



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**TRABAJO DE GRADO
PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:
PSICÓLOGA LABORAL Y EMPRESARIAL**

TEMA:

**INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA
OBTENCIÓN DE METAS ORGANIZACIONALES.
CASO: COMPAÑÍA AZUCARERA VALDEZ S.A.**

MARILYN ANDREA COTTO ZAMBRANO

2018

GUAYAQUIL - ECUADOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, quien es el principal responsable de permitirme llegar a culminar esta primera etapa de mi vida profesional; y a la vida, por darme la dicha de colocar en mi camino a personas que me motivan día a día a no rendirme para alcanzar aquello que anhela mi corazón.

DEDICATORIA

Dedicado a los principales motores de mi vida:

- Ellanny, Emely y Peter; ustedes son mi más grande tesoro y lo más hermoso que me regaló Dios.
- A mi guardián en el cielo, Pedro Cotto; que, aunque no estás físicamente conmigo mi corazón te guarda con mucho amor.
- Miguel Ángel, mi compañero de vida, aventuras y batallas.

A ustedes les dedico mi esfuerzo, dedicación y mis ganas de mostrar mi mejor versión día a día.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.

.....

Marilyn Andrea Cotto Zambrano

INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA OBTENCION DE METAS ORGANIZACIONALES CASO: COMPAÑÍA AZUCARERA VALDEZ S.A.

Marilyn Andrea Cotto Zambrano

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil "UTEG".

marilyncottoz@hotmail.com

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo identificar si existe relación entre el estilo de liderazgo con el que se orienta los Directivos de una organización y el cumplimiento de metas organizacionales. Para ello se revisaron los enfoques existentes en torno al liderazgo como lo son: enfoque de los rasgos, enfoque del comportamiento, enfoque de contingencia o situacional y enfoque integral, a fin de comprender el proceso llamado liderazgo dentro de una organización. En este caso se ha escogido a la empresa Compañía Azucarera Valdez S.A., empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de azúcar, reconocida no solo por su trayectoria, sino también por su sentido de responsabilidad social e innovación de mercado. Para identificar el estilo de liderazgo con el que se orienta y medir la correlación que existe entre el estilo de liderazgo y el cumplimiento de metas organizacionales. Para efectos de la identificación del estilo de liderazgo se escogió una muestra de 196 individuos que forman parte del capital humano de la empresa Compañía Azucarera Valdez S.A., en donde se empleó el cuestionario de la Rejilla Gerencial conocida por su aplicación en varias organizaciones a nivel mundial. El resultado de este estudio determinó que la empresa se orienta en la Dirección en Equipo, la cual indica que los líderes que forman parte de esta organización se preocupan no solo en el cumplimiento de metas sino también en su capital humano, adicional a esto, también se pudo establecer que si existe una correlación positiva entre el estilo de liderazgo y el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, acorde a lo manifestado por la organización según su último informe Presidencial (2017), existen

otros factores de gran importancia para la organización en cuanto al cumplimiento de metas, que en este caso algunos no se pueden prever siendo este el factor climático.

Palabras clave: liderazgo, dirección en equipo, comportamiento, habilidades, metas.

1. INTRODUCCIÓN

Un tema de bastante interés para muchos directivos es alcanzar el éxito organizacional, esto quiere decir que una organización logre las metas propuestas dentro de un periodo determinado, llamado así objetivos organizacionales en el cual el capital humano debería trabajar alineado a estos objetivos para poder alcanzar el llamado éxito organizacional.

El termino liderazgo abarca una extensa gama de definiciones debido a su versatilidad y aplicabilidad en cualquier campo de estudio, como se puede mencionar la religión, la política, la educación, la industria, etc. En la actualidad no existe una definición que sea reconocida como única u absoluta para definir el liderazgo. Existen tantas definiciones como existen individuos que han tratado de definirla (Bass,1990). Sin embargo, se ha logrado determinar ciertas características con las que debe contar un líder. Londoño, Zea & Pérez (2004) menciona: “El líder debe contar con las siguientes características: capacidad de análisis, visión integral y formación humana” (p.18). Mismas que necesarias para poder identificar a un individuo como líder o como ese agente de cambio capaz de influenciar en las demás personas que conforman determinado grupo social.

Un punto importante de acotar es la diferenciación entre gerenciar y liderar en donde podemos citar a Lupano & Castro (2006) en donde definen: “Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales” (p.109). El liderazgo va más allá del neto cumplimiento de obligaciones o metas, más bien se trata de lograr un equilibrio entre la motivación del capital humano y los objetivos que deseamos alcanzar, sin descuidar ambos extremos.

El proceso del liderazgo corresponde a la interacción de dos o más individuos dentro de un determinado grupo o entorno social, tal como lo menciona (Torres et

al., 2013): “El liderazgo es un fenómeno relacional, cuyo propósito deberá orientarse hacia: 1) facilitar la interpretación de las visiones, 2) promover la adaptación; 3) potenciar la diversidad personal, y 4) generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la innovación” (p.75). Este proceso se da forma natural no es forzado, es decir fluye a medida de las exigencias que presenta cada grupo.

