



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo de  
habilidades y la eficiencia operativa en industria portuaria.**

**AUTORES:**

**Medina Ascencio, Abner David  
Wong Aspiazu, Angelly Solange**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADO/A EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**

**Barba Pezo, Carlos Eduardo**

**Guayaquil, Ecuador  
20 de febrero del 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN**  
**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Medina Ascencio, Abner David y Wong Aspiazu, Angelly Solange**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado/a en Psicología Organizacional**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Barba Pezo, Carlos Eduardo**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes**  
**Guayaquil, 20 de febrero del año 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Medina Ascencio, Abner David**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades y la eficiencia operativa en industria portuaria** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, 20 de febrero del año 2025**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_

  
**Medina Ascencio, Abner David**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Medina Ascencio, Abner David**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades y la eficiencia operativa en industria portuaria**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 20 de febrero del año 2025**

**EL AUTOR:**

f.  \_\_\_\_\_

**Medina Ascencio, Abner David**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Wong Aspiazu, Angelly Solange**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades y la eficiencia operativa en industria portuaria** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, 20 de febrero del año 2025**

**LA AUTORA:**

f. 

**Wong Aspiazu, Angelly Solange**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

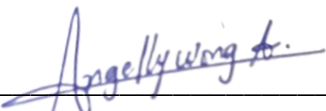
## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Wong Aspiazu, Angelly Solange**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades y la eficiencia operativa en industria portuaria**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 20 de febrero del año 2025**

**LA AUTORA:**

f.   
\_\_\_\_\_

**Wong Aspiazu, Angelly Solange**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**INFORME COMPILATIO**



**TEMA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR:** Impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades y la eficiencia operativa en industria portuaria

**AUTORES:**

- Medina Ascencio Abner David
- Wong Aspiazu Angelly Solange

**INFORME ELABORADO POR:**

f. Carlos Barba Pezo

Psic. Carlos Eduardo Barba Pezo, Mgs.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **AGRADECIMIENTO**

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a todo el personal de docentes que conforman a la Facultad de Psicología, Educación y Comunicación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por su dedicación y compromiso con la educación, por las oportunidades que nos han brindado durante el tiempo en las aulas, en cada clase impartida en donde no solo transmitieron enseñanzas académicas, sino valores, principios y lecciones de vida. Un especial agradecimiento a nuestro tutor el docente, Psic. Org. Carlos Eduardo Barba Pezo, quien con gran dedicación y compromiso nos ha apoyado en el proceso de la titulación, brindando su guía y conocimientos para poder desarrollar este trabajo.





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **DEDICATORIA**

Dedicamos esta tesis a todas aquellas personas que nos han acompañado en este camino y que, con su apoyo y amor, han hecho posible este logro.

A nuestra familia, por su amor incondicional, su paciencia y por enseñarnos siempre a luchar por nuestros sueños. Sin ellos, este logro no tendría el mismo valor.

A nuestros amigos y compañeros, que con su compañía y consejos han sido una fuente constante de motivación.

Y, especialmente, el uno al otro, por el esfuerzo compartido, por la dedicación y por la fuerza que encontramos en nuestra colaboración. Este logro es el reflejo de nuestra constancia, trabajo en equipo y amor por lo que hacemos.

Gracias por ser parte fundamental de este sueño.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. \_\_\_\_\_

**Psic. ci. Estacio Campoverde, Mariana Mgs**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. org. Chiquito Lazo, Efrén Mgs.**

OPONENTE

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS.....	XIV
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	2
1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD CON LA QUE SE ARTICULA.....	3
1.1. Línea de investigación de la carrera .....	3
1.2. Sub-líneas de investigación de la carrera .....	3
2. POLÍTICA U OBJETIVO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO .....	4
2.1. Objetivo 1: aumentar y promover inclusivamente, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales .....	4
3. JUSTIFICACIÓN .....	5
3.1. Importancia del tema: impacto científico y social.....	5
4. CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN .....	6
5. OBJETO.....	8
6. OBJETIVO DEL PROCESO DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	9
6.1. Objetivo General.....	9
6.2. Objetivos específicos .....	9
7. EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN .....	9
8. MARCO TEÓRICO GENERAL .....	11
8.1. Introducción al Marco Teórico .....	11
8.2. Teoría general de los conceptos principales: liderazgo transformacional, desarrollo de competencias y eficiencia operacional.....	12
8.3. Valor del liderazgo transformacional en relación a la industria portuaria.....	12
8.4. Breve concepto del liderazgo transformacional.....	12
8.5. Concepto detallado del liderazgo transformacional .....	12
8.6. Características de los líderes transformacionales y sus comportamientos .....	13
8.7. Diferencia del liderazgo transformacional frente a otros tipos de liderazgo.....	14
8.8. Desarrollo de habilidades en el ámbito portuario.....	14
8.9. Valor del desarrollo de habilidades en el ámbito portuario.....	14
8.10. La sostenibilidad en industrias del sector portuario. ....	14
8.11. Función del liderazgo transformacional en el desarrollo y aprendizaje profesional. ....	16
8.12. Impacto en la adaptabilidad a tecnologías emergentes y cambios laborales.....	16
8.13. Eficiencia operacional en el ámbito portuario .....	16
8.14. Concepto e importancia de la eficiencia operativa portuaria.....	17

8.15.	El liderazgo transformacional y su influencia en el perfeccionamiento de las operaciones portuarias.....	17
8.16.	Casos de estudio o ejemplos de mejoras operativas logradas con el liderazgo transformacional.....	17
8.17.	Cultura Organizacional y Liderazgo Transformacional.....	18
8.18.	Impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional. ....	19
8.19.	Creación de una cultura de innovación, colaboración y adaptabilidad .....	20
8.20.	Relación entre una cultura organizacional positiva y el desempeño operativo .....	20
8.21.	Liderazgo Transformacional y políticas de Desarrollo Laboral.....	22
8.22.	Evaluación del liderazgo transformacional y el rendimiento laboral en diferentes entidades y entornos organizativos.....	24
8.23.	Desafíos y oportunidades en la implementación del liderazgo transformacional.....	24
8.24.	Desafíos comunes en la adopción de este estilo de liderazgo en la industria portuaria. ....	24
8.25.	Plan de mejora en la eficiencia y desarrollo de habilidades .....	25
8.26.	Estrategias de implementación y adaptación a diferentes contextos portuarios. ....	26
8.27.	Relevancia del estudio del liderazgo transformacional para la industria portuaria. ....	28
8.28.	Posibles áreas de investigación futura basadas en los hallazgos teóricos. ....	29
9.	METODOLOGÍA.....	34
9.1.	Enfoque metodológico .....	34
9.2.	Alcance de la investigación.....	35
9.3.	Técnicas de recolección de datos.....	35
9.3.1.	Encuestas.....	35
9.3.2.	Entrevistas.....	35
9.4.	Dimensión y Enfoque.....	35
9.4.1.	Enfoque .....	36
9.5.	Población y Muestra.....	36
9.5.1.	Población .....	36
9.5.2.	Muestra .....	36
9.6.	Instrumentos .....	37
9.6.1.	Cuestionarios.....	37
9.6.2.	Encuestas sobre Responsabilidad Social .....	38
9.6.3.	Entrevista.....	38
9.7.	Interpretación.....	39
9.8.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	40
10.	MOMENTOS DEL PROCESO METODOLÓGICO EN LA SISTEMATIZACIÓN .....	41
11.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	43
11.1.	Discusión de Resultados.....	43
12.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN GENERAL.....	58

13.	CAPACITACIÓN.....	59
14.	CONCLUSIONES.....	61
15.	RECOMENDACIONES .....	62
16.	BIBLIOGRAFÍA .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables .....	40
Tabla 2: Programación de actividades .....	42
Tabla 3: <i>Propuesta Generales</i> .....	58
Tabla 4: <i>Propuesta de capacitación</i> .....	59

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.....	43
Ilustración 2.....	44
Ilustración 3.....	44
Ilustración 4.....	45
Ilustración 5.....	46
Ilustración 6.....	47
Ilustración 7.....	47
Ilustración 8.....	48
Ilustración 9.....	49
Ilustración 10.....	49
Ilustración 11.....	50
Ilustración 12.....	51
Ilustración 13.....	51
Ilustración 14.....	52
Ilustración 15.....	52

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo aborda el “Impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades y la eficiencia operativa en la industria portuaria”, haciendo revisión de aspectos cruciales que contribuyan al entendimiento del tema. Por ello, se opta por el enfoque mixto de investigación. Entre los resultados se halla que el liderazgo, es el cual contribuye al entorno laboral colaborativo en busca de mejoras, productividad y adaptabilidad. Sin embargo, también se encontraron ciertas áreas que necesitan de modificaciones, como el incentivo de programas motivacionales y la inclusión de colaboradores al momento de tomar decisiones. Es menester mencionar que referente al liderazgo de índole transformacional, este es el reflejo de una eficaz estrategia, la cual permite tanto la optimización de procesos, impulso de desarrollo, así como el fortalecimiento competitivo de la industria portuaria y las buenas prácticas de sostenibilidad. Con la práctica certera, se logra cambiar positivamente los puertos a centros actuales de logística, que además son resistentes y mantienen la sostenibilidad al enfrentarse a desafíos de comercio global.

**Palabras claves:** Desarrollo, eficacia operacional, industria portuaria, liderazgo transformacional, sostenibilidad.



## **ABSTRACT**

This research paper addresses the “Impact of transformational leadership on skills development and operational efficiency in the port industry”, reviewing crucial aspects that contribute to understanding the topic. Therefore, a mixed research approach was chosen. Among the results, it is found that leadership is what contributes to the collaborative work environment in search of improvements, productivity and adaptability. However, certain areas were also found that need modifications, such as the incentive of motivational programs and the inclusion of collaborators when making decisions. It is worth mentioning that regarding transformational leadership, this is the reflection of an effective strategy, which allows both the optimization of processes, development drive, as well as the competitive strengthening of the port industry and good sustainability practices. With the right practice, it is possible to positively change ports into current logistics centers, which are also resilient and maintain sustainability when facing global trade challenges.

**Keywords:** development, operational efficiency, port industry, transformational leadership, sustainability.

## INTRODUCCIÓN

Se conoce al sector portuario como un pilar fundamental que forma parte del comercio internacional, entonces, al referirse a su eficacia operacional y a su crecimiento competitivo laboral, estos realmente son aspectos cruciales para el aseguramiento competitivo y sostenible del progresivo ambiente en el que se desarrolla, que además incluye tecnologías emergentes. Considerando lo mencionado, el liderazgo transformacional se determina como una táctica que inspira y estimula a los equipos de trabajo, fomentando una cultura organizacional dirigida al cambio, cooperación e innovación. Por ende, es el liderazgo que intercede en el rendimiento personal, a la vez que influye en los procedimientos, impulsando la eficacia y adaptabilidad ante desafíos inherentes del sector portuario.

La presente investigación abarca la influencia del liderazgo transformacional en el desarrollo de competencias y la eficacia en las operaciones en la industria portuaria; a través de una metodología combinada, examina la manera en que las estrategias de liderazgo impactan en la administración de equipos y en la mejora de los procesos, incorporando tecnologías de vanguardia y óptimas prácticas de administración. Asimismo, se analizan elementos como la comunicación eficaz, la formación del personal, la motivación en el trabajo y la solución de conflictos, elementos cruciales para el triunfo en las operaciones.

Este trabajo investigativo también considera los retos a los que se enfrenta el sector portuario, entre ellos, la obligación de ajustarse a normativas internacionales, preservar la sostenibilidad del medio ambiente y asegurar la seguridad en las operaciones. Por ello, este análisis tiene como objetivo establecer un marco teórico-práctico que ayude a potenciar las habilidades organizacionales a la vez que, fomenta una industria portuaria más eficaz, innovadora y competitiva a nivel global.

# **1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD CON LA QUE SE ARTICULA**

Desarrollo profesional y laboral

## **1.1. Línea de investigación de la carrera**

Cambio organizacional

## **1.2. Sub-líneas de investigación de la carrera**

Desarrollo de competencias

Motivación y productividad

Cultura organizacional.

Dentro de la industria portuaria, el liderazgo transformacional fomenta el aumento de habilidades promocionando capacitaciones y entrenamientos para sus colaboradores. El líder que acoge este comportamiento crea una nueva cultura, en la cual, el aprendizaje es continuo y hace posible la ejecución de nuevas destrezas, tanto técnicas como de gestión. A su vez, esto facilita la adaptación de los empleados a los avances tecnológicos y científicos, resultando en una participación operativa sólida y en la capacidad de resolver eficientemente los conflictos operacionales comunes del ámbito portuario.

El liderazgo transformacional invita a los colaboradores portuarios a ser parte de una sola visión. Sus dirigentes no solo proponen objetivos claros, además saben inspirar, despertando sentido y propósito en los trabajadores, lo que acentúa su compromiso y dedicación. La motivación que se genera se vuelve entonces en un factor clave para una alta productividad y calidad en los servicios portuarios, como consecuencia del colaborador que motivado se involucra en alcanzar las metas de la empresa portuaria. El impacto que conlleva el liderazgo transformacional en la industria portuaria es visible en la cultura de la organización. Los líderes se encargan de proveer un espacio que aprecia los valores, el trabajo en conjunto y la adaptación a lo innovador, premian la experimentación y celebran el aprendizaje, ya que todo esto permite alcanzar eficiencia en los procesos portuarios.

## **2. POLÍTICA U OBJETIVO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO**

El Plan de Creación de Oportunidades, conocido como Plan CREO, busca fomentar el desarrollo económico y social del país generando oportunidades para la población. El objetivo del plan es crear empleo, atraer inversiones, fortalecer el emprendimiento y desarrollar políticas que impulsen el crecimiento económico sostenible.

La presente propuesta está articulada con el objetivo del eje económico.

### **2.1. Objetivo 1: aumentar y promover inclusivamente, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales**

Se desea alcanzar a un gran nicho de personas, ofreciéndoles oportunidades de empleo con mejores condiciones en el contexto laboral y desde un punto de vista inclusivo. Empleando el patrón del liderazgo transformacional es posible cambiar de manera favorable áreas tan importantes como:

**Generación de empleo:** Al existir un trabajo operacional eficiente, es posible generar nuevas oportunidades laborales. La atención de permitir el desarrollo de competencias y colaborar con la capacitación del trabajador afecta positivamente la escala de oportunidades profesionales.

**Mejora de las condiciones laborales:** al velar por el crecimiento de los empleados nace la predisposición por mejorar sus condiciones laborales. Esto suele incluir gratificaciones o incentivos, aprendizaje continuo, competitividad sana, promoción de un ambiente seguro, medidas saludables; todo aquello que suma valor a un entorno laboral beneficioso.

**Inclusión y diversidad:** Al promover un medio laboral inclusivo, se fortalecen los valores de la empresa, abriendo puertas a un extenso abanico de personas, sin diferenciarlas por su origen o identidad, lo que fortifica la equidad en las oportunidades laborales.

Concretando, el efecto del liderazgo transformacional en el contexto portuario puede aumentar las oportunidades laborales y enriquecer sus condiciones laborales, lo que se enlaza a otras áreas vitales de la empresa como la comunicación, inclusión, diversidad, entre otras, las cuales influyen significativamente en el desempeño de los empleados.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

#### **3.1. Importancia del tema: impacto científico y social**

El impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades y eficiencia operativa en la industria portuaria es crucial tanto a nivel científico como social.

La industria portuaria en Ecuador es un pilar fundamental para la economía nacional, que facilita el comercio internacional y el transporte de bienes esenciales para diversos sectores productivos.

Los puertos ecuatorianos tienen el desafío de adaptarse a lo nuevo y mejorar constantemente sus operaciones por medio de su personal. El liderazgo transformacional les puede asegurar su competitividad siendo una herramienta estratégica para innovar, permitir el desarrollo de habilidades y mejorar la eficiencia operacional del sector portuario. Este modelo resalta por ser inspiracional, motivacional y promotor del aprendizaje incesante; los retos en la industria portuaria pueden ser conquistados por los colaboradores, al verse alentados, comprometidos y capaces para adaptarse y manejar las nuevas tecnologías.

Este enfoque de liderazgo, además, es completamente alineado con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Ecuador, particularmente en el eje económico, que busca fomentar el empleo y mejorar las condiciones laborales en el país. A través de un liderazgo transformacional que fomente la capacitación y el crecimiento profesional de los colaboradores, las empresas portuarias pueden generar nuevas oportunidades laborales más especializadas y mejorar las condiciones dentro del sector, creando un entorno de trabajo inclusivo y participativo.

