultural tales como los de Hofstede y GLOBE demuestran la importancia de adaptar el estilo de liderazgo a cada entorno cultural. La literatura deja entrever que el liderazgo intercultural eficaz está asociado a una mayor satisfacción y desempeño laboral, especialmente cuando se integran liderazgos participativos y motivacionales.

La metodología basada en encuestas estructuradas identificó que el liderazgo transformacional y transaccional si tienen una influencia significativa en el desempeño de los colaboradores por lo que se aprueba la hipótesis alternativa. El análisis factorial mostró que los estilos de liderazgo influyen en las áreas transcendentales del desempeño como la productividad, la calidad del trabajo y el trabajo en equipo.

Los colaboradores distinguen más valederos los estilos de liderazgo participativos y menos autoritarios. Los factores interculturales, como la distancia al poder y la substracción de la incertidumbre, influyen en cómo los colaboradores ecuatorianos desentrañan las decisiones y acciones de los líderes chinos.

Recomendaciones

Implementar programas de sensibilización intercultural para los ejecutivos chinos y los colaboradores ecuatorianos con el fin de reducir las barreras culturales y promover una mejor colaboración. Fomentar un estilo de liderazgo que combine elementos del liderazgo transformacional y transaccional, alineando las expectativas de los equipos multiculturales con las metas organizacionales.

Desarrollar una guía interna para que los líderes de Agriplaza S.A. obtengan una aplicación clara de los principios del liderazgo intercultural capacitándolos en competencias interculturales para optimizar la adaptación de los ejecutivos y colaboradores a las diferencias culturales presentes en la empresa.

Prolongar el uso de herramientas de medición para evaluar periódicamente la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño, ajustando las estrategias según los resultados. Integrar en la evaluación de desempeño, entrevistas cualitativas para ahondar en los discernimientos de los colaboradores sobre los estilos de liderazgo.

Implementar sesiones de retroalimentación donde los colaboradores puedan expresar sus percepciones sobre el liderazgo ejercido por los ejecutivos chinos. Diseñar talleres sobre toma de decisiones en equipos multiculturales, centrados en menguar los efectos negativos de la distancia al poder y la evitación de la incertidumbre.

Diseñar e implementar un plan de unificación cultural incluyendo actividades de construcción de equipos y programas de mentoría. Desarrollar un sistema de reconocimiento y recompensas basado en el rendimiento intercultural, valorando el esfuerzo de los colaboradores que se esmeren en adaptarse y contribuir en un ambiente diferente al de su país de origen.

Referencias

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management for Dummies*. Wiley.
- Avila, H. (2019). Liderazgo transformacional y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018. *Repositorio Institucional - UCV*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38495>
- Arenas, J. (2021). Liderazgo transformacional en el sector minero: El caso de Cerro Verde. *Revista de Estudios Mineros*, 14(2), 33-48.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2006). *The human side of corporate governance: Strategic management and leadership*. Wiley.
- Babbie, E. (2018). *The Practice of Social Research*. Cengage Learning.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational Leadership*. Routledge.
- Blanchard, K. (2019). *Leadership and the One Minute Manager*. William Morrow.
- Bolden, R. (2018). *Exploring Leadership: Individual, Organizational, and Societal Perspectives*. Oxford University Press.
- Bryman, A. (2018). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Burns, J. (2018). *Leadership*. Harper & Row.
- Caligiuri, P. (2018). *Get a Life, Not a Job: Do What You Love and Let Your Talents Work for You*. FT Press.
- Cámara de Comercio Ecuatoriano Canadiense. (2023). *INDUSTRIA MINERA DE ECUADOR – PASADO, PRESENTE Y FUTURO*.
<https://ccec.com.ec/articulo/mineria-ecuador-pasado-presente-futuro>
- Ccolque, C. (2019). *Liderazgo municipal y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de San Sebastián—2018*.
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3347733>
- Colquitt, C. (2019). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 102, 879-912.

