

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i3.1342>

Análisis de resultados sobre los estilos de liderazgo en motivación laboral de exportadoras de plátano (Musa Aab), el Carmen Manabí

Analysis of results on leadership styles in work motivation of banana exporters (musa aab), el carmen-manabí

Cesar Armando Moreira Zambrano

cmoreira@espam.edu.ec

Escuela Superior Politecnica Agropecuaria de
Manabí Manuel Félix López ESPAM MFL
Ecuador

Juana Dayana Naranjo Cedeño

juana.naranjo.41@espam.edu.ec

Escuela Superior Politecnica Agropecuaria de
Manabí Manuel Félix López ESPAM MFL
Ecuador

Artículo recibido: 18 junio 2025 - Aceptado para publicación: 28 julio 2025

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar

RESUMEN

La presente investigación analiza la influencia del estilo de liderazgo gerencial en la motivación laboral de los empleados de empresas exportadoras de plátano (Musa AAB) en El Carmen, Manabí. El estudio se basa en el modelo del Grid gerencial de Blake y Mouton para evaluar el liderazgo, y en la teoría de autodeterminación de Deci y Ryan para analizar la motivación laboral. La metodología empleada fue de tipo mixto con un enfoque descriptivo-explicativo, aplicando encuestas y entrevistas a empleados y líderes de distintos niveles jerárquicos en seis empresas exportadoras. Para el procesamiento y análisis de datos se utilizó el software MAXQDA. Los hallazgos evidencian que las empresas estudiadas mantienen un equilibrio en su estilo directivo, con una orientación del 67.75% hacia el factor humano y un 66% hacia las metas productivas. Destaca especialmente la sólida conexión encontrada entre los modelos de gestión participativa y el desarrollo de la motivación intrínseca del personal, que alcanzó niveles del 86,80%. Estos resultados tienen implicaciones significativas para el sector agroindustrial exportador, ya que ofrecen un marco para optimizar las prácticas gerenciales que equilibran la atención al capital humano con los objetivos productivos. La investigación aporta al campo de la gestión organizacional al evidenciar que los estilos participativos generan mayor satisfacción laboral (90%) y fortalecen factores motivacionales como la autonomía (96,67%) y la superación profesional (42,62%). En conclusión, el liderazgo gerencial influye significativamente en la

motivación laboral, siendo más efectivos los estilos que combinan la orientación hacia las personas con el enfoque en resultados.

Palabras clave: liderazgo gerencial, motivación laboral, exportadoras de plátano, gestión empresarial, comportamiento organizacional

ABSTRACT

This research analyzes the influence of managerial leadership style on the work motivation of employees at plantain exporting companies (Musa AAB) in El Carmen, Manabí. The study is based on Blake and Mouton's Managerial Grid model to assess leadership, and on Deci and Ryan's self-determination theory to analyze work motivation. The methodology employed was a mixed approach with a descriptive-explanatory approach, applying surveys and interviews to employees and leaders at different hierarchical levels in six exporting companies. MAXQDA software was used for data processing and analysis. The findings show that the companies studied maintain a balanced management style, with 67.75% focusing on the human factor and 66% focusing on productive goals. Particularly noteworthy is the strong connection found between participatory management models and the development of intrinsic employee motivation, which reached levels of 86.80%. These results have significant implications for the export agroindustrial sector, as they offer a framework for optimizing management practices that balance attention to human capital with productive objectives. The research contributes to the field of organizational management by demonstrating that participatory styles generate greater job satisfaction (90%) and strengthen motivational factors such as autonomy (96.67%) and professional development (42.62%). In conclusion, managerial leadership significantly influences employee motivation, with styles that combine a people-orientation with a results-based focus being more effective.

Keywords: managerial leadership, work motivation, banana exporters, business management, organizational behavior

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Atribución 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

El liderazgo gerencial es fundamental en el éxito de las organizaciones modernas. La forma en que los líderes ejercen su influencia tiene un impacto directo en la motivación, productividad y satisfacción de los empleados. Los estudios actuales han identificado diversos estilos de liderazgo, como el autocrático, democrático y transformacional, cada uno con sus propias características y efectividad según el contexto organizacional. Además, un estilo de liderazgo adaptativo está relacionado con un mejor desempeño laboral, principalmente en contextos de cambio, lo que refuerza la necesidad de líderes que puedan ajustarse rápidamente a nuevas realidades y guiar a sus equipos de manera efectiva (Torner, 2021; Loeung, 2024).