1. Enfoques del Liderazgo

La búsqueda insistente de definir el liderazgo e identificar el rol de este, en un determinado entorno, ha llevado a la propuesta de diferentes enfoques que son:

- Enfoque de los Rasgos
- Enfoque del comportamiento
- Enfoque de contingencia o situacional
- Enfoque Integral

1.1 Enfoque de los rasgos

Este enfoque se encuadra en aquellos rasgos con las que cuentan determinados individuos (Como ciertas características, físicas, sociológicas y psicológicas). Chiavenato (2006) define: “Un rasgo es una cualidad o una característica distintiva de la personalidad, cuenta con características que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes” (p.105). También se conoce como la teoría del gran hombre llamada de esta forma por el progreso alcanzado por la humanidad a lo largo de la historia.

Por otro lado (Stogdill, 1948) menciona que los líderes nacen con cualidades innatas, es decir, nacen líderes debido a que cuentan desde su nacimiento con rasgos innatos como la inteligencia, idea visionaria, intuición, gestión, carisma, y capacidad para afrontar y resolver problemas o situaciones de conflictos. Para Fayol (1986) menciona que: “ Los jefes deben contar con cualidades y conocimientos que

están subdivididos de la siguiente manera: cualidades físicas, intelectuales y morales, cultura, conocimientos especiales y experiencia” (p.83).

Este enfoque se relaciona más a identificar quienes son líderes y diferenciarlos de los que no cuentan con aquellos rasgos para denominarse líder.

1.2 Enfoque del comportamiento

En este enfoque ya pasa a definir los estilos de liderazgos que surgen en relación a la labor realizada por cada uno. Ruiz Palomino (2009) describe: “Se centra en estudiar, no el líder en sí, sino lo que hace y cómo lo hace, identifica patrones de conducta que logren que el líder pueda influir, de forma eficaz, sobre el resto de las personas” (p.6).

Se destacan los siguientes autores:

- (Kurt, Ronald, & Ralph, 1939) definen el estilo clásico en donde detallan cuatro estilos de liderazgo que son: autocrático, burocrático, persuasivo y carismático.
- Los estudios de la Universidad de Ohio, la cual se centraba en el análisis de las conductas que mantenían los líderes y como éstos eran percibidos por sus seguidores. (Robbins & Judge, 2009) mencionan que de las casi mil menciones con las que identificaron las dimensiones del comportamiento de los líderes sintetizaron la lista y las dividieron en dos categorías que son estructura de iniciación y consideración. (Ganga & Navarrete, 2013) indica que esto se da gracias al Cuestionario de descripción del comportamiento del líder, desarrollado por la universidad de Ohio.
- En esa misma línea la Universidad de Michigan y casi a la par que la Universidad de Ohio desarrolló una investigación similar en donde buscaba características del comportamiento que surgen dentro del

liderazgo, de la cual surgen dos dimensiones: Orientado al empleado y orientado a la tarea (Robbins & Judge, 2009). Este enfoque favorecía mucho más aquellos líderes que eran orientados al empleado debido a que asociaban a esta dimensión el aumento de la producción.

- La Rejilla Gerencial desarrollada por Blake y Mouton (García-Solarte, 2015) presentan Establecen cinco estilos de liderazgo que son: Social, equipo, empobrecida, de las tareas, y el amortiguado. Este enfoque mide una orientación ya sea basada en las tareas, en las personas o el mix de ambas. La medición de este modelo se realiza mediante una matriz en donde se encuentre el punto de intersección nos determinará que estilo maneja determinado individuo.

1.3 Enfoque de contingencia o situacional

El enfoque de contingencia va mucho más allá de los rasgos o del comportamiento, en este enfoque describe que un individuo no maneja un estilo único de liderazgo el cual se modifica según se presente determinada situación. Guillén Parra (2006) menciona: “Existen factores que dan razón a la aparición de nuevos líderes, como el grado de tensión el apoyo e inclusive la relación con el subordinado” (p.173). Esto permite ya no solo ver el liderazgo como una figura individual sino también como un todo, es decir influye en el líder los subordinados, así como el líder influye en ellos.

Varios autores como (Fiedler, 1978; Evans, 1974 y Yukl, 2001) establecen que determinadas conductas favorecen según el tipo de situaciones, lo cual en la práctica hacer uso de los modelos o enfoques existentes de acuerdo a la situación que presente la organización.

La medición de este enfoque resulta muy complicada debido a que es demasiado general y extenso, ya que abarca varios enfoques en uno solo. Robbins & Judge

(2009) comparte lo siguiente: “ Es justo decir que ninguna de las teorías basadas en la contingencia ha funcionado tan bien como esperaban quienes las desarrollaron. En particular, han sido desalentadores los resultados” (p.398). Esto se da porque resulta algo complejo someterla a medición por el amplio material existente.

1.4 Enfoque integral

Este enfoque se orienta al liderazgo transformacional. Nos hace comprender que podemos llamar líder a un individuo cuando este es capaz de transformar a sus seguidores (García-Solarte, 2015). El logro en este enfoque es que los subordinados sientan o comprendan la importancia de su participación dentro de la organización. Hermosilla, Amutio, da Costa, & Páez (2016) mencionan: “ el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones” (p.135).

Estos líderes crean la capacidad de generar motivación y compromiso entre el empleado y la organización. (Lozado, 2013) indica: “El objetivo del liderazgo transformacional consiste en entregar al personal las herramientas necesarias para exceder su potencial” (p.196). Es decir, se preocupa por el crecimiento y el desarrollo de sus seguidores tanto como el crecimiento de la organización.