Además, el impacto del liderazgo transformacional trasciende también a la esfera social, en las comunidades locales, ya que permite que se generen empleos de valor y calidad, aportando finalmente al desarrollo económico regional. La cultura organizacional que construye este modelo en un entorno cada día más diverso, es adaptable y flexible, siendo capaz de integrar múltiples perspectivas generacionales (liderazgo generacional), que puede ser clave también en el éxito de este proyecto. Varios aspectos pueden mejorar significativamente como la comunicación, la cohesión organizacional y el trabajo en equipo. La integración generacional prepara además la transición de liderazgos, siendo propicio entre generaciones para su crecimiento e intercambio intelectual.

Finalmente, este proyecto de investigación busca dar respuesta a las diferentes necesidades de la industria portuaria ecuatoriana, las que han sido sintetizadas como adaptabilidad, desarrollo de habilidades y eficiencia operativa. Se sostiene que, implementando el liderazgo transformacional con una orientación generacional inclusiva, es posible crear un sector más sostenible, avanzado y productivo, en consonancia con los objetivos del Plan CREO, añadiendo una mayor competitividad al país.

#### **4. CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN**

Las prácticas pre profesionales se llevaron a cabo en una industria portuaria de Guayaquil, siendo esta un eje principal para la comercialización logística y comercial, releva lo importante que son los puertos en las cadenas de suministro globales desde tiempos muy antiguos, no obstante, conforme evolucionan las solicitudes logísticas y comerciales, la demanda se hace evidente, junto con la necesidad indisputable de adaptarse, revelando además desafíos actuales como:

**Competitividad en el negocio internacional:** comercialmente la competencia es feroz y se necesita una eficiencia creciente que pueda mantener una imagen relevante de la industria portuaria.

**Tecnología emergente:** los avances ofrecen oportunidades, el liderazgo debe estar capacitado para aprovecharlo y adaptarlo con cambios efectivos en sus métodos logísticos.

**Desarrollo de competencias:** la demanda de habilidades en auge es real en el ámbito portuario, sin desarrollo no es posible adaptarse a medios operativos complejos.

**Sostenibilidad y manejo ambiental:** los puertos marítimos deben ser líderes en la implementación de prácticas que sean ecológicas antes la presión del daño ambiental actual.

En este contexto, se destaca la estructura del sector portuaria, cuya organización y diseño son esenciales para garantizar un manejo competitivo, sostenible y eficiente en los puertos de la nación. Esta estructura incluye varios componentes logísticos, operativos y tecnológicos, que al desempeñarse adecuadamente favorecen la eficiencia y competitividad del puerto.

**Terminal de Contenedores:** Se encarga de la recepción, carga, descarga y almacenamiento de contenedores en el puerto principal. Esto incluye contenedores de importación, exportación y transbordo.

**Muelles Especializados:** El puerto cuenta con varios muelles equipados con grúas pórtico y otros equipos de manipulación de carga para atender los buques más grandes que llegan al puerto.

**Grúas Pórtico:** Estas grúas son fundamentales para la carga y descarga de contenedores de los buques, con capacidad para manejar contenedores de gran tamaño y peso.

**Reach Stackers y Tractores:** Se utilizan para mover los contenedores dentro de las áreas de almacenamiento y en los patios de contenedores.

**Grúas Terrestres:** Además de las grúas pórtico, también existen grúas terrestres que se encargan de mover los contenedores dentro de las instalaciones portuarias.

**Áreas de Contenedores:** Los contenedores se almacenan en áreas específicas, que están organizadas de acuerdo a su tipo y destino. Estas zonas incluyen espacios para contenedores vacíos, contenedores refrigerados (reefer) y contenedores llenos.

**Zonas de Transbordo:** El puerto también sirve como punto de transbordo para contenedores que van a otros destinos en la región, lo que implica una coordinación logística eficiente.

**Centro de Control Operacional:** Desde aquí se monitorean todas las operaciones del puerto, incluyendo el seguimiento de los buques, la gestión de los contenedores, la programación de las grúas y la coordinación con las autoridades aduaneras.

**Sistema de Gestión Portuaria:** Se utiliza tecnología avanzada para optimizar la logística de la carga y mejorar la eficiencia en el manejo de contenedores. El sistema de gestión también ayuda a agilizar los procedimientos de entrada y salida del puerto.

**Despacho Aduanero:** El puerto facilita la correcta gestión de los despachos aduaneros de las cargas internacionales, lo cual incluye el cumplimiento de las normativas locales e internacionales de comercio y seguridad.

**Interacción con la Autoridad Portuaria Nacional:** El puerto trabaja en conjunto con las autoridades aduaneras y otras entidades gubernamentales para

asegurar que los procedimientos aduaneros se realicen de manera eficiente y dentro del marco legal.

**Conexiones Terrestres:** El puerto tiene un excelente sistema de transporte terrestre para la distribución de los contenedores que salen del puerto. Los camiones de carga transportan las mercancías a las diferentes partes del país o hacia otros países de la región.

**Servicios de Transbordo:** El puerto también es un punto clave para la transferencia de carga hacia otros puertos, especialmente en la región del Pacífico.

**Seguridad Portuaria:** Se manejan procedimientos estrictos de infraestructura como de seguridad para las cargas marítimas (monitoreo, controles de acceso, protocolos de empleados).

**Cumplimiento Normativo:** Se aseguran de llevar a cabo las regulaciones locales e internacionales de seguridad, medioambientales y de operación marítimas.

**Iniciativas Ambientales:** En su compromiso medioambiental, cumplen pautas para disminuir el impacto del puerto al medio ambiente. Pautas como un adecuado manejo de desechos y residuos, control de la emisión de CO<sub>2</sub>, cuidar de los recursos, entre otros.

Ante este panorama, surge el liderazgo transformacional como una necesidad para la industria portuaria. La propuesta presenta desea solventar esta necesidad, al proveer aplicaciones prácticas de este modelo en el campo portuario, que sean capaces de mejorar áreas como la eficiencia, competitividad y sostenibilidad en el comercio global.

## **5. OBJETO**

En esta sistematización se busca identificar y comprender como el liderazgo transformacional influye en el desarrollo de competencias y habilidades del personal portuario. En base a las entrevistas y cuestionarios realizados durante el periodo de las prácticas pre-profesional en el periodo del 2023 – 2024.

Se desarrolla el análisis de habilidades y la eficiencia operativa para poder determinar una evaluación de la eficacia y eficiencia de los procesos y funciones a cumplir por los diferentes colaboradores de la compañía portuaria. Esta sistematización tiene



como intención promover mejoras en el aprendizaje del liderazgo transformacional, potenciar la gestión operativa y el desempeño en la industria.

## **6. OBJETIVO DEL PROCESO DE LA SISTEMTIZACIÓN**

### **6.1. Objetivo General**

Evaluar el impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades y en la eficiencia operativa del personal en la industria portuaria, integrando una perspectiva generacional a través de una revisión bibliográfica y la aplicación de instrumentos de medición.

### **6.2. Objetivos específicos**

- a. Identificar las características del liderazgo transformacional y su importancia generacional.
- b. Analizar el alcance del liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades técnicas y blandas, como en la eficiencia operativa del personal portuario.
- c. Proponer estrategias específicas de liderazgo transformacional, relevantes en el sector portuario y que faciliten la integración de líderes generacionales.
- d. Medir la satisfacción y motivación del personal portuario bajo un liderazgo transformacional, con especial atención en las necesidades y valores de las distintas generaciones.

## **7. EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN**

El objetivo principal de este eje de sistematización es evaluar cómo el liderazgo transformacional influye en el desarrollo de habilidades y en la eficiencia operativa dentro de la industria portuaria. Además, se analiza cómo las propuestas implementadas abordan de manera efectiva los problemas que se ha identificado dentro de la organización, contribuyendo a su desarrollo hacia una forma más eficiente y consistente.

Una de las principales contribuciones en este proceso de sistematización fue la identificación de los diferentes tipos de líderes presentes en la organización. Para ello, se utilizaron entrevistas y encuestas con empleados de distintas áreas, lo que permitió comprender el estilo de liderazgo predominante y cómo este influye en la dinámica de los equipos de trabajo. A través de este análisis, también se abordó la situación de la comunicación interna, identificando las debilidades que existen entre los departamentos, lo que genera conflictos. En particular, se encontró que los canales de comunicación no son siempre respetados, ya que los líderes tienden a saltarse los protocolos establecidos, lo que contribuye a la desorganización.

A partir de estos problemas, se pudo definir una serie de propuestas para mejorar la situación. La primera de estas fue la creación de un plan de capacitación de habilidades blandas. Este plan tiene como objetivo fortalecer habilidades interpersonales como el liderazgo, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, aspectos clave para mejorar las relaciones laborales y optimizar la cooperación entre departamentos. Además, se desarrolló una propuesta de capacitación adaptada a las competencias laborales específicas de cada puesto y área, de manera que cada empleado pudiera recibir formación personalizada según sus necesidades y los desafíos de su rol. Por último, se diseñó un programa de mentorías y liderazgo, enfocado en fomentar el desarrollo de nuevos líderes dentro de la organización, permitiendo que los empleados en crecimiento puedan recibir acompañamiento y formación continua, promoviendo un liderazgo transformacional desde dentro.

Para llevar a cabo este proceso de sistematización, se utilizaron varios métodos de recolección de datos, entre los que se destacan las encuestas y las entrevistas a empleados de distintos niveles jerárquicos, las cuales ayudaron a obtener información detallada sobre la percepción de los trabajadores respecto al liderazgo y las capacitaciones.

Finalmente, el análisis de los resultados esperados se centró en identificar de qué manera el liderazgo transformacional mejora tanto el desarrollo de habilidades blandas como la eficiencia operativa dentro de la organización. Se evaluó si las propuestas de capacitación y mentoría contribuyen a superar las deficiencias en la comunicación y la personalización de la formación. Asimismo, se reflexionó sobre el impacto que estas acciones tienen en la productividad general

de la empresa y en la mejora del clima organizacional, con la intención de generar un cambio positivo en la forma en que los líderes gestionan a sus equipos y en la efectividad de los procesos operativos en la industria portuaria.

## **8. MARCO TEÓRICO GENERAL**

### **8.1. Introducción al Marco Teórico**

Este estudio se enmarca en la intersección de tres áreas críticas: liderazgo transformacional, desarrollo de habilidades y eficiencia operativa, especialmente en el contexto de la industria portuaria, un sector vital para el comercio global y la economía.

El liderazgo transformacional, caracterizado por su habilidad para inspirar y motivar, juega un rol fundamental en la conformación de equipos altamente competentes y la promoción de un entorno laboral que fomenta la innovación y adaptabilidad. Esta clase de liderazgo es vital para la empresa portuaria, ya que tanto la eficiencia como el poder para adaptarse a nuevas tecnologías y reformas dentro del mercado son indispensables.

En el presente trabajo de titulación se observará cómo el liderazgo transformacional contribuye al desarrollo de competencias laborales y optimiza la eficiencia operativa portuaria. Se debatirá también el rol de una cultura organizacional sólida y adaptativa, impulsada por directivos transformacionales, como factor determinante en la competitividad y desempeño portuario.

Este análisis aporta a la comprensión académica del liderazgo transformacional y de sus beneficios en áreas específicas como la industria portuaria, también permite obtener un panorama real y práctico para llevar a cabo estrategias de liderazgo con éxito, que logren efectivizar las operaciones y el crecimiento profesional portuario. El estudio procura tratar la necesidad obligatoria de mejora y adaptación continua del área portuaria, formulando un marco teórico integral que enlaza el postulado del liderazgo con la práctica y desarrollo operacional en un contexto verás y dinámico.

## **8.2. Teoría general de los conceptos principales: liderazgo transformacional, desarrollo de competencias y eficiencia operacional**

En este apartado del marco teórico se establecerá una visión general de los tres conceptos fundamentales de esta investigación: liderazgo transformacional, desarrollo de competencias y eficiencia operacional. Así se podrá comprender el alcance práctico de su aplicación en la industria portuaria.

## **8.3. Valor del liderazgo transformacional en relación a la industria portuaria**

Retomando las ideas de Alcázar (2020), el liderazgo transformacional es crucial en la industria portuaria debido a su capacidad para inspirar a los empleados a alcanzar niveles más altos de desempeño y compromiso. En un entorno que requiere eficiencia, seguridad y coordinación, el liderazgo transformacional puede fomentar la innovación, la adaptabilidad y la resolución de problemas, lo que es esencial para enfrentar los desafíos cambiantes y lograr el éxito en la industria portuaria (p. 4).

## **8.4. Breve concepto del liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional es un proceso que afecta tanto a líderes como a seguidores, y permite alcanzar una moral y motivación más elevada. La transformación de los individuos será responsable de múltiples cambios en la organización. El o los líderes influirán en sus seguidores guiándolos hacia los objetivos de la empresa, logrando impactar áreas como la habilidad, productividad y eficiencia (Moreno, 2020).

## **8.5. Concepto detallado del liderazgo transformacional**

El autor Alcázar (2020), en su artículo revisa cuidadosamente los tipos de liderazgo y el impacto en el sentido de pertenencia hacia la organización, sobresaliendo de ellos, el liderazgo transformacional. Basado en un análisis bibliográfico y apoyado en la hipótesis del rango total del liderazgo, se señala que el compromiso organizacional se ve influenciado por el liderazgo transformacional por medio de diferentes mecanismos de compromiso, como el normativo, afectivo y el de continuidad. Adicionalmente, se descubrió que este tipo de liderazgo influye de

manera positiva en el rendimiento, la satisfacción y el esfuerzo extra de los empleados. Además, se enfatiza la relevancia de tener en cuenta el entorno y las variables circunstanciales al valorar la eficacia del liderazgo transformacional. Se deduce que el liderazgo transformacional ejerce un efecto considerable en el compromiso de la organización, resaltando su función en el crecimiento de los trabajadores y en la optimización del rendimiento organizacional (p. 8).

Se menciona que este tipo de liderazgo desea inspirar a su público a alcanzar un desempeño elevado de la mano de la motivación y así transformarlos; son líderes que no sólo supervisan a sus seguidores. Lo componen cuatro componentes, en primer lugar tenemos a la influencia idealizada, seguida de una motivación inspiracional, además una estimulación intelectual y finalmente la consideración individualizada (Pico Versoza y Coello Yagual, 2018).

1. Influencia idealizada: prima el ejemplo por parte del líder.
2. Motivación inspiracional: el líder es capaz de articular una visión que desafíe a sus seguidores, guiándolos a dar su mejor versión.
3. Estimulación intelectual: incitan a sus seguidores al cuestionamiento, a la creatividad, animándolos a romper paradigmas en busca de mejoras.
4. Consideración individualizada: conciencia en dar apoyo y el medio adecuado para el crecimiento de forma individual, tomando en cuenta las fortalezas y necesidades particulares de cada uno de sus seguidores.

Estos componentes se asocian a un compromiso organizacional mayor y a un desempeño genuino por parte de sus seguidores, expresando satisfacción y el querer permanecer siendo parte de la empresa (Alatorre, 2013).

#### **8.6. Características de los líderes transformacionales y sus comportamientos**

Según Narváez (2023), los líderes transformacionales se caracterizan por su capacidad para inspirar y motivar a sus seguidores, fomentar un compromiso con la misión organizacional, estimular la creatividad e innovación, y adoptar un enfoque ético y moral en su liderazgo. Sus comportamientos incluyen el fomento de un clima de confianza, la promoción del desarrollo personal y profesional de sus seguidores, y la capacidad de adaptarse a diferentes estilos de liderazgo según las circunstancias (p. 9).

Es interesante como el autor Alcázar (2020), encuentra que podemos ver en los líderes transformacionales cualidades como carisma, el poder de formar y guiar una visión, la empatía, confianza y el lograr inspirar a otros. Estas cualidades llevan al líder a buscar la innovación, la creatividad e impulsar un medio ideal para un equipo productivo, su preocupación por sus empleados es verdadera, verlos desarrollarse es su deber y responsabilidad. (p. 8).