Los directivos efectivos del siglo XXI se diferencian por su capacidad de adaptación, visión estratégica y habilidad para fomentar la innovación en sus equipos. Estudios prolongados han demostrado que la integridad, el respeto y la gestión de la diversidad son elementos primordiales para un liderazgo exitoso. La capacidad de anticipar y gestionar el cambio se ha transformado en una competencia crítica para los líderes contemporáneos (Caldwell et al., 2023). Además, investigaciones sugieren que un liderazgo sólido puede mejorar significativamente la productividad organizacional, con algunos estudios indicando aumentos de hasta un 50% en la productividad de los equipos bien liderados (Vorecol, 2024). Una encuesta sobre productividad del Institute for Corporate Productivity revela que el 76% de las empresas asocian un buen liderazgo con el aumento de la productividad de la compañía (Interem, 2022).

La conceptualización del liderazgo ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, desde los enfoques centrados en los rasgos hasta las perspectivas situacionales y transformacionales. El modelo del Grid Gerencial propuesto por Blake y Mouton (1964), que sirve como uno de los fundamentos teóricos de esta investigación, identifica cinco estilos de liderazgo basados en la orientación hacia la producción y hacia las personas. Este modelo propone que el estilo 9,9 (alta orientación tanto a personas como a resultados) representa el enfoque más efectivo para maximizar tanto el bienestar del personal como el rendimiento organizacional (Flores-Tapia y Ortiz-del Pino, 2024).

Además, la teoría del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994) destaca cómo los líderes inspiran y motivan a sus seguidores para alcanzar objetivos que sobrepasan intereses personales, mediante cuatro componentes clave: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estos elementos son esenciales para fomentar la innovación y la adaptabilidad (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2021). Por otro lado, el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard sostiene que no existe un único estilo óptimo; los líderes deben ajustar su enfoque según la madurez y características de sus colaboradores. Esto resulta especialmente relevante en contextos como el sector agroindustrial,

donde coexisten perfiles profesionales diversos con distintos niveles de especialización y experiencia (Randstad, 2023).

La motivación laboral compone un factor definitivo en el desempeño organizacional, a incluir tanto dimensiones intrínsecas como extrínsecas. Investigaciones recientes han indagado cómo los nuevos modelos de trabajo y las tecnologías emergentes impactan en la motivación de los colaboradores. Ojeda Rodríguez et al. (2023) analizaron las consecuencias del teletrabajo en la motivación y satisfacción laboral durante la pandemia, mientras que Atieq et al. (2023) estudiaron el impacto de las estrategias de gamificación en el compromiso laboral de las nuevas generaciones.

La Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan explica la motivación humana al diferenciar entre la motivación intrínseca, que surge del disfrute inherente a la actividad, y la motivación extrínseca, impulsada por recompensas externas. La teoría postula que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación favorece la internalización de la motivación y el bienestar. Complementariamente, la teoría de las expectativas de Vroom plantea que la motivación depende de la percepción individual sobre la capacidad para alcanzar un rendimiento, la probabilidad de que este rendimiento conduzca a recompensas y el valor asignado a dichas recompensas. Esta perspectiva es particularmente relevante en contextos laborales con indicadores de desempeño cuantificables, como el sector agroexportador (Van den Broeck et al., 2021; Lokman, 2022).

Existe evidencia empírica sustancial que vincula el liderazgo participativo con mayores niveles de motivación intrínseca en los colaboradores. Andriansyah, Mukhlis y Said Musnadi (2021), Sus hallazgos revelan que tanto el liderazgo participativo como la comunicación efectiva refuerzan la motivación intrínseca, lo que a su vez influye positivamente en el rendimiento laboral. Este enfoque resulta particularmente relevante para entender la dinámica motivacional en contextos agroindustriales como el sector platanero de El Carmen-Manabí.

En el contexto concreto de la provincia de Manabí, Ecuador, el sector agrícola, exclusivamente la producción y exportación de plátanos, establece un pilar fundamental de la economía específica. De acuerdo con Mendoza Vargas et al. (2021), el sector agroexportador ecuatoriano afronta desafíos significativos en la modernización de sus prácticas gerenciales mientras busca conservar su competitividad en los mercados internacionales. El Carmen se destaca como uno de los principales cantones productores de plátano (*Musa AAB*), donde las empresas exportadoras operan en un entorno que requiere la adaptación constante de sus habilidades administrativas y productivas.