Existen características al igual que los presentados en los enfoques anteriores que permiten identificar este tipo de liderazgo. González, González, Ríos, & León (1997) detallan las siguientes características: “Consideración individual, motivación, estimulación intelectual, influencia idealizada, presentes en la labor diaria del docente universitario, es lo que permitirán optimizar el su propio desempeño laboral y por ende mejorar la calidad de la enseñanza y aprendizaje” (p.369). Acorde a lo mencionado por Godoy & Bresó (2013) consideran que este tipo de liderazgo es el

más efectivo por la capacidad con la que cuenta para motivar de manera intrínseca a sus seguidores lo cual beneficia a la productividad de la organización.

2. Antecedentes de la empresa

El objetivo de este artículo académico es comprender cuál es la influencia del liderazgo dentro de una organización y en base a los conceptos definidos, se ha escogido a la Compañía Azucarera Valdez S.A., para lograr identificar el estilo de liderazgo con el cual se desenvuelve, cómo influye éste, la importancia del mismo y cuáles son los factores que se desarrollan a lo largo de la búsqueda de la obtención de metas organizacionales, e inclusive identificar cuáles de estos factores fue más complicado de alcanzar para dicha organización.

Para que se pueda tener una visión de la organización se ha resumido parte de la historia de la misma, tal como lo señala en su página oficial y en sus reportes a la comunidad, Azucarera Valdez S.A. (2017) manifiesta la siguiente:

La empresa Compañía Azucarera Valdez S.A. es una de las empresas que conforman la Unidad Agroindustrial del Consorcio Nobis, la cual gira alrededor de la producción de la caña de azúcar y su transformación. Compañía Azucarera Valdez S.A. con más de 133 años de vida institucional, representa un tercio del mercado azucarero nacional, siendo el único ingenio en desarrollar productos innovadores que atienden las diferentes exigencias del mercado. Cuenta con un promedio de 1.200 colaboradores entre el personal permanente y de temporada. Se encuentra ubicado en la ciudad de Milagro, provincia del Guayas – Ecuador. El Ingenio Valdez fue fundado en 1884 por Rafael Valdez Cervantes en lo que hoy es la ciudad de Milagro, en 1922 se constituye en la ciudad de Guayaquil, Compañía Azucarera Valdez S.A., siendo sus dueños los sucesores de Rafael Valdez Cervantes. En 1992 es adquirida por la Corporación Noboa y es a partir de 1996 que el Consorcio Nobis dirige sus destinos hasta la actualidad. (p.14)

2. MÉTODO

El presente estudio es de carácter no experimental de tipo descriptivo correlacional, cuyas variables son cuali-cuantitativas. A partir del análisis de la relación entre las dos variables que son el nivel de cumplimiento y el estilo de liderazgo se tratará de identificar si existe influencia o no en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

La población seleccionada para este estudio corresponde al capital humano que conforma la organización distribuidos de la siguiente manera:

Tabla No. 1 Capital humano Compañía Azucarera Valdez

Equipo Gerencial	8
Colaboradores con contrato permanente	712
Colaboradores con contrato temporal	1738

Fuente: Compañía Azucarera Valdez S.A.

Memoria de Sostenibilidad 2016

Para fines de este estudio se ha escogido al Equipo Gerencial, para determinar cuál es el estilo de liderazgo con el que se orienta cada uno de ellos y para corroborar la orientación definida por ellos se ha seleccionado una muestra de la población total de colaboradores que cumpla con la característica de haber permanecido en la organización por más de un año (365 días), siendo nuestro tamaño de la muestra un total de 196 personas incluyendo al personal Ejecutivo.

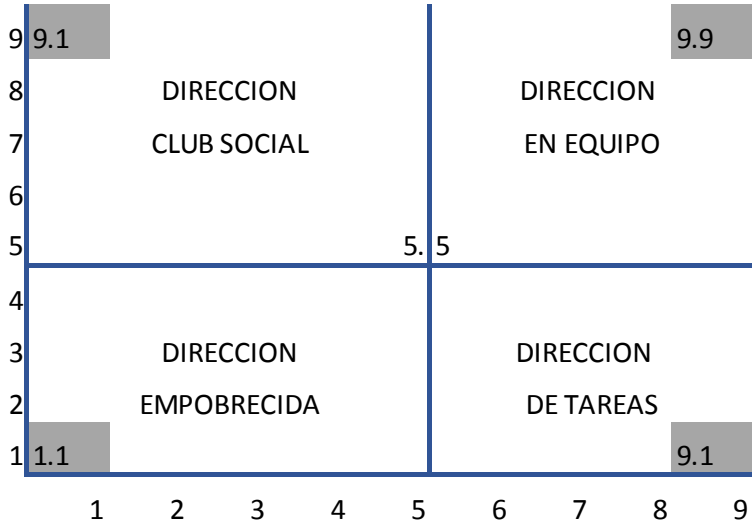
Para efectos de la medición del estilo de liderazgo se ha escogido el cuestionario desarrollado por Blake y Mouton (1991) llamado "Rejilla Gerencial" por ser uno de los cuestionarios del liderazgo más aplicados por las organizaciones a nivel mundial para reconocer el tipo de liderazgo con el que se orienta la organización.

Este cuestionario presenta dieciocho situaciones en donde el ejecutivo deberá escoger el nivel de frecuencia con el que se desenvuelve en cada una de ellas; esta famosa rejilla gerencial permitirá identificar el liderazgo con el cual se orienta cada ejecutivo.

Para la facilidad de identificación de que liderazgo cuenta cada Departamento se agregó una pregunta adicional en donde el ejecutivo deberá identificar en que área labora.