- Creswell, J. D., J. W. ., & Creswell. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- De La Cruz, D. (2022). Estilo de liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Lambayeque. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81557>
- Deloitte. (2023). *10 tendencias que redefinirán la industria minera*. <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/energy-and-resources/articles/mineria.html>
- DeVellis, R. F. (2018). *Scale Development: Theory and Applications*. SAGE Publications.
- García, A., & Ramos, L. (2019). El liderazgo transformacional en la minería de Perú: Las Bambas como estudio de caso. *Revista de Liderazgo y Gestión*, 7(3), 27-45.
- Gelfand, M. (2018). *Handbook of Advances in Culture and Psychology*. Oxford University Press.
- Goleman, D. (2018). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review Press.
- Grupo Alaire. (2023). *Exportaciones Mineras de Ecuador Impulsan la Economía con un Récord en Exportaciones*. <https://grupoalaire.com/noticias/mineria-ecuador-record-exportaciones-2023>
- Hammer, M. (2018). *The Intercultural Conflict Style Inventory: A Conceptual Framework and Measure*. Intercultural Press.
- Harris, A. (2019). Distributed Leadership: Different Perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(5), 610-612.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Hernández, C., Roberto y Fernández. (2019). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2018). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Pearson.

- Hofstede, G. (2020). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- House, P., & Gupta, V. (2020). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kerlinger, H. B., F. N. ., & Lee. (2018). *Foundations of Behavioral Research*. Cengage Learning.
- Leithwood, K. (2019). *Leading School Systems*. Corwin Press.
- Lijarza, F. (2020). Influencia del liderazgo en la gestión administrativa municipal. *Gestión Pública y Liderazgo*, 18, 35-50.
- Marín, J., & Delgado, J. (2020). Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), Article 2. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.145
- Mendenhall, G., & Maznevski, M. (2018). *Global Leadership: Research, Practice, and Development*. Routledge.
- Minería en Línea. (2023). *Ecuador: Superando Desafíos en la Minería ante la Inseguridad y la Regulación*. <https://mineriaenlinea.com/articulo/mineria-seguridad-regulacion-ecuador-2023>
- Martínez, P., & Sánchez, R. (2021). Políticas de responsabilidad social y liderazgo transformacional en Cerro Verde, Perú. *Revista de Gestión Sostenible*, 8(1), 22-39.
- Mendoza, S. (2020). La minería peruana: Impacto del liderazgo transformacional en proyectos multiculturales. *Revista Latinoamericana de Minería*, 12(4), 55-70.

- Nishii, L. (2018). *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Quispe, M., & Cárdenas, J. (2021). El liderazgo transformacional en Fruta del Norte: Un estudio de caso en Ecuador. *Revista Ecuatoriana de Minería*, 5(1), 12-25.
- Parker, S., & Hyett, M. (2019). Workplace stress and well-being in multicultural contexts. *Journal of Applied Psychology*, 104, 129-139.
- Prensa Minera. (2023). *El impacto de la tecnología para la evolución de la actividad minera en Ecuador*.
<https://prensaminera.org/articulo/tecnologia-mineria-ecuador-2023>
- Pulakos, E. (2019). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley.
- Robins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management*. Pearson.
- Saunders, A., M. ,. Lewis, P. ,. & Thornhill. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Schein, E. (2019). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Schneider, M., & Macey, W. (2018). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.
- Shirom, A. (2019). *Burnout and Health: Improving Wellbeing in Organizations*. Springer.
- Shore, J., & Sánchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-189.
- Spillane, J. (2018). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.
- Thomas, D., & Peterson, M. (2018). *Cultural Intelligence: Surviving and Thriving in the Global Village*. Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, G. (2018). *Doing Case Study Research*. SAGE Publications.
- Ting, S. (2018). *Communicating Across Cultures*. Guilford Press.
- Trompenaars, F., & Hampden, C. (2018). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Nicholas Brealey Publishing.
- Urizar, J. (2017). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de Alta Verapaz*. Editorial Académica Española.

- Vergara, M. (2019). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional. *Revista de Psicología Aplicada*, 25, 85-102.
- Villasmil, M. del C., Romero, F. J., & Socorro, C. C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 199-216.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Zambrano, P. (2022). El impacto del liderazgo intercultural en las operaciones mineras en Ecuador: El caso de Fruta del Norte. *Journal of Mining Leadership*, 9(2), 34-49.