### **8.7. Diferencia del liderazgo transformacional frente a otros tipos de liderazgo**

Es posible diferenciar el liderazgo transformacional de los demás tipos, por su fuerte enfoque en inspirar a sus seguidores, manteniendo la visión y motivación de la empresa. Otros modelos, como el transaccional, ponen su atención en cumplir metas bajo una supervisión o en intercambio por compensaciones. El líder transformacional cuenta con una representación fuerte que inspira confianza y admiración a los diferentes seguidores y sublíderes que tiene. Este es un modelo a seguir para el equipo, actuando siempre con integridad, coherencia y ética. (Cegoslatam, 2023)

### **8.8. Desarrollo de habilidades en el ámbito portuario**

El campo portuario es de naturaleza dinámica y cambiante debido al movimiento y evolución del comercio global, lo que conlleva a enfrentar desafíos de manera rutinaria. Es así, que el líder portuario está en la necesidad de adoptar nuevas tecnologías, cumpliendo con normas sostenibles cada día más estrictas; preparar a sus trabajadores para ser hábiles en áreas técnicas y de gestión vuelve eficiente las operaciones y capacita a la empresa para adaptarse y ser próspera en el futuro (Ariza, 2021).

### **8.9. Valor del desarrollo de habilidades en el ámbito portuario**

El aumento de la sostenibilidad y competitividad de la industria portuaria es predecible al crear una cultura de capacitación continua que involucre el desarrollo constante de habilidades. Llanos & Caicedo (2022), recalcan lo vital de este desarrollo para permitir a los trabajadores a tener competencias útiles en su entorno, para operar segura y eficientemente, disminuyendo los riesgos y efectivizando procesos como carga, descarga y la manipulación de mercancías (Ariza, 2021; Mora, 2023).

### **8.10. La sostenibilidad en industrias del sector portuario.**

La sostenibilidad es un concepto clave en la gestión empresarial moderna, particularmente en industrias que dependen de recursos naturales y de infraestructura a gran escala, como el sector portuario. De acuerdo con (Esteban Rodriguez, 2023) y (Lupano, 2023), la sostenibilidad en los puertos marítimos implica la implementación de prácticas ecológicas y estrategias de desarrollo que minimicen el impacto ambiental sin comprometer la eficiencia y competitividad del sector. Estos autores destacan que la adaptación estratégica de las infraestructuras portuarias debe contemplar tecnologías avanzadas, administración innovadora y cumplimiento de normativas ambientales internacionales para garantizar un crecimiento sostenible.

En este contexto, la sostenibilidad no solo se refiere a la conservación del medio ambiente, sino también a la generación de oportunidades económicas y sociales a largo plazo. Se busca que las operaciones portuarias sean eficientes y responsables, alineándose con los principios del desarrollo sostenible definidos por organismos internacionales como las Naciones Unidas. Además, la presión global para reducir las emisiones de carbono y optimizar el uso de los recursos ha impulsado la adopción de sistemas de gestión ambiental, energías renovables y la optimización de procesos logísticos que reduzcan el desperdicio y el consumo innecesario de recursos.

La sostenibilidad en la industria portuaria también implica el desarrollo de estrategias de mitigación del impacto ambiental, tales como el uso de combustibles alternativos, la electrificación de operaciones portuarias y la reducción de residuos y vertimientos contaminantes en cuerpos de agua. Asimismo, la modernización de la infraestructura portuaria con tecnologías limpias, como la digitalización y automatización de procesos, permite una gestión más eficiente y ecológica de las operaciones. De acuerdo con (Esteban Rodriguez, 2023) y (Lupano, 2023), las prácticas de sostenibilidad en los puertos incluyen la gestión eficiente del tráfico marítimo, la optimización del almacenamiento y la reducción del tiempo de espera de los buques, factores que contribuyen significativamente a la disminución de la huella de carbono en la industria.

Desde una perspectiva organizacional, el liderazgo transformacional juega un papel fundamental en la promoción de una cultura de sostenibilidad. Un liderazgo efectivo puede fomentar una mentalidad orientada a la innovación, en la cual las empresas portuarias adopten prácticas responsables y busquen un equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar ambiental. Según los autores (Esteban

Rodriguez, 2023) y (Lupano, 2023), la sostenibilidad no debe verse únicamente como un requisito regulatorio, sino como una ventaja competitiva que permite a las empresas diferenciarse en el mercado global, mejorar su reputación y generar valor a largo plazo.

#### **8.11. Función del liderazgo transformacional en el desarrollo y aprendizaje profesional.**

Los líderes transformacionales visualizan la empresa como el resultado de las interacciones de su personal. Por ello, se vuelve de suma importancia el inspirar y motivar a sus empleados, lo que desean es ver reflejado su mejor potencial para lograr los objetivos a fines de la empresa. Al proporcionarles confianza en su entorno y apoyo que les permite desarrollarse, impulsan su crecimiento y la obtención de habilidades nuevas que sumarán a la visión, (Llanos y Caicedo, 2022, p. 14).

#### **8.12. Impacto en la adaptabilidad a tecnologías emergentes y cambios laborales**

Llanos y Caicedo (2022) concluyen que a través del liderazgo transformacional se puede obtener una adaptación significativa hacia nuevos avances y cambios laborales, ya que es un modelo que desarrolla un vínculo con el crecimiento y abraza lo nuevo de manera proactiva, gracias a la mentalidad y visión del líder (p. 6).

Por su lado Molina (2023), señala que esta forma de liderar influye en las entidades educativas positivamente al momento de asumir o adaptarse a tecnologías actuales. A través de una visión que comparten, sus miembros llegan a entender lo imprescindible de evolucionar con los cambios, pues su modelo se dirigirá siempre a la innovación y al aprendizaje constante (p. 3).

#### **8.13. Eficiencia operacional en el ámbito portuario**

La eficiencia operativa como concepto, es primordial para indicar si el puerto es capaz o no de manejar un flujo económico y efectivo de las mercancías, afectando en forma directa a la cadena de suministros a nivel internacional. Logísticamente, los puertos son críticos, una buena labor se refleja en cada operación marítima como en el capital. También se debe tener en cuenta los factores que contribuyen a que los puertos logren ser eficientes operacionalmente, como la logística de carga y



descarga, el manejo del tiempo de atracado, el uso de recursos (humanos y materiales) y el acoger tecnologías de más actualizadas (Mora, 2023, p. 2).

#### **8.14. Concepto e importancia de la eficiencia operativa portuaria**

Cuando se habla de eficiencia operativa portuaria, Villagra (2021) alude que se trata de la forma en que se realizan las actividades operativas como la carga, descarga y el proceso de almacenamiento, los cuales idealmente deben ser llevada a cabo de las forma más precisa, rápida y bajo un costo justo. La eficiencia garantiza estos procesos, la satisfacción de los usuarios en el área marítima y asegura de cierto modo la competitividad con la que es apreciada el puerto (entregas puntuales, respuestas oportunas a la demanda, aprobación y lealtad del cliente) (p. 1).

#### **8.15. El liderazgo transformacional y su influencia en el perfeccionamiento de las operaciones portuarias**

Al relacionar la variable del liderazgo transformacional con la mejora operacional portuaria, el aporte que este le da es significativo. El ambiente del que se participa es colaborativo, inspiracional, innovador y esto lleva a decidirse siempre por cambios de éxito que resultan en continuas mejorías para el puerto tanto en prácticas técnicas como de gestión (Villagra Chavez, 2021, p. 7).

A su vez, Sandoval y Romero (2022) invitan a pensar que el impacto de este modelo de liderazgo en la motivación de los empleados encargados de la importación naviera en el puerto del Callao puede ser alto. Al mejorar el liderazgo transformacional, se esperaría que los trabajadores estén más motivados y comprometidos, lo que podría afectar la eficiencia operativa y optimizar las operaciones portuarias, contribuyendo así al cumplimiento de responsabilidades y metas del área de importación de las líneas navieras (p. 1).

#### **8.16. Casos de estudio o ejemplos de mejoras operativas logradas con el liderazgo transformacional**

Rodríguez (2023) realizó un estudio que aborda el impacto del género femenino en el sector marítimo, destacando la evolución hacia una mayor igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en roles de liderazgo. El autor resalta que el dar oportunidad de formación profesional, incluso técnica a las mujeres dentro del área marítima, como lo hace el liderazgo transformacional muestra una

significancia positiva. Las mujeres destacan en áreas como la influencia y el equilibrio organizacional, tienen una faceta humana única al igual que sus puntos de vista, ideales al adoptar nuevas medidas y ejecutarlas. Al conocer esto, se crean asociaciones, políticas y aparecen programas buscando la igualdad de género y la inclusión. Se concluye que el dar poder a las mujeres, termina en el progreso de comunidades y empresas del sector portuario, creando un medio laboral con más producción y equidad (p. 16).

Rodríguez (2023) resalta la relevancia del liderazgo transformacional en el contexto portuario y marítimo, resaltando las optimizaciones operativas alcanzadas mediante este tipo de liderazgo. Se enfatiza que el liderazgo transformacional ha facilitado el incremento de la eficiencia y productividad en estos sectores, a través de la motivación y el estímulo de los trabajadores para alcanzar metas compartidas. Además, se destaca que este tipo de liderazgo ha impulsado una transformación cultural en las compañías, promoviendo relaciones de trabajo más colaborativas, comunicativas y empáticas, lo que ha tenido un efecto positivo en la calidad de las operaciones y en la eficacia de los procedimientos. Además, es notable que el liderazgo transformacional ha promovido la innovación y la transformación en el ámbito marítimo y portuario, facilitando la implementación de tecnologías emergentes, prácticas sustentables y estrategias de expansión que han incrementado la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones (Zamora y Navarro, 2014).

También se señala que este método de liderazgo ha ayudado a fomentar la equidad de género en la industria, al proporcionar a las mujeres oportunidades de liderazgo y crecimiento profesional, lo que ha potenciado la diversidad y el capital humano en las compañías, produciendo un efecto positivo en sus operaciones y rendimientos. El liderazgo transformacional ha resultado fundamental para lograr mejoras operativas significativas en el entorno marítimo y portuario, impulsando la eficiencia, la innovación, la competitividad y la igualdad de género en estas industrias (p. 2).

### **8.17. Cultura Organizacional y Liderazgo Transformacional**

La importancia de la cultura organizacional en las empresas está cada vez más reconocida, debido a su influencia en cómo interactúan los miembros de la organización y cómo esta interacción forma un marco cognitivo compartido que afecta

las respuestas a los cambios del entorno. Esto obliga a líderes que las organizaciones realicen procesos de transformación desde la cultura volviendo así necesario realizar la evaluación del estilo de liderazgo que utilizan, para poder alcanzar los diferentes propósitos de la misma, observando desde la misma organización y desde las miradas de las personas que se relacionan con el dentro de la organización (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006).

#### **8.18. Impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional.**

Chung y Espinoza (2020), realizaron un estudio en una de las universidades pública de Perú, en el que lograron probar un prototipo sobre el rol mediador de la cultura organizacional afín con el liderazgo transformacional de dirigentes y la administración del conocimiento por parte de los empleados. La muestra fue de 150 trabajadores y recogieron datos con un cuestionario auto-gestionado que evidenció dicha asociación positiva.

Asimismo, se halló un efecto de mediación completa de la cultura organizacional en esta relación. Con base en estos hallazgos, los autores destacan la importancia de establecer normas y prácticas organizacionales que promuevan el desarrollo de una cultura basada en el liderazgo transformacional, a fin de mejorar los procesos de gestión del conocimiento en el contexto universitario (Chung y Espinoza , 2020, p. 2).

Estos autores mencionan la relación entre el liderazgo, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. La bibliografía disponible resalta la conexión entre el liderazgo y la administración del saber, además del impacto del liderazgo transformacional en la obtención y administración del conocimiento. Además, se ha notado que la cultura de la organización tiene un impacto en las prácticas de liderazgo y en la administración del saber. No obstante, el estudio del efecto de la cultura organizativa en esta relación es restringido. La investigación empleó el modelo de ecuaciones estructurales parciales de mínimos cuadrados (PLS-SEM) y se centró en examinar el impacto mediador de la cultura organizacional en la conexión entre el liderazgo transformacional y la administración del conocimiento en una universidad de Perú. Los hallazgos revelaron una correlación relevante entre el liderazgo transformacional y la administración del conocimiento, además de una conexión directa entre el liderazgo transformacional y la cultura de la organización.

Además, se descubrió que la cultura de la organización ejerce un rol intermediario en la conexión entre el liderazgo transformacional y la administración del conocimiento. Las Consecuencias de los descubrimientos en la administración del saber y el liderazgo en entidades académicas. Los resultados de la investigación indican que tanto el liderazgo transformacional como la cultura de la organización impactan en la administración del saber. Por lo tanto, mejorar el liderazgo transformacional y promover una cultura organizacional saludable en la universidad puede resultar en una mejora significativa en la gestión del conocimiento. Estos resultados tienen implicaciones importantes para la gestión del conocimiento y el liderazgo en organizaciones académicas, destacando la necesidad de promover un liderazgo transformacional y una cultura organizacional positiva para optimizar la gestión del conocimiento (Chung y Espinoza , 2020; Ariza, 2021).

#### **8.19. Creación de una cultura de innovación, colaboración y adaptabilidad**

Cuando aspira formar una nueva cultura, se requiere de un espacio diseñado para aplaudir y de ser posible recompensar lo experimental, lo creativo, dándole al personal los recursos necesarios para apostar por nuevos conceptos o proyectos sin temor a fracasar. Reconociendo y premiando el logro alcanzado por trabajar en equipo, se fomenta la colaboración y por ende la comunicación y disposición en impartir saberes entre los empleados. Además, mostrando flexibilidad se refuerza la adaptabilidad y se ve alentada la toma de decisiones al ajustarse en un mercado empresarial cambiante (Chung y Espinoza , 2020, p. 14).

#### **8.20. Relación entre una cultura organizacional positiva y el desempeño operativo**

Los investigadores Chung y Espinoza (2020), concluyen que una cultura organizacional positiva incrementa el desempeño operativo. Esta afirmación ha sido comprobada y declara que se debe en gran parte a los valores que comparten los empleados dentro de un ambiente colaborativo, estos se enfocan en mejorar continuamente en unidad, llegando a ser más sólidos operacionalmente. Una cultura que fomente la innovación, el empoderamiento de los empleados y la atención al cliente puede influir positivamente en la eficiencia, la calidad del trabajo y la capacidad de adaptación a los cambios del mercado (p. 3).

Si bien no se identificaron estudios que relacionen estas dos variables en el sector naviero o puertos, si se identificaron estudios de este tipo en la región. En este sentido, Vargas y Gómez (2021) analizan el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño operativo a través de la mediación de la transferencia de conocimiento en empleados de mandos medios de la industria automotriz. Se aplicó un enfoque cuantitativo, no experimental, de corte transversal, descriptivo y de correlación causal, con un grupo de 300 participantes. Los hallazgos revelaron que el liderazgo transformacional ejerce un impacto positivo y relevante en la transmisión de conocimiento y en el rendimiento operativo, alcanzando un nivel de confianza del 99,9%. Además, se corroboró que la transmisión de conocimiento tiene una influencia positiva y relevante en el rendimiento operativo. Estos descubrimientos indican que el liderazgo transformacional es esencial para fomentar la transmisión de saberes y optimizar el rendimiento operativo en el ámbito de la industria automotriz. Los líderes transformacionales ejercen un efecto considerable en sus seguidores, lo que puede llevar a cambios positivos en el entorno de trabajo y favorecer la eficiencia de la organización. Además, el intercambio de saberes internos y externos, promovido por el liderazgo transformacional, puede incrementar la eficacia y productividad de las actividades cotidianas (p. 13).

Según Vargas y Gómez (2021) aportan pruebas empíricas en el escenario analizado, respaldando la relevancia del liderazgo transformacional y la transmisión de saberes para el rendimiento operativo en la industria de la automoción. No obstante, es crucial tener en cuenta que estos hallazgos se lograron en un escenario particular y podrían no generalizarse. Se recomienda la ejecución de futuras investigaciones que tomen en cuenta otros contextos y empleen esquemas longitudinales para expandir el saber en este campo. El liderazgo transformacional influye positivamente en la transmisión de conocimiento y el rendimiento operativo, resaltando su importancia en el escenario de la industria automotriz de la frontera norte de México (p. 14).