Las orientaciones que se miden el cuestionario son: Dirección club social, dirección de equipo, dirección empobrecida, dirección equilibrada, dirección de tareas. Para los subordinados hemos modificado el cuestionario en donde el colaborador deberá escoger cuál de los enunciados se asemeja más al estilo con el que se orienta el Gerente del departamento al cual pertenece.

Grafico No. 1 Rejilla Gerencial – Orientaciones del liderazgo



Fuente: Blake Robert. R. y Jane Mouton, la Estrategia para el Cambio Organizacional, Edición Addison-Wesley, México, 1991

Cuadro No. 1 Rejilla Gerencial

Estilo de Liderazgo

Este cuestionario permitirá identificar el estilo de liderazgo con el que es orientado su departamento.

Recuerde no hay respuestas correctas o incorrectas, esto servirá únicamente como material de apoyo para la elaboración de un ensayo académico

	NUNCA	RARA VEZ	OCASIONALMENTE	REGULARMENTE	FRECIENTEMENTE	SIEMPRE
1 Animo a mi equipo a participar cuando se trata de tomar de decisiones y trato de poner en práctica sus ideas y sugerencias						
2 Nada es más importante que lograr una meta o tarea						
3 Controlo de cerca la planificación para asegurar que una tarea o proyecto se completará en el tiempo						
4 Disfruto entrenando gente en tareas y-o procedimientos nuevos						
5 Mientras más difícil una tarea, más me gusta.						
6 Animo a mis empleados a ser creativos en su trabajo.						
7 Al ver una tarea compleja me aseguro de que cada detalle sea explicado hasta el final						
8 Me resulta fácil llevar a cabo varias tareas complicadas a la vez.						
9 Disfruto de la lectura de artículos, libros y revistas con información sobre liderazgo y psicología; y luego lo pongo en práctica.						
10 Al corregir errores, no me preocupo si se pone en peligro la relación						
11 Gestiono mi tiempo de manera muy eficiente.						
12 Me gusta explicar las complejidades y los detalles de una tarea o proyecto complejo a mis empleados.						
13 Es una habilidad nata en mí fragmentar los proyectos grandes en tareas pequeñas y manejables						
14 Nada es más importante que construir un gran equipo.						
15 Me gusta analizar los problemas						
16 Honro los límites de otras personas.						
17 Con frecuencia aconsejo a mis empleados para mejorar su rendimiento o comportamiento.						
18 Disfruto la lectura de artículos, libros y revistas especializadas sobre mi profesión y la posterior aplicación de los nuevos conceptos aprendidos						
19 Indique el departamento donde labora						

Fuente: Blake Robert R. y Jane Mouton, la Estrategia para el cambio organizacional, edición Addison - Westley, Mexico, 1991

Para objeto de este estudio se ha escogido el método de correlación para determinar si existe o no una relación entre el estilo de liderazgo y el nivel de cumplimientos.

La correlación estadística es medida a través del coeficiente de correlación (r). Su valor numérico varía de 1,0 a -1,0; la cual indica la fuerza de relación existentes en dos variables. En cuanto más cerca se encuentren los coeficientes de +1,0 y -1,0, mayor será la fuerza de la relación entre las variables.

El coeficiente de correlación se realizó mediante la herramienta SPSS en donde se consideraron las variables nivel de cumplimiento; establecidas en el Balance Score Card de la organización y dirección de liderazgo, que se obtuvieron en la aplicación del cuestionario de Blake y Mouton (1991)

Para que se comprenda de una mejor manera la fuerza de relación, se mostrará la siguiente escala de la relación:

Tabla No. 2 Escala de fuerza de relación de variable

Valor de r	Fuerza de relación
-1,0 A -0,5 ó 1,0 a 0,5	FUERTE
-0,5 A -0,3 o 0,3 a 0,5	MODERADA
-0,3 A -0,1 o 0,1 a 0,3	DEBIL
-0,1 A 0,1	NINGUNA

Fuente: [Explorable.com](https://explorable.com) (May 2, 2009). La Correlación Estadística. Apr 17, 2018 Obtenido de [Explorable.com: https://explorable.com/es/la-correlacion-estadistica](https://explorable.com/es/la-correlacion-estadistica)

3. RESULTADOS

Como primer punto se presentará el estado de cumplimiento de objetivos de la organización, en donde se mostrará el Balance Score Card 2017 correspondiente a la Compañía Azucarera Valdez S.A.

Cuadro No. 1 Balance Score Card 2017

Indicador	UM	Nivel Alcanzado	Cumplimiento	Indicador
Financiero				
EBITDCA	\$m	79,50%	No Cumple	●
DEUDA	\$m	97,40%	Cumple >97%	●
GASTOS	\$m	105,90%	Cumple >97%	●
GASTOS FINANCIEROS	\$m	106,20%	Cumple >97%	●
UTILIDAD NETA	\$m	60,00%	No Cumple	●
Clientes				
Ventas Azúcar	\$m	96,20%	Cumple >90%	●
Ventas Sacos de 50Kg	Sacos m	97,90%	Cumple >97%	●
Precio Promedio Azúcar	\$/saco	98,30%	Cumple >97%	●
Ventas Valor Agregado	\$m	115,00%	Cumple >97%	●
Proceso				
Toneladas Molidas	Ton m	88,10%	No Cumple	●
Sacos/Hectareas	#sacos/#Has	83,80%	No Cumple	●
Costo produccion por saco de Azucar	\$/Saco 50Kg	80,50%	No Cumple	●
Costo Total produccion de Azúcar	\$m	103,20%	Cumple >97%	●
Aprendizaje y Crecimiento				
Gasto Nomina	\$m	100,50%	Cumple >97%	●
Horas de Capacitación	#	100,00%	Cumple >97%	●
Promedio Ausentismo	%	108,20%	Cumple >97%	●
Presupuesto Seguridad Física	\$m	104,70%	Cumple >97%	●
Presupuesto Hospital	\$m	108,80%	Cumple >97%	●

- Cumplimiento > 97%
- Cumplimiento > 90%
- No cumple

Fuente: Compañía Azucarera Valdez S.A.