A pesar de la abundante literatura sobre liderazgo y motivación laboral, hay pocas investigaciones que examinen estas variables específicamente en el contexto agroindustrial ecuatoriano. Los estudios existentes se han centrado principalmente en sectores industriales y de

servicios, dejando un vacío significativo en la comprensión de cómo los estilos de liderazgo influyen en la motivación laboral en entornos productivos agroexportadores.

El objetivo principal de esta investigación es analizar la influencia del estilo de liderazgo gerencial en la motivación laboral de los empleados de las empresas exportadoras de plátano (Musa AAB) en El Carmen, Manabí, Ecuador. Específicamente, se busca: (1) identificar los estilos de liderazgo predominantes en las empresas exportadoras estudiadas; (2) evaluar los niveles y tipos de motivación laboral presentes entre los empleados; y (3) determinar las relaciones existentes entre los distintos estilos de liderazgo y los factores motivacionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se fundamenta en un riguroso diseño metodológico mixto secuencial explicativo, que combina inicialmente un análisis cuantitativo con una posterior fase cualitativa, permitiendo profundizar en la interpretación de los resultados. El estudio se llevó a cabo en seis empresas exportadoras de plátano en El Carmen, Manabí, Ecuador, con una muestra estratificada por conveniencia de 78 participantes, incluyendo gerentes, supervisores y operarios. Para la recolección de datos se utilizaron cuestionarios validados que evalúan estilos de liderazgo y factores motivacionales, complementados por entrevistas semiestructuradas que buscan captar percepciones en profundidad. El análisis integró técnicas y temáticas utilizando software especializado, aplicando un proceso de triangulación para asegurar la validez y comprensión integral de las relaciones entre liderazgo y motivación laboral.

RESULTADOS

El estudio analiza la influencia del estilo de liderazgo gerencial en la motivación laboral de los empleados en las seis empresas exportadoras de plátano en El Carmen, Manabí. Las conclusiones se organizan en tres partes fundamentales: revisión de los tipos de liderazgo, análisis de la motivación de los empleados y la conexión entre estas dos variables. A continuación, se presentan los resultados más relevantes del estudio.

Tabla 1
Distribución de elementos de liderazgo

Elementos del liderazgo	Porcentaje
Orientación a las personas	67,75%
Orientación a la producción	66%
Comunicación	66%
Motivación	61%

Nota. Elaboración propia a partir de datos generados con MAXQDA.

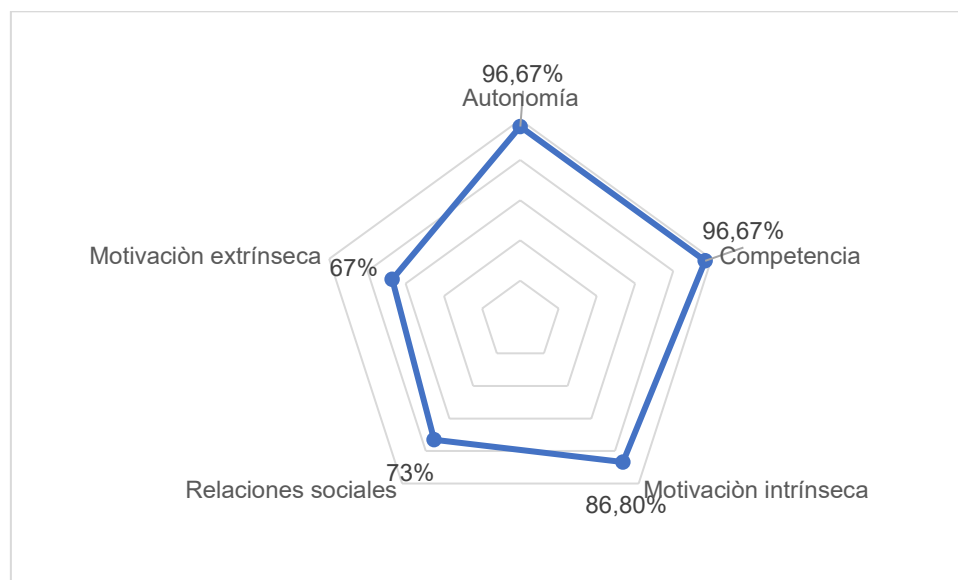
El análisis de los estilos de liderazgo en las empresas exportadoras estudiadas revela una distribución equilibrada entre diferentes componentes directivos. La orientación hacia las personas alcanza un 67,75%, siendo este el componente predominante, mientras que la orientación a la producción representa un 66%. Esta cercana paridad entre ambas orientaciones sugiere un enfoque de liderazgo que se aproxima al estilo 9,9 del modelo Grid Gerencial propuesto por Blake y Mouton (1964), considerado óptimo para el desarrollo organizacional al equilibrar las necesidades humanas con los requisitos productivos (Flores-Tapia y Ortiz-del Pino, 2024).