Estos escritores subrayan la relevancia del liderazgo transformacional y el fortalecimiento de los trabajadores en la transmisión eficaz de saber. Igualmente, se examina la influencia del saber organizacional en la ventaja competitiva duradera y se investiga el efecto del capital relacional en el rendimiento de las instituciones educativas. El artículo expone estudios acerca de la transmisión de conocimientos en entornos organizativos particulares, como equipos de administración, maquiladoras

de automoción y compañías de cuidado primario de la salud. Se enfatiza la relevancia de un liderazgo eficaz en la generación y difusión de conocimiento, además de promover la implicación y el compromiso de los trabajadores. Se analiza el impacto de la ubicación en la red organizacional y la habilidad para absorber en la transmisión de conocimiento y la innovación. Además, se investiga el rol de la rotación de personal en la transmisión de saberes entre equipos. (Vargas y Gómez, 2021; Llanos y Caicedo, 2022)

Los hallazgos de la investigación de (Vargas y Gómez, 2021) subrayan la relevancia de la transmisión eficaz de conocimiento para potenciar el rendimiento operativo y, finalmente, el rendimiento global de la compañía. Se reconoce la importancia de la estrategia corporativa, la orientación hacia el mercado y la modificación del sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) para optimizar los procesos de la organización mediante la transmisión de saberes. El artículo proporciona una perspectiva completa sobre la transferencia de conocimiento y su influencia en varios aspectos del rendimiento organizacional, evidenciando su importancia como un agente articulado de la competitividad en distintos ámbitos empresariales (p. 10).

Los escritores destacan la relevancia del clima organizacional, señalando que este término alude al entorno psicológico en una entidad, que abarca la visión de los trabajadores acerca de la cultura, las reglas, las expectativas y las relaciones en el entorno laboral. Un ambiente laboral positivo puede promover la motivación, la satisfacción en el trabajo y la cooperación, lo cual puede impactar en la transmisión de conocimiento y el rendimiento en las operaciones. En el ámbito de la industria automotriz, donde la innovación y la eficiencia son esenciales, un ambiente organizacional propicio puede ser un elemento crucial para el triunfo de la organización (p. 13).

### **8.21. Liderazgo Transformacional y políticas de Desarrollo Laboral**

Sánchez (2023) llevó a cabo un estudio que señala que el liderazgo transformacional se enfoca en inspirar y estimular a los trabajadores para que logren su máximo potencial. Los líderes transformacionales promueven un entorno laboral colaborativo, incentivan la creatividad y la innovación, y se enfocan en cultivar a sus seguidores. Esto puede impactar en las políticas de crecimiento laboral al fomentar programas de formación y desarrollo, estímulos para el avance profesional, y un

énfasis en el bienestar y la satisfacción de los trabajadores. En conclusión, el liderazgo transformacional tiene la capacidad de moldear las políticas de desarrollo laboral para armonizarlas con la motivación, la inspiración y el desarrollo de los trabajadores. (p. 12).

El estudio de Sánchez (2023) analiza la conexión entre el liderazgo transformacional y el rendimiento en el trabajo en una compañía farmacéutica en Ecuador. Aunque la investigación proporciona pruebas sobre esta relación en ese contexto, se podrían tener en cuenta algunos factores para mejorar el enfoque: El tamaño de la muestra es bastante reducido (65 empleados), lo que restringe la oportunidad de generalizar los hallazgos más allá del caso particular. Sería aconsejable expandir la muestra o añadir estudios de caso para conseguir una perspectiva más integral. La investigación se enfoca exclusivamente en el liderazgo transformador. También podría ser útil incluir el estudio de otros estilos de liderazgo y su impacto distintivo en el rendimiento (p. 13).

Se podría explorar más a fondo la relación entre el liderazgo transformacional y un rendimiento superior. Por ejemplo, analizando factores intermedios como motivación, dedicación, satisfacción en el trabajo. Es necesario un mayor debate sobre los resultados en relación con el específico contexto organizacional y sectorial. Las conclusiones podrían variar en otras disciplinas o culturas de la organización. Es apropiado relacionar los descubrimientos con implicaciones prácticas y sugerencias específicas para impulsar el liderazgo transformacional en las organizaciones. En resumen, la investigación de Sánchez (2023) proporciona un valioso punto de partida, sin embargo, es necesario ampliarla con muestras más extensas, incluir otras perspectivas de liderazgo, analizar procesos subyacentes, proporcionar un mejor contexto a los resultados y generar sugerencias útiles para las organizaciones. Esto potenciaría la contribución al saber en la materia (p. 5).

Sánchez (2023) analiza el vínculo entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral en el sector de operaciones de una empresa farmacéutica en Ecuador. La investigación examina la conexión entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral en el sector de operaciones de una empresa farmacéutica en Ecuador. Los estudiosos utilizaron cuestionarios y encuestas para recolectar información acerca del liderazgo transformacional y el rendimiento en el trabajo, empleando la escala de Likert y el valor de Alfa de Cronbach para valorar la confiabilidad de los instrumentos. Los hallazgos señalan una correlación positiva y

significativa entre el liderazgo transformacional y el rendimiento en el trabajo, además de sus aspectos individuales como la consideración personal, estimulación intelectual, motivación inspiracional e influencia idealizada. Estos descubrimientos concuerdan con otras investigaciones que resaltan la relevancia del liderazgo transformacional en el rendimiento en el trabajo. Se proponen sugerencias para impulsar el liderazgo transformacional, como definir tácticas de liderazgo, programas de formación y valoración del trabajo de los trabajadores. El científico determina que potenciar el liderazgo transformacional puede influir de manera positiva en el rendimiento laboral de la entidad (Hermosilla et al., 2016).

#### **8.22. Evaluación del liderazgo transformacional y el rendimiento laboral en diferentes entidades y entornos organizativos**

El estudio trata el asunto del liderazgo transformacional y su vínculo con el crecimiento laboral. La investigación se enfoca en la valoración del liderazgo transformacional y el rendimiento laboral en varias instituciones y entornos organizativos, como entidades financieras, compañías de seguridad, escuelas y entidades municipales. Se utilizan herramientas como el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) y el cuestionario para la evaluación del desempeño laboral para recopilar datos. Además, se realiza un análisis estadístico para evaluar la distribución de los datos y se incluye la validación de expertos en las variables estudiadas. El trabajo también presenta información sobre la normalidad de los datos, así como la evaluación de la originalidad del contenido. Los hallazgos indican una correlación favorable entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral en diversas áreas de trabajo (Niño y Parra, 2019).

#### **8.23. Desafíos y oportunidades en la implementación del liderazgo transformacional**

Aunque el liderazgo transformacional ofrece ventajas ampliamente reconocidas, su implementación no está libre de desafíos. En esta parte, analizarán tanto los desafíos que pueden presentarse como las posibilidades que surgen al aplicar este estilo de liderazgo.

#### **8.24. Desafíos comunes en la adopción de este estilo de liderazgo en la industria portuaria.**



Cortez (2020) sostiene que los retos en la aplicación del liderazgo transformacional pueden estar vinculados con la resistencia al cambio de los integrantes de la organización, quienes pueden experimentar sensaciones de seguridad o temor frente a una modificación en la estructura de poder y en la dinámica laboral. Además, la inconsistencia entre las prácticas vigentes y los fundamentos del liderazgo transformacional puede provocar desacuerdo y desorientación. Por otro lado, la exigencia de cultivar nuevas competencias de liderazgo en líderes y seguidores puede demandar un considerable esfuerzo de formación y crecimiento profesional. No obstante, las posibilidades en la puesta en marcha del liderazgo transformacional son considerables. Este modelo de liderazgo puede fomentar una transformación positiva en la cultura y el rendimiento de la organización, dado que se enfoca en la inspiración, la motivación y el fortalecimiento de los integrantes del equipo. Igualmente, puede promover la innovación y la creatividad al incentivar el asumir riesgos y el razonamiento más allá de lo habitual. Finalmente, el liderazgo transformacional posee la capacidad de impulsar a los integrantes del equipo hacia una meta compartida, lo que puede propiciar un incremento en el compromiso y la satisfacción en el trabajo dentro de la organización (p. 6).

En contraposición, Flores et al (2021) resaltan la relevancia de tener en cuenta el liderazgo transformacional en el entorno digital. Los escritores argumentan que el liderazgo transformacional se topa con retos particulares en el marco de la economía digital, dado que la seguridad en el ciberespacio se transforma en un elemento esencial para salvaguardar los bienes de la organización y asegurar el bienestar de sus usuarios. A pesar de estos desafíos, el enfoque transformacional del liderazgo permite involucrar a más miembros de la organización en los procesos de cambio, lo que favorece la capacitación en ciberseguridad y garantiza la sostenibilidad y el crecimiento de la organización en un entorno digital cada vez más desarrollado. Esta capacidad de liderazgo transformacional también facilita la implementación de estrategias y políticas gerenciales que promueven mayores niveles de seguridad digital, potenciando la utilización de las nuevas tecnologías y capacitando a los colaboradores para afrontar los desafíos de la ciberseguridad (p. 11).

### **8.25. Plan de mejora en la eficiencia y desarrollo de habilidades**

Las oportunidades disponibles para mejorar la eficiencia y el desarrollo de habilidades de gestión y organizacionales, en un mundo de constante cambio y con

una competencia cada vez más feroz, es esencial. Las empresas e individuos deben buscar continuamente formas de optimizar sus operaciones y expandir sus competencias. El apartado a continuación identifica y analiza las estrategias que pueden aplicarse para efectivizar procesos, aumentar la producción y desarrollar habilidades empresariales. Se adentrará desde los métodos de gestión hasta las innovaciones tecnológicas, demostrando su aplicación y efecto en el crecimiento y sostenibilidad del puerto.

Es posible identificar oportunidades y proponer un plan de mejora en varias zonas o puestos de la actividad naviera. En este sentido, Ariza (2021) identifica las oportunidades para mejorar la eficiencia y el desarrollo de habilidades en los empleados y en la comunidad en la que operan. Los autores comentan que las oportunidades incluyen el desarrollo de capacidades de liderazgo y coaching en el personal de seguridad para mejorar la prevención de delitos, y, en general, mantener la motivación del personal, atraer nuevas empresas al puerto y disminuir el desempleo en la comunidad. Explican que el contexto de pobreza y desempleo en América Latina crea vulnerabilidades para actividades ilícitas, lo cual afecta la seguridad de los terminales portuarios y empresas marítimas. Por tanto, el desarrollo de capacidades de liderazgo y coaching en el personal de seguridad se torna crucial para prevenir delitos, mantener la motivación del personal, atraer nuevas empresas al puerto y disminuir el desempleo en la región. La implementación de estas habilidades proporcionaría un ambiente laboral más seguro, promovería la competitividad de las empresas y contribuiría al desarrollo sostenible de la región (p. 6).

#### **8.26. Estrategias de implementación y adaptación a diferentes contextos portuarios.**

El estudio de las estrategias de implementación y adaptación en diferentes escenarios portuarios son un elemento esencial para el funcionamiento eficaz y eficiente del comercio y logística a escala mundial. En este contexto, las infraestructuras portuarias tienen la capacidad de ajustarse y florecer en una diversidad de contextos y circunstancias, desde pequeños puertos especializados hasta grandes centros internacionales. Esto puede alcanzarse mediante la aplicación de tecnologías de vanguardia, métodos de administración innovadores y prácticas sustentables, ajustándolas a las demandas y particularidades de cada puerto.

Además, es necesario considerar los retos y posibilidades que emergen en estos contextos, y cómo la adaptación estratégica puede llevar a un incremento en la eficiencia, seguridad y competitividad en el sector portuario. En conclusión, es crucial para entender la dinámica de los puertos en el siglo XXI y cómo pueden ajustarse y progresar ante las variaciones a nivel mundial y local (Esteban Rodríguez, 2023; Lupano, 2023).

Por su parte, Niebles (2020) sostiene que las tácticas de aplicación y adaptación de este estilo de liderazgo a diversos entornos portuarios son esenciales para asegurar el éxito y la competitividad de las compañías en el sector portuario. Esto significa tener en cuenta elementos como la infraestructura, la tecnología, la logística, la administración de riesgos, la sostenibilidad del medio ambiente y las normativas internacionales para optimizar la eficiencia y la rentabilidad en un ambiente marítimo en permanente cambio. Para esto es necesario, según los autores, asegurar que las estrategias para el personal incluyan el desarrollo de habilidades gerenciales, liderazgo transformacional, trabajo en equipo, gestión del cambio, gestión del conocimiento, gestión del talento humano, capacitación, motivación, innovación, colaboración interdepartamental, entre otros. Estas estrategias se centran en fortalecer las capacidades y el desempeño del personal para impulsar el desarrollo de las personas y, por tanto, de las empresas navieras y portuarias. En su investigación indican que esto impacta en la mejora de los procedimientos de carga y descarga, la aplicación de tecnologías vanguardistas para la administración portuaria, la creación de infraestructuras apropiadas para el manejo de bienes, la implementación de prácticas sustentables y la optimización de la conectividad logística para asegurar la eficacia en el traslado de mercancías (p. 10).

En cuanto a Lupano (2023) señala que las tácticas de aplicación del liderazgo transformacional en el ámbito portuario conllevan la implementación de prácticas novedosas y el fomento de una transformación cultural que promueva la adaptabilidad y el perfeccionamiento constante en respuesta a los retos particulares de cada puerto y su ambiente. Esta modificación podría abarcar el fortalecimiento de habilidades para la administración eficiente de la cadena de suministro, el uso de tecnologías sustentables y la formación de alianzas estratégicas con protagonistas fundamentales del sector. Así, en el ámbito portuario, la aplicación del liderazgo transformacional conlleva la implementación de prácticas vanguardistas, como la digitalización de procesos, la automatización de operaciones y el uso de tecnologías sustentables,

como la energía renovable. Además, promueve un cambio cultural que fomente la adaptabilidad, la colaboración interdepartamental y la mejora continua en respuesta a los desafíos específicos de cada puerto y su entorno. Esta adaptación puede incluir el desarrollo de capacidades para la gestión eficaz de la cadena de suministro, la implementación de estrategias de sostenibilidad ambiental y la creación de alianzas estratégicas con actores clave del sector, como navieras, agencias aduanales y operadores logísticos (p. 7).

Este enfoque teórico ha examinado los factores: liderazgo transformacional, desarrollo de competencias y eficacia operacional en el ámbito de la industria portuaria. Se ha establecido y descrito el liderazgo transformacional, resaltando su habilidad para inspirar y motivar, así como su impacto considerable en la transformación personal y empresarial. Se ha discutido cómo este liderazgo promueve el crecimiento de competencias, esencial para ajustarse a un ambiente en constante evolución y tecnológicamente progresivo. Además, hemos analizado la eficacia operacional en los puertos, enfatizando la relevancia de una administración eficaz para la competitividad y el triunfo en el comercio mundial. La relación entre la cultura de la organización y el liderazgo transformacional ha sido otro eje central, destacando cómo una cultura de innovación y cooperación puede potenciar el rendimiento en las operaciones. Finalmente, se ha tomado en cuenta el liderazgo transformacional en lo que respecta a las políticas de crecimiento laboral, reconociendo retos y posibilidades para su aplicación en el ámbito digital y la ciberseguridad (Flores et al., 2021).

### **8.27. Relevancia del estudio del liderazgo transformacional para la industria portuaria.**

La investigación del liderazgo transformacional es crucial para la industria portuaria, dado que este sector demanda un balance entre la eficiencia en las operaciones y la capacidad de adaptación a las variaciones tecnológicas y de mercado. El liderazgo transformacional no solo incrementa la eficiencia y la innovación, sino que también fomenta una mano de obra altamente preparada y dedicada. Su influencia en la cultura de la organización y en la administración del conocimiento es esencial para generar un ambiente que fomente la mejora constante y la capacidad de adaptación a los retos que surgen. En un área tan vital para la

economía mundial, este tipo de liderazgo puede ser un factor esencial para el triunfo y la sostenibilidad a largo plazo (Alcázar, 2020; Esteban Rodríguez, 2023).

### **8.28. Posibles áreas de investigación futura basadas en los hallazgos teóricos.**

Los descubrimientos teóricos expuestos proporcionan diversas rutas para futuros estudios. Un campo de interés es la implementación efectiva del liderazgo transformacional en diversos escenarios portuarios y su influencia en la eficacia operacional. Sería provechoso investigar cómo las tácticas de liderazgo transformacional se ajustan a diversas culturas y estructuras organizativas en el sector portuario. Otro campo es la conexión entre el liderazgo transformacional y la sostenibilidad, especialmente cómo este liderazgo puede fomentar prácticas más respetuosas con el medio ambiente y sostenibles en los puertos. Además, resultaría útil explorar la relación del liderazgo transformacional con las tecnologías emergentes, particularmente en la época de la digitalización y la ciberseguridad, para entender cómo este tipo de liderazgo puede promover la adaptación tecnológica y la innovación en un sector tan cambiante. En última instancia, analizar el efecto del liderazgo transformacional en la inclusión y diversidad en la industria portuaria también podría ofrecer perspectivas relevantes para la formación de una fuerza laboral más justa y representativa.