Apéndices

Anexo 1: Cuestionario

El cuestionario tiene como finalidad evaluar su percepción sobre el liderazgo en nuestra empresa y cómo influye en el desempeño de sus actividades diarias. Sus respuestas son fundamentales para mejorar nuestras prácticas de liderazgo. Por favor, coloque una X en la opción que mejor describa su experiencia de acuerdo con la siguiente escala:

- 1 Nunca
- 2 Casi nunca
- 3 Algunas veces
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

LIDERAZGO AUTORITARIO		1	2	3	4	5
1	¿Solo el líder empresarial toma las decisiones en la empresa?					
2	¿El líder empresarial se atribuye todos los derechos para tomar decisiones?					
3	¿El líder empresarial dirige las acciones desde su despacho?					
4	¿El líder empresarial brinda las indicaciones para la realización de alguna tarea o actividad?					
5	¿El líder empresarial es más administrador que líder?					
6	¿El líder empresarial trata de bajar la moral a los que se les enfrenta en la empresa?					
7	¿El líder empresarial usa el castigo como forma de motivación?					
8	¿El líder empresarial amonesta fuertemente quienes no cumplen con las normas?					
9	¿El líder empresarial realiza acciones correctivas cuando observa incumplimiento de las normas o de las metas?					
LIDERAZGO DEMOCRÁTICO		1	2	3	4	5
10	¿El líder empresarial fomenta el aprendizaje de los trabajadores?					
11	¿El líder empresarial participa directamente en el cambio institucional?					
12	¿El líder empresarial es dinámico en su trabajo?					
13	¿El líder empresarial estimula a los trabajadores a expresar sus puntos de vista?					

14	¿El líder empresarial fomenta la participación en la solución de problemas?					
15	¿El líder empresarial toma en cuenta la opinión del resto?					
16	¿El líder empresarial mantiene una comunicación afectuosa y agradable?					
17	¿El líder empresarial realiza consulta con sus trabajadores?					
18	¿El líder empresarial forma equipos y comisiones de trabajo?					
19	¿El líder empresarial comparte actividades y decisiones con los trabajadores?					
20	¿El líder empresarial de manera continua promueve el espíritu de superación de los trabajadores para el mejoramiento del trabajo en la empresa?					
21	¿El líder empresarial reconoce los logros de los trabajadores?					
22	¿El líder empresarial reconoce públicamente los logros de sus trabajadores?					
23	¿El líder empresarial utiliza lemas, frases u otros para hacer reflexionar a los trabajadores?					
24	¿El líder empresarial fomenta la iniciativa de los trabajadores de la empresa?					
25	¿El líder empresarial se muestra muy seguro de sus actos?					
26	¿El líder empresarial proyecta una presencia poderosa?					
27	¿El líder empresarial se expresa con confianza en lograr cada una de las metas propuestas?					
28	¿El líder empresarial es sensible a la necesidad de sus seguidores?					
29	¿El líder empresarial comunica las expectativas que tiene sobre el desempeño de cada miembro de la institución?					
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		1	2	3	4	5
30	¿El líder empresarial se preocupa por que los trabajadores encuentren explicaciones lógicas y racionales a hechos sociales a través del análisis de casos u otras actividades?					
31	¿El líder empresarial fomenta una visión para transformar la empresa?					
32	¿Los trabajadores se integran en la transformación de la empresa?					

33	¿El líder empresarial proporciona el sentido de la misión de la gestión?					
34	¿El líder empresarial proporciona a los trabajadores una moral alta?					
35	¿El líder empresarial es accesible a los pedidos de los trabajadores de la entidad?					
36	¿El líder empresarial dedica tiempo para atender personalmente a los trabajadores o personas según sus características?					
37	¿El líder empresarial orienta acertadamente a los trabajadores en sus inquietudes o problemas?					
38	¿El líder empresarial siempre otorga alguna forma de recompensa por el esfuerzo y la tarea cumplida?					
LIDERAZGO TRANSACCIONAL		1	2	3	4	5
39	¿El líder empresarial transmite a sus subordinados lo que conviene hacer en la empresa?					
40	¿El líder empresarial reconoce públicamente los logros de sus trabajadores?					