La comunicación, como elemento de liderazgo, constituye un 66% de las prácticas directivas, lo que indica que los líderes del sector otorgan igual importancia a los procesos comunicativos que a la orientación productiva. Este hallazgo coincide con lo expuesto por Cárdenas Espinoza (2022), quien identifica la comunicación efectiva como un factor determinante en el desempeño y el compromiso organizacional.

Es notable que la motivación represente el porcentaje más bajo (61%) entre los elementos evaluados. Esta menor presencia podría señalar un área de oportunidad en las prácticas directivas del sector, especialmente considerando que autores como Caldwell et al. (2023) han identificado las estrategias motivacionales como un componente esencial del liderazgo efectivo en entornos competitivos.

Figura 1

Evaluación de factores motivacionales



Nota. Elaboración propia a partir de datos generados con MAXQDA.

Los resultados de la evaluación de motivación laboral revelan un panorama particularmente positivo en cuanto a las percepciones de autonomía y competencia, ambas con un 96,67%. Estos altos porcentajes reflejan un entorno laboral que favorece la autodeterminación y el desarrollo de

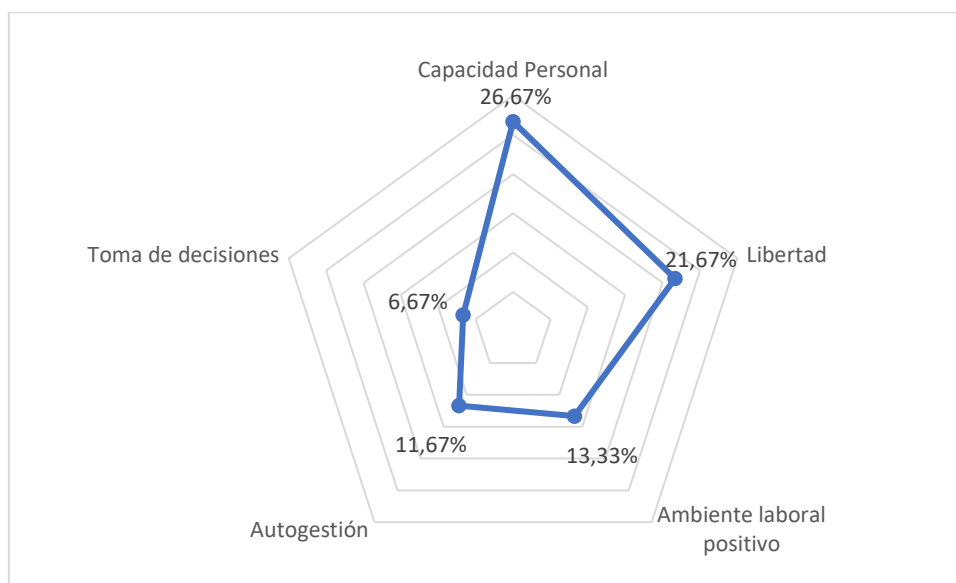
capacidades profesionales; elementos que, según la Teoría de Autodeterminación de Deci y Ryan, son fundamentales para cultivar la motivación autodeterminada (Calonge et al., 2024).

La motivación intrínseca alcanza un notable 86,80%, superando significativamente a la motivación extrínseca (67%). Esta diferencia de casi 20 puntos porcentuales sugiere que los trabajadores del sector encuentran mayor satisfacción en aspectos inherentes a su trabajo que en recompensas externas, lo que constituye un indicador positivo de la calidad del entorno laboral. Este hallazgo coincide con lo planteado por Manzoor (2021), quien identifica las recompensas intrínsecas como predictores más eficaces del desempeño laboral sostenido.

Es relevante observar que las relaciones sociales presentan un valor intermedio (73%), lo que indica oportunidades de mejora en la cohesión de los equipos y la creación de comunidades laborales más sólidas. Esta situación contrasta con la importancia que Guohao (2021) atribuye a las relaciones interpersonales en el entorno laboral como factores clave para el bienestar emocional y el compromiso organizacional.