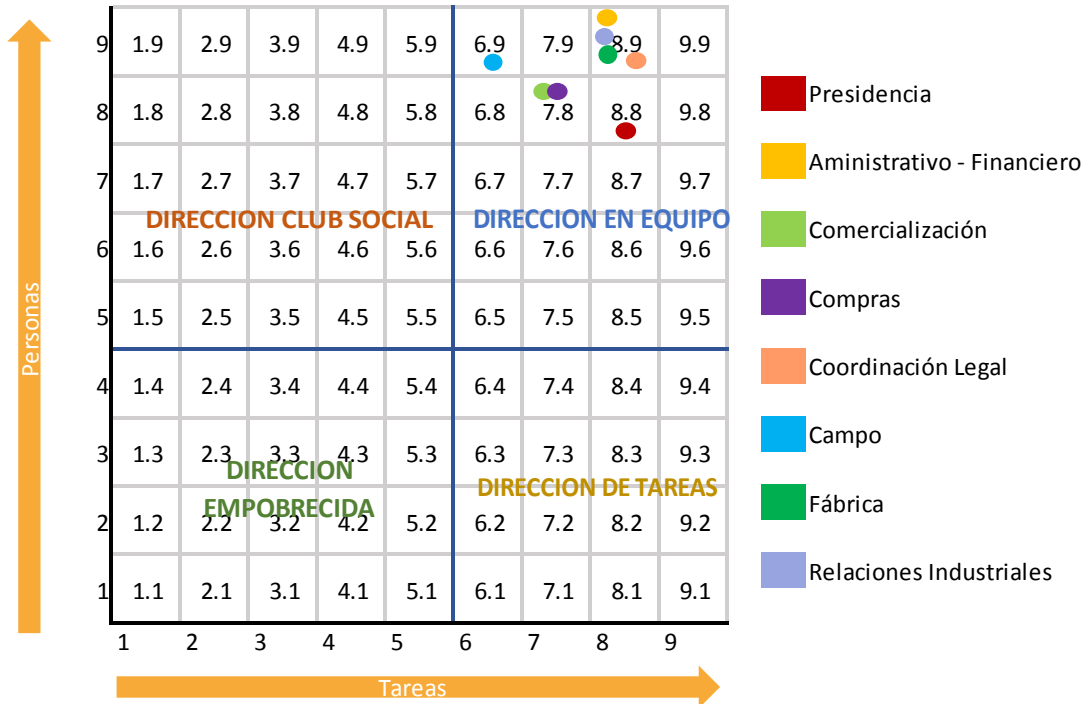
Como se puede observar en el cuadro correspondiente al balance Score Card, las áreas que se destacan en cuanto al nivel de cumplimiento son: Aprendizaje y Crecimiento la cual cumple con más del 100% en todos sus indicadores, seguido del área clientes con un nivel de cumplimiento del 75% y financiero con un nivel de cumplimiento del 60%; sin embargo, el área de proceso cumple con tan solo el 20% de sus indicadores. En general el nivel de cumplimiento corresponde 72.22% tomando en consideración los dieciocho indicadores propuesto por la organización.

En cuanto a la medición del liderazgo como primer paso se procedió a medir la percepción que tienen los subordinados en cuanto al estilo de liderazgo que

manejan sus Directivos. En este caso el resultado obtenido fue que la tendencia del liderazgo es la Dirección en Equipo, pues el 88,20% de las personas que participaron en esta encuesta indicaron que los Gerentes que lideraban el departamento son personas orientadas tanto a las personas como al cumplimiento de objetivos, se caracterizan por fomentar y crear en sus subordinados el compromiso y sentido de pertenencia en la organización. Otro de los resultados presentados con un 9,7% describieron que sus líderes mantenían una Dirección enfocadas en las tareas y con 2,10% mencionaron que la orientación del liderazgo de sus líderes era una Orientación Club Social, la cual nos indica que presentan una alta preocupación por su capital humano, pero sin embargo dejan de lado los objetivos o las metas a cumplir por el departamento.

A efecto de que se comprenda de mejor manera los resultados obtenidos, se ubicarán los resultados en la Rejilla Gerencial desarrollada por Blake y Mouton (1991).