- **Liderazgo Generacional**

El liderazgo generacional es una noción que ha ganado importancia en el ámbito de la administración organizacional, particularmente en situaciones donde la diversidad de generaciones en los equipos laborales se hace cada vez más evidente. Esta perspectiva requiere entender cómo las distintas generaciones que conviven en el ambiente de trabajo aportan estilos, valores y puntos de vista variados, lo que incide en la dinámica de liderazgo y la eficacia de la organización (Zuñiga et al., 2019).

### **8.1. Definición y características del liderazgo generacional**

El liderazgo generacional alude a la habilidad de los líderes para ajustarse y administrar equipos formados por personas de diversas generaciones, como los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z. Cada generación posee particularidades distintivas que influyen en su interacción, su respuesta al liderazgo y su aporte a las metas de la organización (Figueroa et al., 2018).

Por ejemplo, los Baby Boomers aprecian la estabilidad y la fidelidad, y optan por un sistema jerárquico y un estilo de liderazgo autoritario. Por otro lado, la Generación Z y los Millennials suelen apreciar la flexibilidad, la innovación y la cooperación, lo que les permite responder de manera más efectiva a un liderazgo más participativo y democrático. Estas discrepancias en las aspiraciones y valores pueden presentar retos para los líderes que necesitan hallar un balance entre las diferentes exigencias y estilos (Figuerola et al., 2018).

## **8.2. Características y estilos de liderazgo según cada generación**

### **8.2.1. Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964)**

Los Baby Boomers se desarrollaron en un periodo caracterizado por la estabilidad financiera y el auge de la clase media. En el entorno de trabajo, generalmente se aprecia la fidelidad, el esfuerzo duradero y la colaboración en equipo. Frecuentemente optan por estructuras jerárquicas definidas y un liderazgo autoritario, donde el respeto a la autoridad es esencial.

- **Estilo preferido de liderazgo:** Los Baby Boomers suelen reaccionar de manera más efectiva ante un liderazgo autoritario y directivo, en el que las decisiones se adoptan de forma centralizada y se anticipan resultados a corto y largo plazo. Aprecian la comunicación nítida y las metas claramente establecidas.
- **Aspectos del trabajo:** Optan por entornos laborales estables y previsibles, en los que la seguridad laboral y las posibilidades de desarrollo profesional a largo plazo sean fundamentales.

Pese a su método más convencional, los Baby Boomers poseen una amplia experiencia y saber, lo que los hace valiosos guías en un equipo de múltiples generaciones. Su equilibrio emocional y profesionalidad pueden proporcionar un equilibrio frente a las demandas de innovación y flexibilidad que demandan las generaciones más tempranas (Figuerola et al., 2018; Zuñiga et al., 2019).

### 8.2.2. Generación X (nacidos entre 1965 y 1980)

La Generación X se distingue por haber presenciado el cambio hacia un mundo más global y tecnológicamente progresivo. Esta generación vivió el auge de la tecnología digital, pero también experimentó un entorno económico incierto, lo que los impulsó a ser pragmáticos y a cultivar una potente habilidad para adaptarse.

- **Preferido estilo de liderazgo:** La Generación X prefiere un modelo de liderazgo más colaborativo y adaptable, en el que se aprecie la independencia y la habilidad para tomar decisiones. Optan por que los líderes sean comprensivos y cooperativos, pero respetan la autoridad cuando se encuentra justificada.
- **Características del trabajo:** Valoran la flexibilidad en el lugar de trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Se sienten cómodos con las tecnologías digitales, pero también prefieren una cierta estabilidad.

Los líderes que forman parte de la Generación X suelen estar en el medio de las dos culturas generacionales, y por ello tienen la capacidad de comprender tanto las necesidades de los Baby Boomers como las de los Millennials. Esta capacidad de adaptabilidad hace que la Generación X sea particularmente efectiva en liderar equipos intergeneracionales (Figuerola et al., 2018; Zuñiga et al., 2019).

### 8.2.3. Millennials (nacidos entre 1981 y 1996)

Los Millennials, o Generación Y, han crecido con la expansión del internet y las redes sociales, lo que los ha hecho altamente adaptables a la tecnología y más orientados a la colaboración que a la jerarquía tradicional. Prefieren trabajar en entornos dinámicos, donde se valoren tanto los resultados como el proceso.

- **Liderazgo que prefieren:** aceptan bien el liderazgo transformacional y democrática, esperan poder participar activamente y recibir un feedback continuo. Desean líderes que inspiren y ofrezcan oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- **Características en el trabajo:** quieren ser parte de una empresa con propósito, que sea flexible y amigable con el desarrollo de su personal. Aprecian más la calidad de vida por encima de un salario importante, lo que deja ver su deseo por la satisfacción laboral y personal. Los Millennials tienen fuertes tendencias hacia líderes colaborativos e

inclusivos, ya que buscan ser agentes del cambio en sus organizaciones (Figueroa et al., 2018; Zuñiga et al., 2019).

#### **8.2.4. Generación Z (nacidos entre 1997 y 2012)**

Es la generación líder en la tecnología digital, son natos en ella, ya que crecieron a la par de su auge y globalización. Son personas realistas y prácticas, incluso más que los Millennials, sin embargo, se preocupan mucho más por tópicos como el cambio climático, la salud emocional y la justicia social.

- **Estilo de liderazgo preferido:** Esta generación prefiere un liderazgo ágil y flexible, con énfasis en la comunicación clara y la retroalimentación inmediata. Aprecian a los líderes transparentes y auténticos que sean accesibles y estén dispuestos a escuchar sus opiniones.
- **Características del trabajo:** Son altamente creativos y adaptativos, y prefieren trabajar en entornos que fomenten la colaboración, la diversidad y el cambio constante. Están fuertemente enfocados en los resultados, pero también aprecian un ambiente de trabajo que concuerde con sus valores individuales.

Los dirigentes que colaboran con la Generación Z deben tener la habilidad de administrar equipos virtuales y emplear tecnologías vanguardistas para promover la comunicación y la productividad. La Generación Z persigue un balance entre la vida personal y laboral, y confía en que sus líderes fomenten este tipo de equilibrio (Figueroa et al., 2018; Zuñiga et al., 2019).

- **La importancia del liderazgo generacional en el contexto actual**

En un contexto global y cada vez más variado, la administración del liderazgo generacional se ha transformado en un factor crucial para el triunfo de una organización. La capacidad de entender las motivaciones y aspiraciones de las distintas generaciones facilita a los líderes la adaptación de sus tácticas de administración, lo que incrementa la unidad del equipo, promueve la productividad y potencia la permanencia del talento. En realidad, un liderazgo eficaz que tome en cuenta las particularidades generacionales puede fomentar un entorno laboral inclusivo y dinámico, incentivando la innovación y el aprendizaje recíproco (Zuñiga et al., 2019).



Una investigación realizada por Figueroa et al (2018) enfatiza que el liderazgo generacional no solo implica la habilidad de los líderes para entender las diferencias entre generaciones, sino también para guiar a través de estas diferencias de forma que se promueva la cooperación entre generaciones. Esto demanda una comunicación eficaz, la adaptabilidad en las metodologías laborales y la construcción de un ambiente en el que todas las voces sean valoradas y respetadas, sin importar la generación a la que pertenezcan (p. 67).

### **8.3. Desafíos y oportunidades del liderazgo generacional**

El liderazgo generacional plantea tanto retos como posibilidades. Uno de los desafíos más significativos es la potencial resistencia al cambio que ciertas generaciones podrían enfrentar ante nuevas tecnologías o esquemas laborales. Aunque los Baby Boomers y la Generación X podrían estar más familiarizados con sistemas convencionales, los Millennials y la Generación Z son originarios digitales que aspiran a una incorporación suave de la tecnología en sus hábitos de trabajo. No obstante, esta variedad de generaciones también brinda una enorme posibilidad para la innovación. Como indica Zúñiga et al (2019), cuando los líderes consiguen administrar de manera eficiente estas diferencias, las organizaciones se favorecen de la sinergia generada por la combinación de diversas perspectivas, capacidades y experiencias. Esta integración puede impulsar la creatividad y la adaptabilidad, atributos indispensables en un entorno de trabajo cada vez más competitivo y en constante cambio (Figueroa et al., 2018).

- **Habilidades y competencia del líder generacional**

Al buscar la eficacia en el manejo de equipos que engloban múltiples generaciones, el líder deberá apropiarse de habilidades y competencias esenciales. Mora (2023), relata que la inteligencia emocional, la empatía y flexibilidad forman parte de las habilidades más notables de este modelo de líder. Ahora bien, el reconocer que existe una diferencia generacional es tan importante como el adaptarse, para formar un lugar de trabajo en el que todos los grupos se perciban valorados.

Entendemos también lo crucial de motivar a las distintas generaciones, siendo un líder inclusivo y transformacional. Rodríguez (2023) aclara que el líder generacional no solo comprende lo que espera su equipo, hablando de expectativas, sino que por igual incentiva la comunicación asertiva, la colaboración y la confianza. Esto es especialmente relevante en el contexto actual, donde la velocidad de cambio

exige que los líderes sean capaces de adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias, sin perder de vista las necesidades y deseos de sus equipos.

## **9. METODOLOGÍA**

Conforme Pereira (2011), la metodología mixta se refiere a un enfoque de investigación que combina métodos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio.

### **9.1. Enfoque metodológico**

La presente investigación expone un enfoque mixto, esto integra tanto metodologías cuantitativas como cualitativas para abordar de forma integral los propósitos planteados. Este enfoque permite mezclar la precisión de los datos numéricos mediante de encuestas con la riqueza descriptiva de las entrevistas, mediante el enfoque se exhibe una visión holística sobre la problemática sintetizada.

- **Enfoque Cuantitativo**

El enfoque cuantitativo se establece en la recopilación y análisis de datos numéricos, lo que facilita en la comparación y medición de síntesis base vinculadas con el objetivo de estudio. Este método emplea como técnica base la encuesta estructurada, diseñada para recopilar información objetiva y estandarizada. Los datos obtenidos son analizados estadísticamente para identificar tendencias correlacionales y patrones relevantes.

El grupo objetivo para la aplicación de la encuesta engloba:

- ✓ Líderes y gerentes del área de operaciones (4)
- ✓ Colaboradores operativos (15)
- ✓ Personal del área de gestión humana (4)

- **Enfoque Cualitativo**

El enfoque cualitativo, por su lado, profundiza en las percepciones, experiencias y significados atribuidos por los participantes a los fenómenos estudiados. La principal técnica que se usa es la entrevista semiestructurada, la cual permite obtener información detallada y contextualizada que complemente los datos cuantitativos.

- ✓ El grupo objetivo para la aplicación de las entrevistas engloba:
- ✓ Líderes y gerentes del área de operaciones

- ✓ Colaboradores operativos
- ✓ Personal de área de gestión humana

## **9.2. Alcance de la investigación**

Según Ramos (2020), el alcance de una investigación se refiere a los límites y la extensión de un estudio, definiendo qué aspectos se abordarán y cuáles quedarán fuera del análisis.

El alcance de esta investigación es descriptivo y correlacional. Mediante del enfoque descriptivo, se identifica y detalla las características principales de los fenómenos estudiados en el contexto organizacional. Por otro parte, el enfoque correlacional tiene como objetivo determinar la relación entre las variables analizadas, como el desempeño operativo y las estrategias de gestión.

Geográficamente, el estudio limita al ámbito interno de la organización en la que se desarrollan las actividades operativas y de gestión humana. Temporalmente, el trabajo se basa en un período de análisis comprendido entre enero y diciembre del presente año, esto abarca los cambios y dinámicas recientes dentro de la empresa.

## **9.3. Técnicas de recolección de datos**

### **9.3.1. Encuestas**

Las encuestas estructuradas se usan como técnica principal del enfoque cuantitativo. Esto permite recopilar datos numéricos estandarizados, facilitando el análisis estadístico. Los cuestionarios que se usan están diseñados para medir aspectos clave relacionados con el desempeño operativo, las estrategias de gestión y la percepción de los colaboradores sobre la dinámica organizacional.

### **9.3.2. Entrevistas**

Como parte del enfoque cualitativo, se lleva a cabo entrevistas semiestructuradas, misma que Villarreal y Cid (2022) define como un método de recolección de datos cualitativos que combina elementos de entrevistas estructuradas y no estructuradas. Esta técnica permite explorar a profundidad las opiniones, experiencias y percepciones de los participantes, complementando los resultados cuantitativos. Las entrevistas estuvieron dirigidas a líderes, gerentes y colaboradores clave, con preguntas orientadas a comprender las dinámicas organizacionales y los retos específicos de cada área.

## **9.4. Dimensión y Enfoque**

La investigación se enmarca dentro de una dimensión organizacional, centrada en el análisis de las dinámicas internas de la empresa en relación con su desempeño operativo, las estrategias de gestión y la percepción de los colaboradores sobre aspectos como el liderazgo, el clima laboral y la responsabilidad social.

En términos de alcance, la dimensión es transversal, puesto que evalúa las condiciones actuales dentro de la organización durante un periodo de tiempo definido, sin realizar intervenciones a largo plazo. Asimismo, se considera descriptiva y correlacional, al buscar identificar características clave de las variables estudiadas y explorar las relaciones entre ellas.

#### **9.4.1. Enfoque**

El enfoque de esta investigación es de tipo mixto, integrando tanto el enfoque cuantitativo, mediante la recopilación de datos numéricos y medibles a través de encuestas, como el enfoque cualitativo, que permite un análisis más profundo y contextual a través de entrevistas semiestructuradas.

### **9.5. Población y Muestra**

#### **9.5.1. Población**

La población objetivo de este estudio está compuesta por los empleados de la organización en el área de operaciones y gestión humana, la cual es 380 colaboradores. Esto incluye:

- ✓ Líderes y gerentes del área de operaciones: 4 participantes.
- ✓ Colaboradores operativos: 30 participantes.
- ✓ Personal de gestión humana: 4 participantes.

En total, la muestra está conformada por 38 individuos, quienes desempeñan roles clave en la gestión de operaciones y en la interacción con el personal.

#### **9.5.2. Muestra**

- Tipo de muestreo: Se utilizará un muestreo no probabilístico, específicamente un muestreo por conveniencia, dado que se seleccionarán a los participantes que están disponibles y dispuestos a participar en el estudio.
- Tamaño de la muestra: La muestra incluirá a todos los miembros de la población objetivo, es decir, los 38 empleados mencionados anteriormente.

Esto permite obtener una visión completa y representativa de las percepciones y experiencias de los diferentes grupos dentro de la organización.

- **Justificación de la muestra:** Al incluir a todos los líderes, colaboradores operativos y personal de gestión humana, se busca garantizar que se recojan diversas perspectivas sobre la gestión de operaciones y la colaboración interdepartamental. Esto es fundamental para entender las dinámicas organizacionales y las áreas de mejora.

## **9.6. Instrumentos**

En esta investigación se emplearon dos instrumentos principales: el cuestionario estructurado y la guía de entrevista. Ambos fueron diseñados para recopilar información coherente con los objetivos del estudio y responder a las preguntas de investigación planteadas.

El cuestionario estructurado permitió recolectar datos cuantitativos de forma estandarizada, mientras que la guía de entrevista facilitó la obtención de información cualitativa a través de la exploración de experiencias y percepciones de los participantes.

Ambos instrumentos fueron validados previamente mediante un proceso de prueba piloto con un grupo reducido de participantes, lo que aseguró su claridad, pertinencia y confiabilidad.

### **9.6.1. Cuestionarios**

El cuestionario fue el principal instrumento de recolección de datos para el enfoque cuantitativo. Este fue diseñado con un formato estructurado que incluye preguntas cerradas, organizadas en escalas tipo Likert de cinco puntos.

El contenido del cuestionario se divide en las siguientes secciones:

- **Percepción del desempeño operativo:** Preguntas orientadas a medir la efectividad de los procesos en el área de operaciones.
- **Estrategias de gestión:** Ítems relacionados con la evaluación de las iniciativas de gestión implementadas.
- **Clima laboral y satisfacción:** Indicadores sobre el ambiente laboral y la satisfacción de los colaboradores.

### **9.6.2. Encuestas sobre Responsabilidad Social**

La encuesta sobre responsabilidad social se diseña para evaluar las percepciones y opiniones de los participantes respecto a las prácticas de responsabilidad social implementadas en la organización. Este instrumento se desarrolla con preguntas estructuradas que permiten obtener información cuantitativa clara y objetiva, enfocándose en los siguientes aspectos clave:

- **Compromiso organizacional:** Percepción sobre el nivel de compromiso de la empresa con prácticas responsables y sostenibles.
- **Impacto en la comunidad:** Opiniones sobre cómo las iniciativas sociales influyen en el entorno comunitario y en los colaboradores.
- **Comunicación y transparencia:** Evaluación de la efectividad de la organización en comunicar sus actividades relacionadas con la responsabilidad social.
- **Participación de los colaboradores:** Grado de involucramiento del personal en las iniciativas de responsabilidad social.