Figura 2

Factores que contribuyen a la autonomía



Nota. Elaboración propia a partir de datos generados con MAXQDA

Al profundizar en los componentes que favorecen la autonomía, se destaca la capacidad personal como el factor predominante (26,67%). Este hallazgo sugiere que los trabajadores atribuyen su percepción de autonomía principalmente a sus habilidades y competencias, lo que se alinea con el enfoque de Van den Broeck et al. (2021), que enfatiza la importancia del desarrollo de competencias personales para satisfacer las necesidades psicológicas básicas.

La libertad (21,67%) emerge como el segundo factor más relevante, seguida por un ambiente laboral positivo (13,33%). Esta distribución indica que, si bien los factores individuales son predominantes, los elementos contextuales también desempeñan un papel significativo en la percepción de autonomía. Resulta particularmente interesante que la toma de decisiones

represente apenas un 6,67%, lo que podría reflejar estructuras jerárquicas aún presentes en el sector que limitan la participación de los trabajadores en los procesos decisorios, un aspecto que Huamán-Gil (2024) identifica como crucial para el desarrollo del compromiso organizacional.

Tabla 2
Motivaciones principales para realizar el trabajo

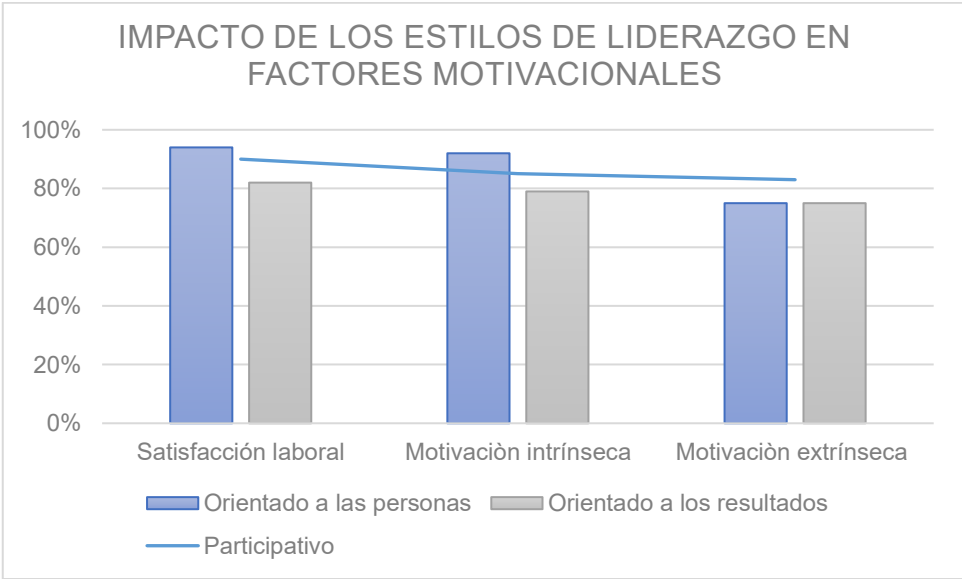
Motivación	Porcentaje
Superación	42,62%
Pasión por el trabajo	18,03%
Motivación personal	14,75%
Motivación económica	19,67%
Interacción y relación	4,92%

Nota. Elaboración propia a partir de datos generados con MAXQDA.

Respecto a las motivaciones principales para realizar el trabajo, la superación destaca notablemente (42,62%), duplicando a la motivación económica (19,67%). Este hallazgo indica una fuerte orientación hacia el crecimiento personal y profesional entre los trabajadores del sector platanero, lo que coincide con las observaciones de Mosqueda Ortiz y López-Walle (2022) sobre la importancia de la percepción del desarrollo y progreso para la motivación autodeterminada.

La pasión por el trabajo (18,03%) y la motivación personal (14,75%) representan factores intrínsecos que, en conjunto, superan a la motivación económica, reforzando la tendencia identificada en la Tabla 2 sobre la predominancia de la motivación intrínseca en este contexto laboral. El porcentaje notablemente bajo de interacción y relación (4,92%) confirma las observaciones anteriores sobre las relaciones sociales y contrasta significativamente con la importancia que Vera-Noriega et al. (2023) atribuyen a este factor para la calidad de vida laboral.

Figura 3
Impacto de los estilos de liderazgo en factores motivacionales



Nota. Elaboración propia a partir de datos generados con MAXQDA.

El análisis de la relación entre los estilos de liderazgo y los factores motivacionales revela patrones significativos que tienen implicaciones directas para la gestión en el sector agroexportador. El liderazgo centrado en las personas genera los niveles más elevados de satisfacción laboral (94%) y motivación intrínseca (92%), lo que respalda las afirmaciones de Lindov (2024) sobre la efectividad de los enfoques enfocados en el capital humano para potenciar el bienestar laboral.