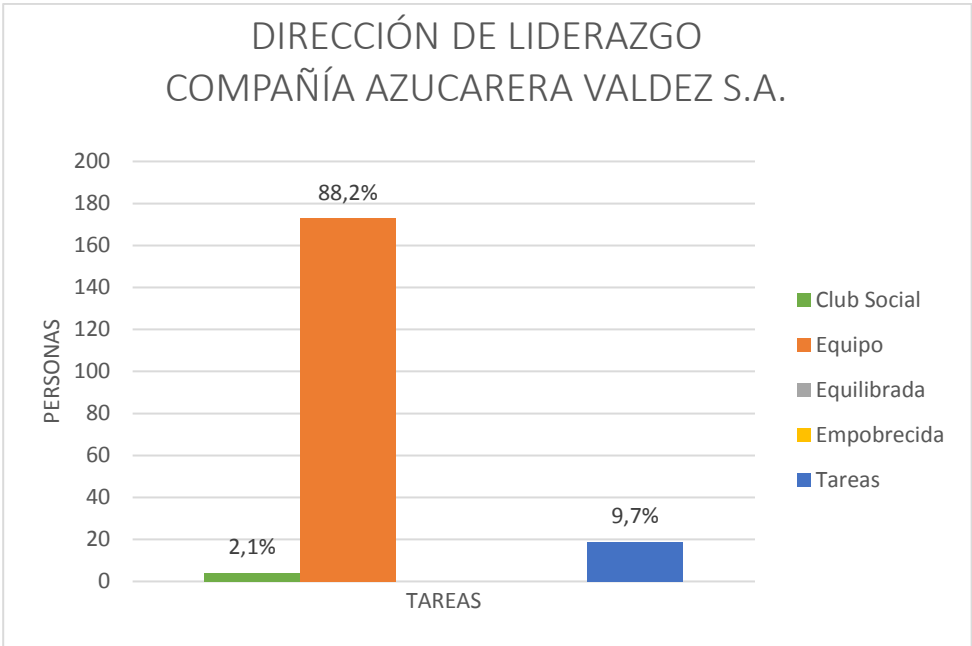
Fig. No. 1 Resultados de la medición del estilo de liderazgo según la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton (1991).



De acuerdo con la aplicación realizada a los Ejecutivos, se muestra que los ocho líderes que conforman el mando Gerencial de la compañía se encuentran orientados a una Dirección en equipo, esto quiere decir, que son líderes abiertos a las sugerencias planteadas por sus equipos en donde no solo ven por el cumplimiento de las tareas sino también que vela por su equipo de trabajo.

De la misma forma con el fin de corroborar los resultados del Equipo Gerencial, se aplicó una encuesta basados en la Rejilla Gerencial para determinar la percepción con la que cuentan el personal referente al estilo o dirección de liderazgo que maneja el Equipo Gerencial.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



De acuerdo con los resultados el 88,20% confirma que el estilo de liderazgo con la que se orientan los líderes de la organización es la Dirección en Equipo, mientras que el 9,70% nos dice que son orientados hacia una Dirección de Tareas y un 2,10% orientados hacia la Dirección Club Social.

A fin de que se pueda determinar si el liderazgo influencia en la obtención de objetivos organizacional realizaremos la correlación de sus variables en donde hemos otorgado los siguientes valores a la variable del cumplimiento: No cumple =0, Cumple>90% = 7 y Cumple>97%=10. En la variable del estilo de liderazgo

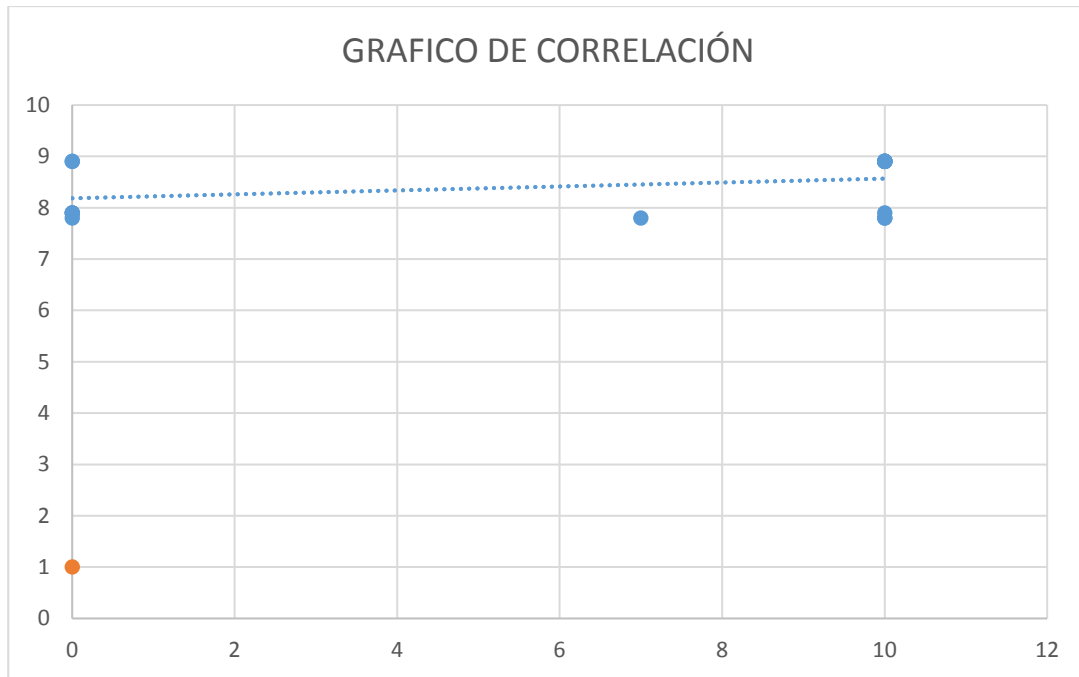
	Indicadores	Nivel de Cumplimiento		Estilo de Liderazgo	
Financiero	EBITDCA	0	No Cumple	Dirección en Equipo	8,9
	DEUDA	10	Cumple >97%	Dirección en Equipo	8,9
	GASTOS	10	Cumple >97%	Dirección en Equipo	8,9
	GASTOS FINANCIEROS	10	Cumple >97%	Dirección en Equipo	8,9
	UTILIDAD NETA	0	No Cumple	Dirección en Equipo	8,9
Clientes	Ventas Azúcar	7	Cumple >90%	Dirección en Equipo	7,8
	Ventas Sacos de 50Kg	0	Cumple >97%	Dirección en Equipo	7,8
	Precio Promedio Azúcar	10	Cumple >97%	Dirección en Equipo	7,8
	Ventas Valor Agregado	10	Cumple >97%	Dirección en Equipo	7,8
Proceso	Toneladas Molidas	0	No Cumple	Dirección en Equipo	7,9
	Sacos/Hectareas	0	No Cumple	Dirección en Equipo	7,9
	Costo producción por saco de Azúcar	0	No Cumple	Dirección en Equipo	7,9
	Costo Total producción de Azúcar	10	Cumple >97%	Dirección en Equipo	7,9
Aprendizaje y Crecimiento	Gasto Nomina	10	Cumple >97%	Dirección en Equipo	8,9
	Horas de Capacitación	10	Cumple >97%	Dirección en Equipo	8,9
	Promedio Ausentismo	10	Cumple >97%	Dirección en Equipo	8,9
	Presupuesto Seguridad Física	10	Cumple >97%	Dirección en Equipo	8,9
	Presupuesto Hospital	10	Cumple >97%	Dirección en Equipo	8,9