La encuesta utiliza preguntas cerradas en una escala tipo Likert (1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo), esto permite medir la intensidad de las opiniones de los participantes.

Este instrumento se aplica a los mismos grupos objetivo de la investigación: líderes y gerentes del área de operaciones, colaboradores operativos y personal de gestión humana, con el fin de recolectar una visión integral y multidimensional de la responsabilidad social dentro de la organización.

### **9.6.3. Entrevista**

#### **Objetivo de la Entrevista**

- **Recoger información cualitativa:** La entrevista busca obtener datos profundos sobre las percepciones y experiencias de los participantes en relación con la gestión de operaciones y recursos humanos.
- **Profundizar en temas específicos:** Se pretende explorar aspectos que no se pueden captar completamente a través de encuestas, como las dinámicas de trabajo y la cultura organizacional.

#### **Selección de Entrevistados**

#### **Grupo Objetivo:**

- ✓ Líderes y gerentes del área de operaciones (4).
- ✓ Colaboradores operativos (30).
- ✓ Personal de gestión humana (4).

#### **Criterios de selección:**

- ✓ Relevancia: Los participantes deben tener experiencia directa en sus roles.
- ✓ Diversidad: Incluir diferentes niveles y funciones para obtener una visión integral.

#### **Preguntas de la Entrevista**

- ✓ **Preguntas abiertas:** Permiten a los entrevistados compartir sus experiencias y opiniones. Ejemplo: "¿Cómo describirías la colaboración entre el área de operaciones y gestión humana?"
- ✓ **Preguntas cerradas:** Facilitan la obtención de datos específicos. Ejemplo: "¿Consideras que la comunicación entre departamentos es efectiva? (Sí/No)"

#### **Temas a abordar:**

- ✓ Dinámicas de trabajo entre áreas.
- ✓ Desafíos en la gestión de operaciones.

### **9.7. Interpretación**

La interpretación de los datos recopilados en esta investigación se lleva a cabo con la consideración de la combinación de resultados obtenidos a partir de los enfoques cuantitativo y cualitativo, con el propósito de ofrecer una visión integral de las dinámicas organizacionales analizadas.

- **Enfoque Cuantitativo**

Los datos recolectados a través de las encuestas son analizados estadísticamente utilizando herramientas descriptivas y correlacionales. Los resultados son interpretados en función de los niveles de percepción del desempeño operativo, la efectividad de las estrategias de gestión y la satisfacción laboral de los colaboradores. Esto permite identificar tendencias, relaciones y patrones entre las variables estudiadas.

- **Enfoque Cualitativo**

Las informaciones obtenidas mediante las entrevistas semiestructuradas son analizadas a través de un enfoque interpretativo, categorizando las respuestas en

temas clave. Este análisis permite explorar las percepciones y experiencias de los participantes, dando un contexto más rico y detallado para los datos cuantitativos.

- **Triangulación de Datos**

Para garantizar la validez y la profundidad de los resultados, se ejecuta un proceso de triangulación, integrando los hallazgos de ambos enfoques. Esta estrategia permite contrastar y complementar la información, asegurando una interpretación robusta y fundamentada de los resultados de la investigación.

## 9.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1: Variables

Variables	Tipo de variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Instrumento
Liderazgo transformacional	Independiente	El liderazgo transformacional, caracterizado por su habilidad para inspirar y motivar.	Capacidad del líder para poder inspirar, motivar y promover mejoras positivas en la organización.	Motivación Inspiraciones Influenciar	Encuesta: P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 Entrevistas: P5(#1 entrevista) P4(#5 entrevista)
Desarrollo de habilidades	Dependiente	Paso para crear una capacitación continua que involucre el desarrollo constante de competencias y técnicas en las diversas áreas.	Desarrollo y evolución de habilidades de los individuos a través de la formación, educación y experiencia.	Habilidades Técnicas Habilidades Blandas Habilidades Cognitivas	Encuesta: P8 Entrevistas: P2(#1 entrevista)



				Habilidades en competencias	
Eficiencia operativa	Dependiente	Talento de la empresa para maximizar las gestiones operativas de la organización usando los menos recursos posibles logrando ser eficientes.	Mejora de procesos organizativos en la organización para alcanzar objetivos y mejorar los resultados operacionales.	Calidad Reducción de costos Mejor uso de recursos Mejora de tiempos muertos	Encuesta: P3 P4 P7 Entrevistas: P3(#1 entrevista) P2(#2 entrevista) P2(#3 entrevista)

**Fuente:** Elaboración de los autores.

## **10. MOMENTOS DEL PROCESO METODOLÓGICO EN LA SISTEMATIZACIÓN**

El proceso de trabajo para la sistematización de la experiencia práctica Pre-profesional, se organizó mediante un cronograma de Gantt donde se detalla cada actividad semanal durante las prácticas en la industria portuaria; se identificó así la problemática que aborda este proyecto.

Tabla 2: Programación de actividades

ACTIVIDADES	MESES																								
	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEB				MAR				ABRIL				
	SEMANAS																								
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Recopilar información	■	■	■	■																					
Análisis de la información recopilada					■	■																			
Formulación del tema							■	■																	
Revisión bibliográfica									■	■															
Desarrollo de los objetivos											■														
Desarrollo del marco teórico												■	■												
Elaboración de los instrumentos														■	■	■									
Aplicación de los instrumentos																	■								
Análisis de los resultados																	■								
Desarrollo de la propuesta																		■	■						
Elaboración de la conclusión y recomendaciones																			■	■	■				
Presentación final																							■		

Fuente: Elaboración de los autores

## 11. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 11.1. Discusión de Resultados

#### 9.1.1 Análisis de las Encuestas

**Pregunta 1: La comunicación entre el área de operaciones y gestión humana es efectiva.**

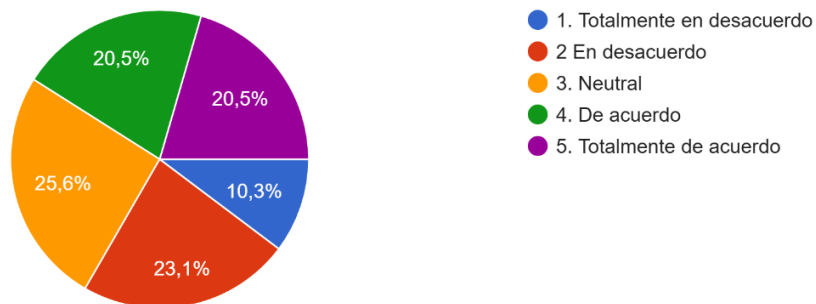
- **Resultados:**
  - ✓ 10.3% Totalmente en desacuerdo
  - ✓ 23.1% En desacuerdo
  - ✓ 25.6% Neutral
  - ✓ 20.5% De acuerdo
  - ✓ 20.5% Totalmente de acuerdo
- **Análisis:** La mayoría de los encuestados (41%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la comunicación es efectiva, aunque un 48.7% se muestra en desacuerdo o neutral, lo que sugiere que hay áreas de mejora en la comunicación entre departamentos.

#### Ilustración 1

##### Respuestas de encuestas

1) La comunicación entre el área de operaciones y gestión humana es efectiva.

39 respuestas



**Nota.** Elaboración propia.

**Pregunta 2: Siento que mis opiniones son valoradas en la toma de decisiones relacionadas con operaciones.**

- **Resultados:**
  - ✓ 20.5% Totalmente en desacuerdo
  - ✓ 15.4% En desacuerdo
  - ✓ 25.6% Neutral
  - ✓ 10.3% De acuerdo
  - ✓ 28.2% Totalmente de acuerdo

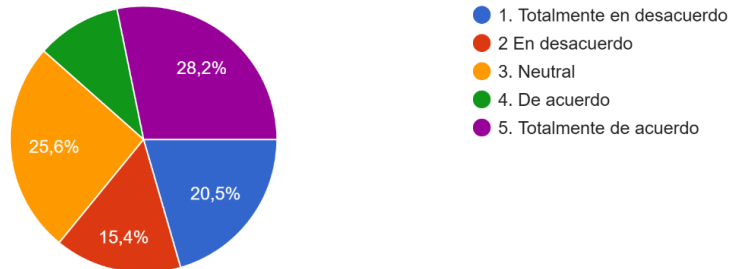
- **Análisis:** Un 35.9% de los encuestados siente que sus opiniones no son valoradas (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo), lo que indica una posible falta de inclusión en el proceso de toma de decisiones.

### Ilustración 2

#### Respuestas de encuesta

2) Siento que mis opiniones son valoradas en la toma de decisiones relacionadas con operaciones.

39 respuestas



**Nota.** Elaboración propia.

### Pregunta 3: Existen procesos claros para la colaboración entre los diferentes departamentos.

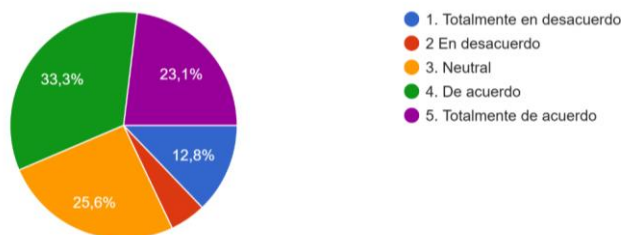
- Resultados:
  - ✓ 12.8% Totalmente en desacuerdo
  - ✓ 5.1% En desacuerdo
  - ✓ 25.6% Neutral
  - ✓ 33.3% De acuerdo
  - ✓ 23.1% Totalmente de acuerdo
- **Análisis:** Aunque un 58.9% de los encuestados está de acuerdo o neutral sobre la existencia de procesos claros, un 5.1% se muestra en desacuerdo, lo que sugiere que la claridad en los procesos de colaboración podría mejorarse.

### Ilustración 3

#### Respuestas de encuesta

3) Existen procesos claros para la colaboración entre los diferentes departamentos.

39 respuestas



**Nota.** Elaboración propia.

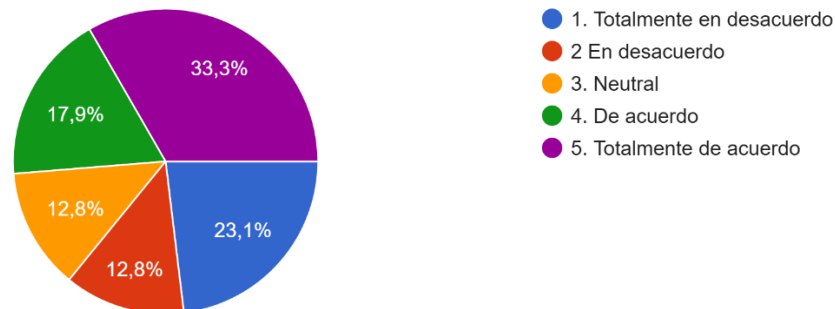
**Pregunta 4: La capacitación proporcionada por gestión humana es relevante para mi trabajo en operaciones.**

- **Resultados:**
  - 23.1% Totalmente en desacuerdo
  - 12.8% En desacuerdo
  - 12.8% Neutral
  - 17.9% De acuerdo
  - 33.3% Totalmente de acuerdo
- **Análisis:** Un 35.9% de los encuestados siente que la capacitación no es relevante (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo), lo que indica una necesidad de revisar y posiblemente mejorar los programas de capacitación para que se alineen mejor con las necesidades del área de operaciones.

**Ilustración 4**

*Respuesta de encuesta*

4) La capacitación proporcionada por gestión humana es relevante para mi trabajo en operaciones.  
39 respuestas



**Nota.** Elaboración propia.

**Pregunta 5: Hay un buen ambiente de trabajo entre los colaboradores operativos y los líderes de operaciones.**

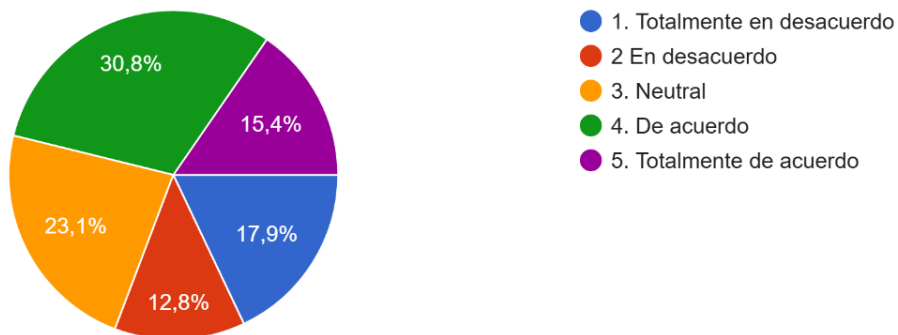
- **Resultados:**
  - 17.9% Totalmente en desacuerdo
  - 12.8% En desacuerdo
  - 23.1% Neutral
  - 30.8% De acuerdo
  - 15.4% Totalmente de acuerdo

- **Análisis:** Aunque un 30.8% de los encuestados está de acuerdo con que hay un buen ambiente de trabajo, un 23.1% se muestra neutral y un 12.8% no está de acuerdo. Esto sugiere que el ambiente de trabajo podría ser percibido de manera variable y podría beneficiarse de iniciativas que fomenten una mejor relación entre colaboradores y líderes.

### Ilustración 5

#### Resultados de encuesta

5) Hay un buen ambiente de trabajo entre los colaboradores operativos y los líderes de operaciones.  
39 respuestas



**Nota.** Elaboración propia.

### Pregunta 6: La gestión de recursos humanos apoya adecuadamente las necesidades del área de operaciones.

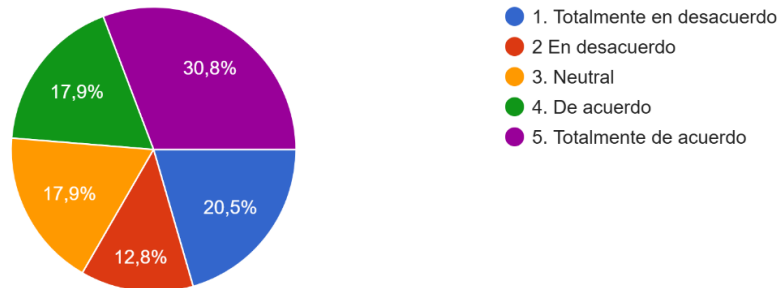
- **Resultados:**
  - 20.5% Totalmente en desacuerdo
  - 12.8% En desacuerdo
  - 17.9% Neutral
  - 17.9% De acuerdo
  - 30.8% Totalmente de acuerdo
- **Análisis:** Un 20.5% de los encuestados siente que la gestión de recursos humanos no apoya adecuadamente las necesidades del área de operaciones, lo que indica una desconexión que debe ser abordada.

## Ilustración 6

### Resultado de encuesta

6) La gestión de recursos humanos apoya adecuadamente las necesidades del área de operaciones.

39 respuestas



**Nota.** Elaboración propia.

## Pregunta 7: Me siento motivado/a para contribuir a la mejora de los procesos operativos.

### Resultados:

- 17.9% Totalmente en desacuerdo
- 17.9% En desacuerdo
- 10.3% Neutral
- 28.2% De acuerdo
- 25.6% Totalmente de acuerdo

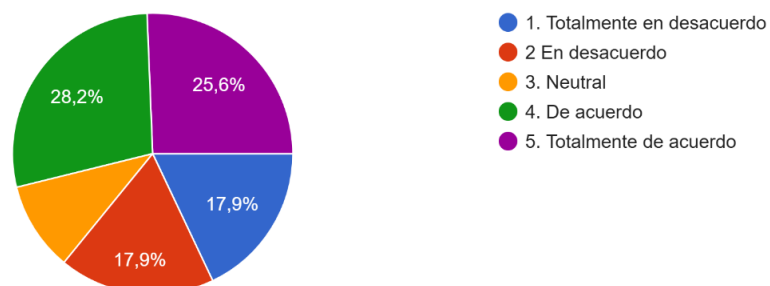
- **Análisis:** La motivación para contribuir a la mejora de procesos es baja, con un 28.2% de los encuestados en desacuerdo o neutral. Esto puede reflejar una falta de incentivos o reconocimiento en el trabajo

## Ilustración 7

### Respuesta de encuesta

7.) Me siento motivado/a para contribuir a la mejora de los procesos operativos.