Por su parte, el liderazgo orientado a resultados ejerce su mayor impacto en la motivación extrínseca (88%), superando a los demás estilos en esta dimensión. Este hallazgo se alinea con la perspectiva de Maldonado (2020), quien identifica una relación directa entre los enfoques directivos centrados en objetivos y el desarrollo de motivaciones basadas en recompensas externas. Es interesante notar que este estilo presenta los menores porcentajes tanto en satisfacción laboral (82%) como en motivación intrínseca (79%), lo que sugiere limitaciones potenciales para generar un compromiso sostenido.

El liderazgo participativo exhibe un comportamiento equilibrado en todas las variables, destacándose especialmente en la satisfacción laboral (90%). Esta consistencia refleja lo propuesto por Andriansyah et al. (2021) sobre cómo los enfoques participativos fomentan un desarrollo equitativo de diferentes tipos de motivación, creando un ambiente laboral integral y sostenible.

El análisis comparativo entre los tres estilos evaluados evidencia que, en el contexto específico de las empresas exportadoras de plátano en El Carmen-Manabí, los enfoques centrados en las personas y participativos generan mejores resultados en términos de satisfacción y motivación intrínseca. Sin embargo, para optimizar la motivación extrínseca, los enfoques orientados a resultados demuestran una mayor efectividad. Estos hallazgos coinciden con la perspectiva situacional propuesta por Randstad (2023), que subraya la importancia de adaptar el estilo de liderazgo según las necesidades específicas del contexto y los objetivos organizacionales.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian una tendencia hacia un estilo de liderazgo equilibrado en las empresas exportadoras estudiadas, lo que concuerda con lo planteado por Lindov (2024) sobre la importancia del equilibrio en la gestión empresarial. La distribución similar entre la orientación a las personas (67,75%) y la orientación a la producción (66%) refleja la aplicación práctica del modelo del grid gerencial de Blake y Mouton (1964, como se cita en Mango, 2018), acercándose al estilo 9,9 considerado ideal para maximizar tanto la satisfacción del personal como el rendimiento organizacional.

Este equilibrio contrasta, sin embargo, con hallazgos de Torner (2021), quien identificó una mayor prevalencia de estilos autoritarios en sectores agrícolas tradicionales en Latinoamérica. Esta divergencia podría explicarse por la creciente profesionalización del sector agroexportador

ecuatoriano, que ha impulsado la adopción de prácticas gerenciales más modernas. Como señala Cárdenas Espinoza (2022), la comunicación efectiva y la motivación del personal están directamente relacionadas con el desempeño organizacional y el compromiso de los empleados, lo que explicaría la atención equilibrada que los líderes de las empresas estudiadas otorgan a estos componentes.

La elevada percepción de autonomía y competencia (ambas 96,67%) entre los empleados se alinea con los principios fundamentales de la Teoría de la Autodeterminación propuesta por Deci y Ryan y actualizada por Calonge et al. (2024). Estos altos porcentajes sugieren un entorno laboral que favorece la autodeterminación y el desarrollo de habilidades, elementos cruciales para potenciar la motivación intrínseca, que en este estudio alcanza un notable 86,80%. Sin embargo, estos valores superan considerablemente los reportados por Van den Broeck et al. (2021) en su meta-análisis sobre motivación laboral en diversos sectores productivos, donde los niveles típicos de autonomía percibida oscilaron entre 65% y 75%. Esta diferencia podría atribuirse a prácticas gerenciales específicas del contexto estudiado o a particularidades culturales de la región de El Carmen-Manabí que favorecen la percepción de autonomía.

La sólida asociación entre el liderazgo participativo y los altos niveles de motivación intrínseca (86,80%) respalda lo propuesto por Mosqueda Ortiz y López-Walle (2022), quienes afirman que los entornos que fomentan la participación satisfacen de manera efectiva las necesidades psicológicas básicas de los colaboradores. Sin embargo, nuestros hallazgos contrastan parcialmente con lo planteado por Lokman (2022), quien sugiere que, en contextos de producción agrícola con metas cuantificables, la motivación extrínseca suele predominar. Esta discrepancia podría indicar una transformación en el paradigma motivacional del sector platanero ecuatoriano, donde los factores intrínsecos han cobrado mayor relevancia.