Tabla 2. Valores correspondientes a los resultados del nivel de Cumplimiento Vs. Los resultados de la medición del Estilo de Liderazgo

Compañía Azucarera Valdez S.A. - 2017

hemos colocado los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado tal como se muestra en la tabla adjunta.

En relación a los resultados obtenidos a partir de la correlación de las dos matrices el resultado es 0,341 demostrando así que correlación entre ambas variables es moderada positiva, en donde se podría inferir que existe relación entre el cumplimiento y el estilo de liderazgo con el que se orienta la organización.



Correlaciones

		NIVEL DE CUMPLIMIENTO	ESTILO DE LIDERAZGO
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	Correlación de Pearson	1	,341
	Sig. (bilateral)		,166
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	388,500	14,900
	Covarianza	22,853	,876
	N	18	18
ESTILO DE LIDERAZGO	Correlación de Pearson	,341	1
	Sig. (bilateral)	,166	
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	14,900	4,920
	Covarianza	,876	,289
	N	18	18

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,341 ^a	,116	,061	4,63260

a. Predictores: (Constante), ESTILO DE LIDERAZGO

b. Variable dependiente: NIVEL DE CUMPLIMIENTO

Referente a la información proporcionada y planteada en el Socre Card el grado de dificultad se presentó en el indicador de la Producción, esto se debe a que existen factores externos que influyen en la misma, como es el factor ambiental debido a que las condiciones climáticas no fueron favorables por el exceso de lluvia y la poca luminosidad, afectando de forma directa a los rendimientos de toneladas de caña por hectárea.

De acuerdo con el Informe de Presidencia de la empresa Compañía Azucarera Valdez S.A. (2017), se debe mencionar que existen varios factores que permiten alcanzar los objetivos organizacionales en el sector azucarero, los cuales podemos mencionar:

- Manejo en campo, que corresponde a la variedad de la caña de azúcar, siembra, fertilización, madurantes químicos y riego.
- Factores ambientales, en donde intervienen la temperatura, la precipitación y la luminosidad. Factores indispensables que afectan a la calidad de la caña de azúcar.
- Manejo agronómico, refiriéndose a esta sobre el control de suelo, manejo de plagas y enfermedades.
- Proceso de cosecha, manual o mecanizada, uso de maquinaria.
- Fabrica, rendimiento de la caña y calidad del azúcar.
- Comercialización, participación de mercado, venta de azúcar apertura a nuevos mercados, innovación en nuevas variedades de productos

- Suministros y relación con proveedores.
- Mano de obra
- Recursos financieros

4. CONCLUSIONES

El fin de este estudio fue conocer la influencia que ejerce el estilo de liderazgo con el que se orienta la organización y como participa este en la obtención de metas organizacionales. Dentro de los resultados obtenidos podemos determinar que, si existe influencia por parte del liderazgo en la búsqueda de cumplimiento de objetivos, sin embargo, acorde a lo detallado en el Informe de Presidencia de la compañía, dentro del proceso de cumplimiento de metas organizacionales debemos considerar factores que también afectan positiva o negativamente al sector azucarero.

Partiendo de esta afirmación y llevándolo al caso a estudiar, siendo esta la empresa Compañía Azucarera Valdez S.A., según el estudio realizado demuestra que su orientación es la Dirección de Equipo, la cual permite a la organización llevar sus procesos y sus relaciones en armonía, debido a que se “Preocupa” no solo por la producción, sino también por su capital Humano. Si bien es cierto el liderazgo es importante para el desarrollo de cualquier actividad, pero sin embargo existen factores externos que no se pueden prever como lo son el factor económico y el factor ambiental.

Acorde a lo obtenido del Informe de Presidencia 2017 de la empresa Compañía Azucarera Valdez S.A., se puede destacar lo siguiente:

- En lo que respecta al factor económico en la actualidad existen reformas que afectan al sector azucarero, podemos mencionar el Impuesto a las Bebidas Azucaradas la cual inició como una herramienta para la prevención de enfermedades obligando a las empresas buscar otras

medidas para seguir vendiendo sus bebidas con menos azúcar, esto genero un decaimiento en las ventas puesto a que las empresas que se dedican a este negocio adquieren menos materia prima en este caso azúcar.