39 respuestas



**Nota.** Elaboración propia.

**Pregunta 8: La retroalimentación que recibo de mis superiores es útil para mi desarrollo profesional.**

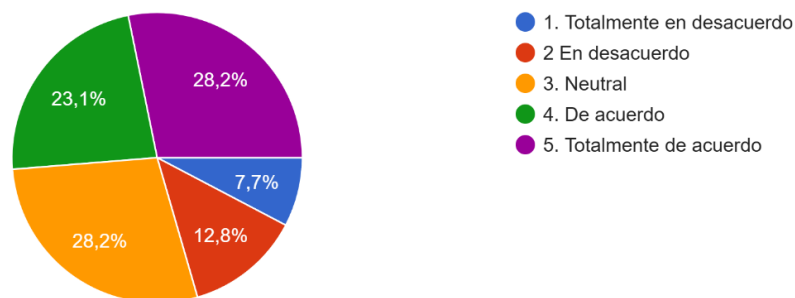
- **Resultados:**
  - 7.7% Totalmente en desacuerdo
  - 12.8% En desacuerdo
  - 28.2% Neutral
  - 23.1% De acuerdo
  - 28.2% Totalmente de acuerdo
- **Análisis:** Aunque un 51.3% considera que la retroalimentación es útil, un 41% se muestra en desacuerdo o neutral, lo que sugiere que la calidad de la retroalimentación podría mejorarse

**Ilustración 8**

*Respuesta de encuesta*

8) La retroalimentación que recibo de mis superiores es útil para mi desarrollo profesional.

39 respuestas



**Nota.** Elaboración propia.

**Pregunta 9: La dirección de la empresa fomenta la colaboración entre los diferentes departamentos.**

- **Resultados:**
  - 18.4% Totalmente en desacuerdo
  - 5.3% En desacuerdo
  - 15.8% Neutral
  - 31.6% De acuerdo
  - 28.9% Totalmente de acuerdo
- **Análisis:** Un 23.7% de los encuestados no siente que la dirección fomente la colaboración, lo que puede ser un obstáculo para la integración y el trabajo en equipo

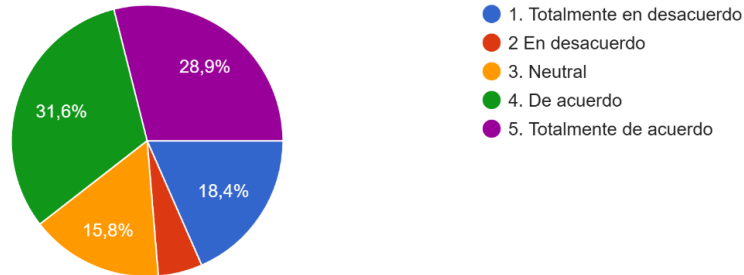


## Ilustración 9

### Respuesta de encuesta

9) La dirección de la empresa fomenta la colaboración entre los diferentes departamentos.

38 respuestas



**Nota.** Elaboración propia.

## Pregunta 10: Estoy satisfecho/a con la forma en que se manejan los conflictos en el equipo.

### Resultados:

- 20.5% Totalmente en desacuerdo
- 5.1% En desacuerdo
- 20.5% Neutral
- 30.8% De acuerdo
- 23.1% Totalmente de acuerdo

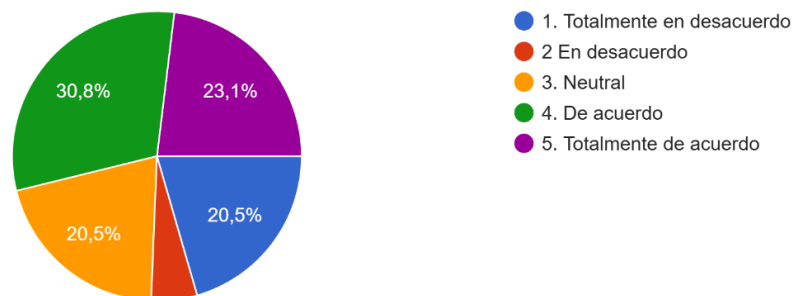
- **Análisis:** La satisfacción con el manejo de conflictos es baja, con un 25.6% de los encuestados en desacuerdo o neutral, lo que indica que se deben implementar mejores estrategias para la resolución de conflictos

## Ilustración 10

### Respuestas de encuesta

10) Estoy satisfecho/a con la forma en que se manejan los conflictos en el equipo.

39 respuestas



**Nota.** Elaboración propia.

### 11) El líder en mi área de trabajo inspira y motiva efectivamente al equipo para alcanzar altos niveles de desempeño

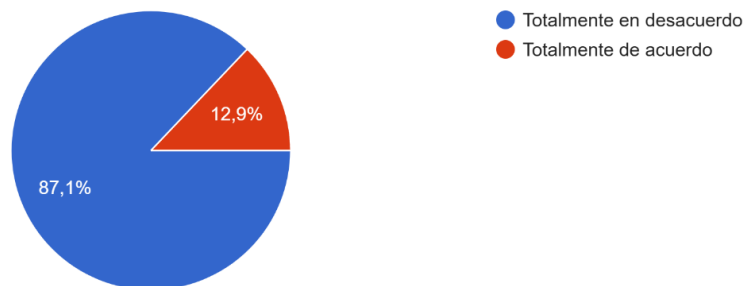
- Totalmente en desacuerdo (87.1%)
- Totalmente de acuerdo (12.9%)
- **Análisis:** La mayoría de los participantes (87.1%) se inclina hacia una percepción neutral o negativa, lo que sugiere que los líderes enfrentan desafíos en inspirar y motivar a sus equipos de manera efectiva. Este aspecto debe abordarse para mejorar el compromiso y la productividad.

#### Ilustración 11

##### Respuesta de encuesta

11) El líder en mi área de trabajo inspira y motiva efectivamente al equipo para alcanzar altos niveles de desempeño

31 respuestas



**Nota.** Elaboración propia.

### 12) El líder muestra un interés genuino por el desarrollo profesional y personal de cada colaborador de manera individualizada.

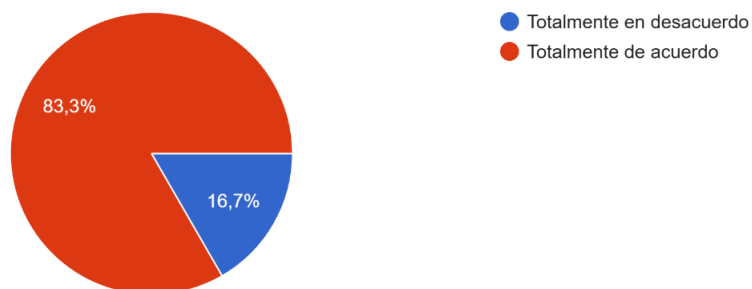
- Totalmente en desacuerdo (16.7%)
- Totalmente de acuerdo (83.3%)
- **Análisis:** Más del 70% de los encuestados se posiciona entre neutral o negativo. Esto refleja una percepción de falta de apoyo individualizado, lo que podría impactar la motivación y el crecimiento profesional de los colaboradores.

## Ilustración 12

### Respuesta de encuesta

12) El líder muestra un interés genuino por el desarrollo profesional y personal de cada colaborador de manera individualizada.

30 respuestas



**Nota.** Elaboración propia.

### 13) El liderazgo fomenta la innovación y la resolución de problemas al promover ideas creativas y cuestionar suposiciones tradicionales.

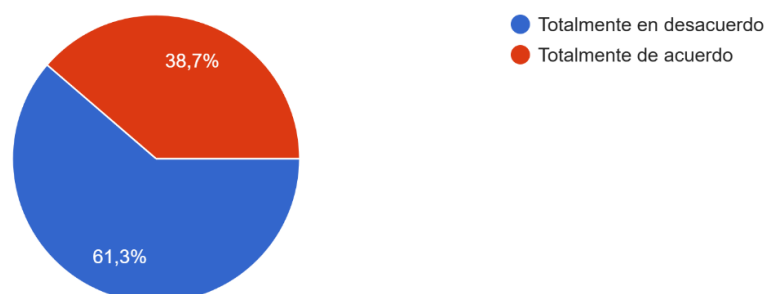
- Totalmente en desacuerdo (61.3%)
- Totalmente de acuerdo (38.7%)
- **Análisis:** Más del 50% de las respuestas están en el rango neutral o negativo, lo que indica que el estilo de liderazgo no se percibe como un impulsor de la innovación o la creatividad, un aspecto crucial para la mejora continua.

## Ilustración 13

### Respuesta de encuesta

13) El liderazgo fomenta la innovación y la resolución de problemas al promover ideas creativas y cuestionar suposiciones tradicionales.

31 respuestas



**Nota.** Elaboración propia.

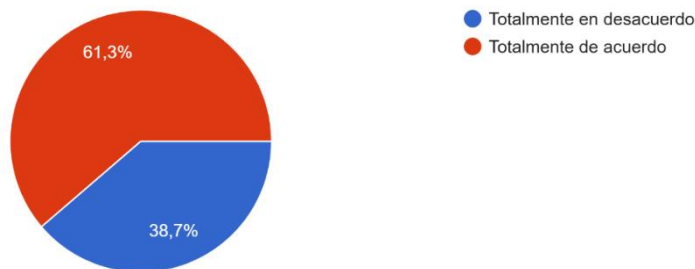
**14) El líder es un modelo a seguir que genera confianza y compromiso entre los colaboradores.**

- Totalmente en desacuerdo (38.7%)
- Totalmente de acuerdo (61.3%)
- **Análisis:** El 38.7% de los encuestados no considera a los líderes como modelos que generen confianza, reflejando una necesidad de reforzar habilidades de liderazgo y comunicación.

**Ilustración 14**

*Respuesta de encuesta*

14) El líder es un modelo a seguir que genera confianza y compromiso entre los colaboradores.  
31 respuestas



**Nota.** Elaboración propia.

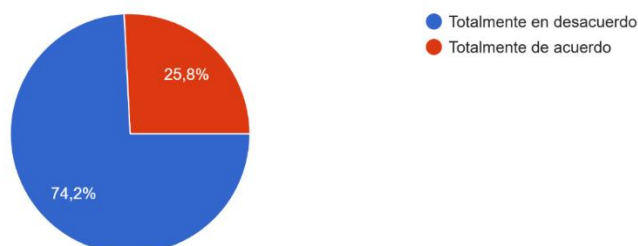
**15) El estilo de liderazgo ha mejorado la eficiencia operativa al promover una cultura de aprendizaje continuo y colaboración.**

- Totalmente en desacuerdo (74.2%)
- Totalmente de acuerdo (25.8%)
- **Análisis:** El (74.2%) de los participantes perciben de manera negativa el impacto del liderazgo en la eficiencia operativa, lo que indica un área de mejora significativa para establecer una cultura de aprendizaje y colaboración.

**Ilustración 15**

*Respuesta de encuesta*

15) El estilo de liderazgo ha mejorado la eficiencia operativa al promover una cultura de aprendizaje continuo y colaboración.  
31 respuestas



**Nota.** Elaboración propia.

## 9.1.2 Análisis de las Entrevistas

### Entrevista 1: Gerente de Operaciones

1. **¿Cómo describirías la colaboración actual entre el área de operaciones y gestión humana?**
  - **Respuesta:** La colaboración ha mejorado, pero todavía hay momentos en que la comunicación no es tan fluida como debería. A veces, las decisiones de gestión humana no se alinean con las necesidades operativas.
2. **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas en tu rol como gerente de operaciones?**
  - **Respuesta:** Uno de los mayores desafíos es la alta rotación de personal. Esto afecta la continuidad y la eficiencia de las operaciones.
3. **¿Qué tipo de apoyo esperas recibir de gestión humana para mejorar la eficiencia operativa?**
  - **Respuesta:** Espero que gestión humana pueda ofrecer más capacitaciones específicas y apoyo en la retención de talento.
4. **¿Cómo se comunican las necesidades del área de operaciones a gestión humana?**
  - **Respuesta:** Generalmente, lo hacemos a través de reuniones mensuales, pero a veces siento que no se toman en cuenta nuestras preocupaciones.
5. **¿Qué sugerencias tienes para mejorar la relación y la colaboración entre ambos departamentos?**
  - **Respuesta:** Sería útil establecer un canal de comunicación más directo y tener reuniones más frecuentes para discutir problemas y soluciones.

## Entrevista 2: Colaborador Operativo

1. **¿Te sientes escuchado en la toma de decisiones que afectan tu trabajo diario?**
  - **Respuesta:** A veces me siento escuchado, pero en general, creo que nuestras opiniones no se valoran lo suficiente.
  
2. **¿Cómo calificarías la capacitación que recibes en relación con tus tareas operativas?**
  - **Respuesta:** La capacitación es buena, pero a menudo no se relaciona con las tareas específicas que realizamos en el día a día.
  
3. **¿Qué aspectos de la comunicación con gestión humana consideras que podrían mejorarse?**
  - **Respuesta:** Me gustaría que hubiera más claridad sobre las políticas y procedimientos. A veces, no sabemos a quién acudir con nuestras dudas.
  
4. **¿Has enfrentado algún desafío específico en tu trabajo que crees que podría ser abordado por gestión humana?**
  - **Respuesta:** Sí, la carga de trabajo puede ser abrumadora en ciertos momentos, y creo que gestión humana podría ayudar a gestionar mejor los recursos.
  
5. **¿Qué cambios te gustaría ver en la forma en que se gestionan los recursos humanos en tu área?**
  - **Respuesta:** Me gustaría que se implementaran más programas de reconocimiento para motivar a los empleados.

### Entrevista 3: Personal de Gestión Humana

1. **¿Cómo percibes la relación actual entre gestión humana y el área de operaciones?**
  - **Respuesta:** Es una relación en evolución. Estamos trabajando para ser más proactivos en la identificación de necesidades del personal operativo.
  
2. **¿Qué estrategias utilizas para identificar y satisfacer las necesidades del personal operativo?**
  - **Respuesta:** Realizamos encuestas periódicas y reuniones con los líderes de operaciones para entender mejor las necesidades del equipo.
  
3. **¿Cómo manejan los conflictos que surgen entre los departamentos de operaciones y gestión humana?**
  - **Respuesta:** Tratamos de mediar y facilitar la comunicación, pero a veces es complicado. Necesitamos más apoyo de los líderes de operaciones.
  
4. **¿Qué tipo de retroalimentación recibes de los colaboradores operativos sobre las políticas de gestión humana?**
  - **Respuesta:** La retroalimentación es mixta. Algunos aprecian las políticas, mientras que otros sienten que no son lo suficientemente flexibles.
  
5. **¿Qué cambios implementarías para mejorar la colaboración con el área de operaciones?**
  - **Respuesta:** Me gustaría establecer un canal de comunicación más directo y regular entre ambos departamentos.

## Entrevista 4: Gerente de Recursos Humanos

1. **¿Qué papel juega la gestión humana en el éxito del área de operaciones?**
  - **Respuesta:** Nuestro papel es crucial. Sin un buen equipo, las operaciones no pueden funcionar eficientemente.
  
2. **¿Cómo manejan los conflictos entre departamentos?**
  - **Respuesta:** Tratamos de mediar y facilitar la comunicación, pero a veces es complicado. Necesitamos más apoyo de los líderes de operaciones.
  
3. **¿Qué estrategias utilizas para apoyar al área de operaciones?**
  - **Respuesta:** Intentamos ofrecer capacitaciones específicas y asesoramiento en la gestión del talento, pero a veces la información sobre las necesidades reales.
  
4. **¿Qué mejoras propondrías en la capacitación del personal?**
  - **Respuesta:** Deberíamos personalizar más las capacitaciones



## Entrevista 5: Colaborador Operativo

1. **¿Cómo te sientes respecto a la comunicación con tus superiores?**

- **Respuesta:** En general, la comunicación es buena, pero a veces siento que no se nos informa sobre cambios importantes hasta que ya están en marcha.

2. **¿Qué aspectos de tu trabajo consideras que podrían mejorarse?**

- **Respuesta:** La carga de trabajo puede ser abrumadora en ciertos momentos. Sería útil tener más recursos o personal en esos picos.

3. **¿Qué opinas sobre el apoyo que recibes de gestión humana?**

- **Respuesta:** El apoyo es adecuado, pero creo que podrían ser más proactivos en la identificación de problemas antes de que se conviertan en crisis.

4. **¿Te sientes motivado para contribuir a la mejora de los procesos operativos?**

- **Respuesta:** Sí, pero a veces siento que mis ideas no son tomadas en cuenta, lo que puede desmotivar.