Anexo 2: Cuestionario sobre Desempeño Laboral

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD		1	2	3	4	5
1	Si se ausenta de sus labores es por causa justificada					
2	Cumple con los horarios establecidos					
3	Cumple con los horarios de entrada					
4	Se presenta puntual a las reuniones previamente establecidas					
5	Cuando trabaja horas extras se respetan los horarios señalados					
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
6	Mantiene adecuadas relaciones interpersonales con su equipo de trabajo					
7	Antepone el beneficio de grupo antes que el individual					
8	Manifiesta identificación con su equipo de trabajo					
9	Comporta sus conocimientos y experiencias con los nuevos trabajadores					
10	Coopera con sus compañeros en lo que sea necesario a pesar de no estar en sus funciones					
PRODUCTIVIDAD		1	2	3	4	5
11	Se esfuerza por superar los objetivos deseados por la empresa					
12	Prioriza de forma adecuada sus actividades para cumplir con las metas asignadas					

13	Entrega su trabajo según la calendarización establecida					
14	Realiza su trabajo sin necesidad de ser supervisado					
15	Demuestra interés por alcanzar los objetivos que le asignaron					
RESPECTO Y RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
16	Acata órdenes y respeta a su jefe inmediato					
17	Cumplo con las políticas internas					
18	Demuestro una conducta adecuada en el trato con mis compañeros					
19	Cumplo con las medidas de seguridad					
20	Soy cuidadoso y uso adecuadamente lo que me brinda la empresa					
CALIDAD DEL TRABAJO		1	2	3	4	5
21	Mi trabajo cumple los procesos establecidos					
22	Mi exactitud con la que realizo mis labores es considerada satisfactoria					
23	Corrijo oportunamente los erros con la finalidad de cumplir mi trabajo con éxito					
24	Demuestro interés por mejorar mi trabajo					
25	Pongo en práctica los conocimientos adquiridos en mi trabajo diario					
TRABAJO BAJO PRESIÓN		1	2	3	4	5
26	Estoy dispuesto a trabajar días no laborales para alcanzar los objetivos					
27	Soy indiferente a tener mucho trabajo pendiente					
28	Pido ayuda cuanto el trabajo excede mi capacidad laboral					
29	Me adapto con facilidad al ritmo de trabajo					
30	Nunca faltó al trabajo a pesar de haber hecho hora extras el día anterior					



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

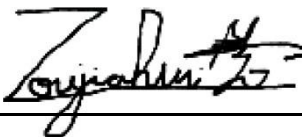
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Jiahui Zou con C.C: # 0705876696 autora del trabajo de titulación: *Análisis de la incidencia del liderazgo en el desempeño de los colaboradores de Agriplaza S.A.* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 10 de noviembre del 2024

f. 

Nombre: Jiahui Zou

C.C: 0705876696



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de la incidencia del liderazgo en el desempeño de los colaboradores de Agriplaza S.A.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Jiahui Zou		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Andrea Johanna Rodríguez Bustos		
INSTITUCION:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gestión del Talento Humano		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Gestión del Talento Humano		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	10-nov-2024	No. DE PÁGINAS:	59 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión de Equipos Multiculturales, Impacto del Liderazgo en el Desempeño Laboral, Integración Cultural en Entornos Organizacionales Globalizados		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Liderazgo intercultural, Desempeño laboral, Diferencias culturales, Productividad, Cohesión de equipo, Integración cultural		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>La presente investigación se orientó a descubrir la influencia ejercida por el liderazgo sobre el rendimiento de los colaboradores de Agriplaza S.A., una empresa minera en Ecuador cuya dinámica interna está marcada por la interacción entre directivos de ascendencia china y colaboradores ecuatorianos. Las disimilitudes culturales emergieron como un factor preeminente, dotado de un potencial significativo para suscitar tensiones y comprometer la eficiencia organizacional. Se estudiaron teorías avanzadas de liderazgo, destacándose los paradigmas de Hofstede y GLOBE, que ayudan a descubrir cómo las divergencias culturales moldean la efectividad del liderazgo. Se utilizó un enfoque cuantitativo y por medio de encuestas estructuradas aplicadas a una muestra representativa se obtuvieron los análisis estadísticos los que reflejaron que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional actúan como catalizadores de cohesión y rendimiento en los equipos, en contraposición con el liderazgo autoritario, que demostró una menor eficacia en este entorno. En conclusión, se sugiere la aceptación de un enfoque de liderazgo intercultural meticuloso, altamente sensible a las idiosincrasias culturales de cada colectivo, estableciéndose como un pilar destacable para el éxito en contextos multiculturales y para la optimización del desempeño organizacional.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0990835044	E-mail: jjahuzou324@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bustos Goya, Zoila Rosa		
	Teléfono: +593-992410481		
	E-mail: zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec		

SECCION PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCION URL (tesis en la web):	