- En cuanto al factor ambiental es otro factor importante a considerar que afecta al cumplimiento a este sector, la falta o exceso de precipitación afecta de forma directa a la producción, en donde la materia prima no adquiere suficiente madurez para producir el tonelaje esperado, convirtiéndose así en una limitación para la compañía a pesar de tener todas las herramientas necesarias para cumplir sus objetivos.

Retomando los resultados de la empresa Compañía Azucarera Valdez S.A. podemos decir que las organizaciones en la actualidad buscan contar con capital humano motivado el cual se puede alinear con sus objetivos, es así como se puede observar que, en la organización dentro del factor de Aprendizaje y Crecimiento, la empresa sobrepasa sus objetivos en el año 2017, demostrando así que es una empresa comprometida con el desarrollo y la motivación de su personal. Esto sin duda alguna aporta significativamente a la obtención de logros organizaciones y a la mejora continua.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications* (4.a ed.). New York: Free Press.
- Londoño Mejía, E., Zea Jaramillo, A., & Pérez Ortega, G. (2004). Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia. *Dyna*, 12–23. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49614302>
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6(0), 107. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>

- Torres, C., Venezia, F., Ríos, C., Angello, G., Venezia, F., Torres, C., & Castro, A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional Francoise. *Estudios Gerenciales*, 29, 73–73. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21228397008>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Fayol, H. (1986). *Administracion general y industrial*. (Orbis, Ed.) (3rd ed.). Barcelona: Dunod Editeur.
- Ruiz Palomino, P. (2009). Últimas tendencias en el estudios sobre liderazgo. Revisión d ela literatura Documento de trabajo. Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca, 1–16. Retrieved from <https://previa.uclm.es/CU/csociales/pdf/documentosTrabajo/2009/05.pdf>
- Kurt, L., Ronald, L., & Ralph K, W. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates.” *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento-Organizacional-13a-Ed-_Nodrm*. (P. M. Guerra Rosas, Ed.), *Comportamiento Organizacional* (13th ed., Vol. 1). Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Retrieved from <https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf>
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19(1), 52–77. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Guillén Parra, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. (J. L. Posadas & E. Bazaco, Eds.), *Pearson*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

- Retrieved from <http://mateo.pbworks.com/w/file/119889897/GuillenParra%2CManuel.EticaenLasOrganizaciones.ConstruyendoConfianzas.pdf>
- Fiedler, F. E. (1978). Contingency model and the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11(0), 59–112. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60005-2)
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa maria Auxiliadora de Riobamba. *Alteridad*, 8(1390), 113. <https://doi.org/1390-325X>
- González, O., González, O., Ríos, G., & León, J. (1997). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario [Characteristics of the Transformational Leadership Present in a Group of Univesity Teachers]. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplianrios En Ciencias Sociales*, 15(3), 355–371. <https://doi.org/1317-0570>
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 29(2), 59–64. <https://doi.org/10.5093/tr2013a9>
- Azucarera Valdez S.A. (2017, September). Memoria de Sostenibilidad 2016 Unidad de Negocio Agroindustrial. *MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL 2016*. Retrieved from <http://www.azucareravaldez.com/pdf/Memoria-de-Sostenibilidad-2016-Unidad-Agroindustrial.pdf>
- Evans, M. G. (1974). Extensions of a path-goal theory of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 172–178. <https://doi.org/10.1037/h0036516>
- Yukl, G. A. (2001). *Leadership in Organizations*. (S. Yagan, Ed.) (8th ed.). United States Of America: Pearson Education, Inc. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90027-6](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90027-6)

ANEXO 1

Formato de encuesta realizada al personal Ejecutivo

ESTILO DE LIDERAZGO

Este cuestionario permitirá identificar el estilo de liderazgo con el que es orientado su departamento.
 Recuerde no hay respuestas correctas o incorrectas, esto servirá únicamente como material de apoyo para un estudio bibliográfico acerca del liderazgo.

#	Preguntas	Nunca	Rara Vez	Ocasionalmente	Regularmente	Frecuentemente	Siempre
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.						
8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.						
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.						
11	Yo administro mi tiempo con efectividad.						
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.						
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.						
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
15	Me gusta analizar problemas.						
16	Respeto los límites de los demás.						
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.						
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.						
19	Indique el Departamento donde labora						

ANEXO 2

Formato de encuesta realizada al capital Humano

IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

Este formulario permitirá identificar cual es el estilo de liderazgo con en que se orienta la organización.
Este documento servirá únicamente como material de apoyo académico.

#	Escoja uno de los siguientes enunciados que más se adapte al estilo de Dirección del Gerente que lidera el departamento al cual usted pertenece	
1	El Gerente de su Departamento no se preocupa por el equipo de trabajo ni por los objetivos que existen dentro del departamento	
2	El Gerente de su Departamento tiene como fin principal el cumplimiento de los objetivos y no se preocupa por los intereses de su equipo de trabajo	
3	El Gerente de su Departamento no va más allá de conocer que necesita su capital humano ni que realizar para alcanzar las metas organizacionales	
4	El Gerente de su Departamento se preocupa por su equipo de trabajo, pero es muy débil en el control de cumplimiento de objetivos	
5	El Gerente de su Departamento se preocupa tanto por el cumplimiento de los objetivos y por su equipo de trabajo	