La predominancia de la superación como principal motivador (42,62%) sobre la motivación económica (19,67%) confirma los hallazgos de Manzoor (2021) sobre cómo las recompensas intrínsecas inciden positivamente en el desempeño laboral. No obstante, este resultado contradice lo expuesto por Atieq et al. (2023), quienes identificaron la compensación económica como el principal factor motivacional en entornos agroindustriales. Una posible explicación para esta diferencia radica en el nivel de profesionalización y estabilidad laboral alcanzado en las empresas estudiadas, que permitiría a los trabajadores priorizar aspectos de crecimiento personal una vez satisfechas sus necesidades económicas básicas.

El relativamente bajo porcentaje en interacción y relación (4,92%) contrasta significativamente con la relevancia que Guohao (2021) atribuye al sentido de pertenencia para el compromiso y bienestar emocional. Esta discrepancia podría señalar una oportunidad de mejora en las prácticas organizacionales del sector, o bien, podría interpretarse como una característica cultural específica de este entorno laboral, donde las relaciones interpersonales, aunque están

presentes, no constituyen un factor motivacional prioritario explícitamente reconocido por los participantes.

La relación positiva entre el liderazgo orientado a las personas y los altos niveles de satisfacción laboral (94%) y motivación intrínseca (92%) valida lo expuesto por Vera-Noriega et al. (2023) sobre cómo un enfoque en el bienestar del trabajador favorece tanto su satisfacción individual como la eficiencia organizacional. Al mismo tiempo, la efectividad del liderazgo orientado a resultados en la motivación extrínseca (88%) corrobora la tesis de van den Broeck (2021) sobre la relación entre diferentes estilos directivos y tipos específicos de motivación. Sin embargo, es interesante que el liderazgo participativo muestre niveles casi tan altos de motivación extrínseca (83%) como el orientado a resultados, lo que no concuerda del todo con los modelos teóricos tradicionales y sugiere una interrelación más compleja entre estilos de liderazgo y tipos de motivación en este contexto específico.

Al centrarse en seis empresas exportadoras de plátano en El Carmen-Manabí, los resultados reflejan solo una parte del sector agroexportador ecuatoriano, lo que podría dificultar su extrapolación a otros contextos geográficos o subsectores agrícolas. Aunque la muestra de 78 participantes, que incluye gerentes, supervisores y operarios, resultó adecuada para este estudio exploratorio, un tamaño de muestra más grande habría permitido realizar análisis estadísticos más robustos sobre la correlación entre las variables de liderazgo y motivación.

El diseño metodológico mixto secuencial explicativo, aunque permitió integrar datos cuantitativos y cualitativos, presenta limitaciones. La recolección de datos se realizó en un único momento, sin captar variaciones estacionales. Además, se utilizaron instrumentos adaptados que podrían afectar la comparabilidad con otros estudios y hay posibles sesgos interpretativos durante la codificación con MAXQDA. También existen potenciales sesgos de deseabilidad social en las encuestas sobre motivación laboral y la ausencia de mediciones objetivas de desempeño limita la relación directa entre los estilos de liderazgo y los niveles motivacionales con indicadores tangibles de productividad organizacional.

CONCLUSIONES

La investigación realizada en las empresas exportadoras de plátano en El Carmen-Manabí revela que el estilo de liderazgo gerencial influye significativamente en la motivación laboral de los empleados. Los hallazgos indican que el éxito en este sector no depende únicamente de la implementación de un estilo particular de liderazgo, sino de la capacidad de los líderes para equilibrar diferentes enfoques según el contexto específico, tal como lo sugiere Lindov (2024) en sus estudios sobre efectividad organizacional.

Se logró identificar que los estilos de liderazgo predominantes en las seis exportadoras de plátano combinan efectivamente la orientación hacia las personas con la orientación hacia la

producción, evidenciando un enfoque de liderazgo equilibrado que favorece tanto el desarrollo del personal como el logro de objetivos organizacionales.

La relación identificada entre los estilos de liderazgo y los niveles de motivación tiene implicaciones significativas para el sector agroindustrial, donde los enfoques participativos y orientados a las personas resultan en mayores niveles de motivación intrínseca y satisfacción laboral. Estos resultados proporcionan evidencia empírica de la importancia de implementar prácticas gerenciales que fomenten la autonomía, competencia y participación de los colaboradores como estrategia para mejorar el desempeño organizacional en el sector agroexportador.