5. **¿Qué cambios te gustaría ver en la relación entre el área de operaciones y gestión humana?**

- **Respuesta:** Me gustaría que ambos departamentos trabajaran más juntos en proyectos y que se organizaran sesiones de retroalimentación conjunta.

## 12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN GENERAL

Tabla 3: Propuesta Generales

Área de Intervención	Objetivo	Actividades Propuestas	Responsables	Tiempo	Costo
<b>Mejora en la comunicación</b>	Impulsar una comunicación efectiva entre departamentos	Reuniones mensuales entre operaciones y gestión humana.	Gerente de operaciones y Gerentes de recursos humanos	Se realizará los primeros 5 días del mes a partir de la aprobación de la planificación.	No aplica
<b>Capacitación y desarrollo</b>	Alinear la capacitación con las necesidades operativas	Diagnóstico de necesidades de capacitación en el área de operaciones.	Personal de gestión humana	Se realizará el diagnóstico cada 6 meses y los cursos iniciaran en febrero hasta noviembre.	No aplica
<b>Reconocimiento y motivación</b>	Aumentar la motivación y satisfacción laboral	Programa de reconocimiento mensual para destacar logros de los colaboradores, a través de tarjetas de compras.	Gerente de recursos humanos	Cada 3 meses se entregará una tarjeta de compras al colaborador más destacado.	\$600 (5 tarjetas de \$30 dólares c/u)

<b>Desarrollo de lideres</b>	Desarrollar habilidades y competencias de liderazgo para la toma de decisiones estratégica y conducción de equipos eficientes.	Programa de capacitación de soft skills (competencias de habilidades blandas).	Gerente de recursos humanos	Cada 3 meses estableciendo prioridades con una duración de 8 horas.	\$1.200 (\$300 por capacitación)
------------------------------	--	--	-----------------------------	---	----------------------------------

**Fuente:** Elaboración de los autores.

### 13. CAPACITACIÓN

**Tabla 4: Propuesta de capacitación**

Resolución de conflictos	Mejorar la gestión de conflictos entre departamentos	Programas de técnicas de mediación y resolución de conflictos para mandos medios.	Gerente de recursos humanos	Cada 3 meses iniciando el mes de febrero hasta noviembre	\$300
Inspira y motiva al equipo	Desarrollar el liderazgo transformacional enfocados en la motivación y creación de una visión compartida.	Taller de liderazgo transformacional aplicado a directivos de equipos.	Gerentes de área y Recursos Humanos	Cada 3 meses iniciando el mes de febrero hasta noviembre	\$300
Interés genuino en el desarrollo individual	Introducir un programa de mentoría individual entre líderes y colaboradores, orientado a objetivos	Asignación de un mentor a cada grupo de colaboradores para sesiones individuales.	Recursos Humanos	Una vez al año iniciando el mes de enero hasta Diciembre	No aplica

	de desarrollo personal y profesional.				
Fomento de la innovación y resolución de problemas	Desarrollar habilidades de resolución de problemas y promover espacios para el intercambio de ideas innovadoras dentro del equipo.	Implementar talleres de "design thinking" y creatividad para líderes y equipos.	Recursos Humanos	Una vez al año iniciando en el mes de enero hasta diciembre	\$300

**Fuente:** Elaboración de los autores.

## **14. CONCLUSIONES**

En el cumplimiento de los objetivos trazados, el liderazgo transformacional se consolida como un recurso estratégico en la industria portuaria, con efectos significativos en el desarrollo de habilidades y la eficiencia operativa del personal. De acuerdo con la investigación realizada, se implementarán las estrategias generales para fortalecer las habilidades y técnicas operativas del personal portuario.

A partir del análisis e instrumentos aplicados, se destacan los siguientes hallazgos:

Para el primer objetivo, se identificó que los líderes transformacionales poseen la capacidad de inspirar y motivar a sus equipos, fomentando un alto compromiso con la misión organizacional. En comparación con el liderazgo democrático, este enfoque no solo favorece la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones, sino que también impulsa la innovación y el desarrollo continuo. En términos generacionales, se observó que un liderazgo que integre distintas perspectivas, especialmente en un entorno intergeneracional como el portuario, fortalece el sentido de pertenencia y cohesión en los equipos de trabajo.

En el desarrollo del segundo objetivo, se implementó un liderazgo transformacional que desarrolla las habilidades técnicas y blandas de los trabajadores portuarios. La capacitación continua en el uso de nuevas tecnologías y en prácticas operativas eficientes se traduce en un desempeño más efectivo y seguro. Asimismo, el fortalecimiento de habilidades interpersonales como la comunicación, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo contribuye a una mejor colaboración entre departamentos, impactando directamente en la productividad y satisfacción laboral.

De acuerdo con el tercer objetivo, se identificó que la integración de estrategias de liderazgo transformacional, como la gestión del conocimiento, la capacitación enfocada en la innovación, y la promoción de una cultura de colaboración interdepartamental, favorece un entorno organizacional más adaptativo y eficiente. Además, la implementación de tecnologías de vanguardia y el cumplimiento de normativas sostenibles no solo optimizan las operaciones, sino que también fortalecen la competitividad del sector. Un aspecto clave en estas estrategias es la inclusión de líderes de diversas generaciones, incentivando prácticas democráticas que permitan la participación activa de todos los niveles organizacionales en la toma de decisiones.

Como cuarto objetivo, se evidenció que los colaboradores que operan bajo un liderazgo transformacional experimentan mayores niveles de motivación y satisfacción laboral. Factores como la retroalimentación constructiva, el reconocimiento del desempeño y la generación de oportunidades de crecimiento influyen directamente en la percepción positiva del ambiente de trabajo. No obstante, se identificó la necesidad de fortalecer aún más los programas de incentivos y las iniciativas que permitan una mayor inclusión de las opiniones del personal en la gestión operativa.

En conclusión, cuando se implementa eficazmente el liderazgo transformacional en la industria portuaria, no solo se incrementa la eficiencia operativa, sino que también se potencia el crecimiento integral del personal. Este enfoque se erige como una oportunidad clave para convertir a los puertos en núcleos logísticos modernos y sostenibles, capaces de enfrentar los desafíos actuales y futuros del comercio global.

## **15. RECOMENDACIONES**

Como base del liderazgo transformacional en la industria portuaria, su correcta aplicación impactará en la eficiencia y la formación de los recursos humanos. Por lo tanto, esto debería ayudar a mejorar su entrega mediante un programa de formación posibilitará a los líderes a potencializar sus habilidades de comunicación, motivación e innovación. Lo que consolida un entorno de trabajo más colaborativo en el que los equipos están energizados y dedicados a la misión de la empresa, y además cuentan con herramientas para evaluar su impacto en la dinámica organizacional.

El otro factor definitorio es el liderazgo transformacional combinado con una perspectiva intergeneracional. Al contar con trabajadores de diferentes edades y experiencias, la industria portuaria tiene una gran oportunidad para enriquecer el aprendizaje y reforzar la cultura organizacional. Para hacer esto, se recomienda fomentar iniciativas como programas de mentoría entre generaciones, espacios para el diálogo o estrategias. Esto puede contribuir a aumentar el compromiso y también a una integración más estrecha en los grupos de trabajo.

Otro factor clave es el impacto de las competencias. Para que los trabajadores puedan desempeñarse perfectamente en este entorno en crecimiento, es esencial que estén constantemente capacitándose en nuevas tecnologías y que mejoren sus

habilidades interpersonales. Ejemplos de áreas de conocimiento que mejoran la productividad y el entorno laboral incluyen la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo. Dotar al personal de las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos que enfrenta el sector a través de invertir en capacitación práctica y dinámica les dará la confianza para hacerlo.

De igual manera, reforzar la gestión del conocimiento y fomentar una cultura colaborativa entre varias áreas puede impactar frentes operativos clave. Para lograrlo, es interesante contar con herramientas que permitan el intercambio de información, reuniones de naturaleza estratégica y espacios donde los trabajadores puedan presentar ideas para la mejora. La integración de tecnología de última generación también será crucial en la optimización de procesos y para mantenerse competitivo en una industria en constante cambio.

Finalmente, las acciones deben proteger la motivación y el bienestar del personal. Tener programas de incentivos y reconocimientos bien definidos ayudará a que los trabajadores se desempeñen al máximo y también debería ayudar a fomentar un ambiente más saludable y contributivo. La clave para sostener equipos fuertes y una identidad organizacional robusta es asegurar que estas personas sean valoradas por sus contribuciones, se les ofrezca la oportunidad de mejorar y se les dé una voz que sea escuchada.

Así que estas son algunas de las estrategias que conducen al liderazgo transformacional que no solo aumentará la eficiencia operativa, sino que también promoverá el desarrollo holístico de las personas que trabajan dentro de la industria portuaria. Apostar por un liderazgo transformacional intersectorial es una oportunidad para ayudar a los puertos a volverse más innovadores, sostenibles y resilientes ante los retos venideros.

## 1. BIBLIOGRAFÍA

- Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91.  
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>
- Alcázar, P. (2020). *Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional*.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es)
- Ariza, J. (09 de 06 de 2021). *Repositorio institucional de la Universidad Militar de Nueva Granada*. Importancia del coaching y el liderazgo en la seguridad de diferentes terminales portuarios de la ciudad buenaventura Colombia:  
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/cd7b1f22-7aae-47ca-b0f4-c5dd792d13df/content>
- Cegoslatam. (2023). *Liderazgo transformacional: Todo lo que deberías saber*.  
<https://www.cegoslatam.com/actualidades/liderazgo-transformacional>
- Chung, V., y Espinoza, J. (2020). *Efecto Mediador De La Cultura Organizacional En La Relación Entre El Liderazgo Transformacional Y La Gestión Del Conocimiento*.  
<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1333/1271>
- Cortez, R. (03 de 2020). *Repositorio digital institucional Universidad César Vallejo*. Liderazgo transformacional y calidad educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Huaycán – Ate 2019:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51367/Cortez\\_ER%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51367/Cortez_ER%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Esteban Rodríguez, Y. M. (13 de 06 de 2023). *Repositorio institucional de la Universidad Militar de Nueva Granada*. Análisis del Impacto del Empoderamiento y Liderazgo Organizacional de la Mujer:  
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/4f6ea55f-1576-4773-b698-5bd9b3ac49ae/content>
- Figuroa, T., Rodríguez, K., Díaz, D., y Zapata, A. (2018). Actitudes en torno a las brechas generacionales en el trabajo, desarrollo y validación de una escala. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 11(2), 61-68.  
<https://reviberopsicologia.iberro.edu.co/article/view/rip.11207/pdf>
- Flores, F., Pozo, C., Conislla, D., y Medina, A. (2021). Desafíos del Liderazgo Transformacional en asuntos de Ciberseguridad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 417-429. <https://doi.org/>  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.27>



- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Llanos, M., y Caicedo, C. (2022). Consecuencias de los riesgos psicosociales en el desempeño de los trabajadores de una terminal Portuaria en Guayaquil. *Revista ECA Sinergia*, 13(1), 33-57. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/3315/4191>
- Lupano, J. (22 de 08 de 2023). *Repositorio digital Economic Commission for Latin America and the Caribbean*. Desafíos ambientales y regulatorios del transporte marítimo en América del Sur: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c4510dcd-1055-4df5-aa77-08ef63dc08b0/content>
- Mendoza Torres, M. R., y Ortiz Riaga, C. (1 de 06 de 2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 118-134. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Molina, G. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 25(3), 783-801. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/1198/1805>
- Mora, L. (2023). *Logística del transporte y distribución de carga*. ECOE Ediciones.
- Moreno, R. (1 de Julio de 2020). *El liderazgo transformacional*. <https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/22/32>
- Niebles, L. (Noviembre de 2020). *Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Niño, I., y Parra, L. (2019). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en personal operativo en seguridad privada. Perspectiva psicosocial intralaboral. *Revista Verba Iuris*, 14(42), 99-111. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/verbaiuris/article/view/5661/5273>
- Pereira Pérez, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, XV(1), 15-29. <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>

- Pico Versoza, L. M., y Coello Yagual, R. R. (Diciembre de 2018). *Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento*.  
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/662/892>
- Ramos Galarza, C. (Julio de 2020). *Los alcances de una investigación*.  
<https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336/621>
- Sanchez Vargas, N. D. (2023). *Repositorio digital institucional Universidad César Vallejo*. El liderazgo transformacional y desempeño laboral en el área de operaciones de una farmacéutica – Ecuador 2022:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110792/Sanchez\\_VND-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110792/Sanchez_VND-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sandoval Rojas, K. J., y Romero Colquichagua, L. A. (22 de 04 de 2022).  
*Repositorio académico Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*.  
 Liderazgo transformacional y su correlación con la motivación del personal en el área de importaciones de las principales líneas navieras que operan en el puerto del Callao:  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660329/Sandoval\\_RK.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660329/Sandoval_RK.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Vargas, M., y Gómez, K. (Junio de 2021). Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(90), 11-26.  
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2850/2161>
- Villagra Chavez, N. J. (02 de 2021). *Repositorio institucional Universidad de Lima*. Estrategias y mejoras operativas aplicadas a la gestión de inventarios y operaciones para obtener eficiencia operativa:  
[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13252/Villagra\\_Chavez\\_N%c3%a9stor\\_Jesus.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13252/Villagra_Chavez_N%c3%a9stor_Jesus.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Villarreal, J., y Cid, M. (2022 de Enero de 2022). *La Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas en Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia*. <https://revistas.puce.edu.ec/hallazgos21/article/view/556/507>
- Zamora, A., y Navarro, J. (2014). Eficiencia de la administración pública aduanera a través del modelo DEA. *CONfinés relacion. internaci. ciencia política*, 10(20), 117-135. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-35692014000200006&lng=es&tlng=es](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692014000200006&lng=es&tlng=es)
- Zuñiga, D., Aguado, D., Barroso, J., y de Miguel, J. (Octubre de 2019). Ética del trabajo en Ecuador: un análisis de las diferencias en cuatro cohortes generacionales. *Anales de Psicología*, 35(3), 496-505.  
<https://revistas.um.es/analesps/article/view/342671/270751>

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Medina Ascencio, Abner David**, con C.C: #**0925689945** autor del trabajo de titulación: **Impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades y la eficiencia operativa en industria portuaria**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de febrero del 2025

f.  \_\_\_\_\_

Nombre: **Medina Ascencio, Abner David**

C.C: **0925689945**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

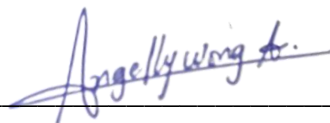
Yo, **Wong Aspiazu, Angelly Solange**, con C.C: **#0951344670** autor del trabajo de titulación: **Impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades y la eficiencia operativa en industria portuaria**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de febrero del 2025

f. \_\_\_\_\_



Nombre: **Wong Aspiazu, Angelly Solange**

C.C: **0951344670**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades y la eficiencia operativa en industria portuaria.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Medina Ascencio, Abner David y Wong Aspiazu, Angelly Solange		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Barba Pezo, Carlos Eduardo		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de psicología, educación y comunicación		
<b>CARRERA:</b>	Carrera de psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado/a en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	20 de febrero de 2025	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	66 p.
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Liderazgo Transformacional, industria portuaria, desarrollo.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Desarrollo, eficacia operacional, industria portuaria, liderazgo transformacional, sostenibilidad.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b> El presente trabajo investigativo aborda el “Impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades y la eficiencia operativa en la industria portuaria”, haciendo revisión de aspectos cruciales que contribuyan al entendimiento del tema. Por ello, se opta por el enfoque mixto de investigación. Entre los resultados se halla que el liderazgo, es el cual contribuye al entorno laboral colaborativo en busca de mejoras, productividad y adaptabilidad. Sin embargo, también se encontraron ciertas áreas que necesitan de modificaciones, como el incentivo de programas motivacionales y la inclusión de colaboradores al momento de tomar decisiones. Es menester mencionar que referente al liderazgo de índole transformacional, este es el reflejo de una eficaz estrategia, la cual permite tanto la optimización de procesos, impulso de desarrollo, así como el fortalecimiento competitivo de la industria portuaria y las buenas prácticas de sostenibilidad. Con la práctica certera, se logra cambiar positivamente los puertos a centros actuales de logística, que además son resistentes y mantienen la sostenibilidad al enfrentarse a desafíos de comercio global.			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593967332794 +59399 272 1852	<b>E-mail:</b> abner.medina@cu.ucsg.edu.ec angelly.wong@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419</b>		
	<b>E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			