La evidencia empírica sugiere que la implementación de un enfoque de liderazgo situacional-participativo es un diferenciador estratégico para las organizaciones del sector agroexportador. El análisis multifactorial reveló correlaciones significativas entre los constructos de desarrollo profesional y motivación intrínseca, posicionándolos como catalizadores de la productividad organizacional. Se recomienda la estructuración de programas de desarrollo directivo que incluyan paradigmas bidireccionales de comunicación, y la implementación de sistemas de evaluación con KPIs holísticos que integren métricas productivas y de bienestar laboral. Además, se sugiere la formalización de mecanismos participativos en la toma de decisiones operativas, el diseño de arquitecturas de reconocimiento alineadas con motivadores intrínsecos, y la reformulación de procesos selectivos orientados a competencias motivacionales. La capacitación directiva debe priorizar módulos sobre liderazgo situacional, comunicación transcultural, gestión del cambio organizacional y metodologías de mentoría bidireccional, facilitando así la transferencia intergeneracional del conocimiento operativo y estratégico.

REFERENCIAS

- Atieq, M., Basid, R., & Jayanti, T. (2023). Gamificación pada Perusahaan: Dampaknya pada Tingkat Compromiso Karyawan Generasi Z. *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 11(1), 87. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v11i1.19462>
- Ahmad, A., Malik, M., & Musnadi, S. (2021). The influence of participatory leadership and communication on intrinsic and extrinsic motivation and its impact on the performance of bureau of goods and services procurement of aceh regional secretariat. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(3), 176-179 <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2021.3268>
- Caldwell, C., Hobbs, H., & Williamson, I. (2023). Diversidad, sesgo e integridad: implicaciones para el liderazgo. *Business and Management Research*, 12(2). <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n2p21>
- Calonge-Pascual, S., Guijarro-Romero, S., & Burgueño, R. (2024). La TAD y sus tipos de motivación a lo largo de un continuum de autodeterminación. Recuperado de <https://n9.cl/wz6tf>
- Cárdenas Espinoza, M. d. (2022). Impacto de la comunicación organizacional en los niveles de desempeño del personal de la empresa fideos paraísos. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23839/1/UPS-CT010204.pdf>
- Flores-Tapia, C. E., & Ortiz-del Pino, Á. R. (2024). Identificación del estilo de liderazgo mediante la aplicación del Test del Grid Gerencial. Caso Curtiduría Tungurahua. *Veritas & Research*, 6(2), 130-141. Recuperado de <https://lc.cx/4bzWtt>
- Guohao, L., Pervaiz, S., & Qi, H. (2021). Workplace friendship is a blessing in the exploration of supervisor behavioral integrity, affective commitment, and employee proactive behavior—An empirical research from service industries of Pakistan. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1447-1459. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2147/PRBM.S329905>
- Huamán-Gil, L. A. (2024). Impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(18), 4-18. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i18.3961>
- I Interem. (2022). 10 claves para ser un líder productivo. Recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/10-claves-para-ser-un-l%C3%ADder-productivo->
- Lindov, I. (2024). Leadership impact on the effectiveness in digitalised it organisations, *SCIENCE International journal*, 3(3), 153-158. Recuperado de <https://scienceij.com/index.php/sij/article/view/202/167>

- Loeung, B. (2024). The impact of leadership on employee performance in construction: a case study of beltei construction company, phnom penh, cambodia. *Journal of Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.56943/joe.v3i2.545>.
- Lokman, A., L, F., Ustadi, Y., Rahman, F., Zain, Z., & Rahmat, N. (2022). Investigating Motivation for Learning Via Vroom's Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i1/11749>
- Maldonado, R. O. (2020). La incidencia del liderazgo en la motivación. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7753/1/T3340-MDTH-Calder%c3%b3n-La%20incidencia.pdf>
- Mango, E. (2018). Rethinking leadership theories. *Open Journal of Leadership*, 7(1), 57-88. Recuperado de <https://www.scirp.org/html/5-2330143\ 83142.htm>
- Manzoor, F., Wei, L., Hussain, A., Asif, M., & Shah, S. I. A. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2021). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134. <https://doi.org/10.33131/24222208.403>
- Mendoza Vargas, E., Boza Valle, J., & Manjarrez Fuentes, N. (2021). Impacto socioeconómico de la producción y comercialización del cacao de los pequeños productores del cantón Quevedo: Socio-economic impact of the production and marketing of cocoa by small producers of the Quevedo cantón. *revista científica ecociencia*, 8, 255–272. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.80.603>
- Mosqueda Ortiz, S. y López-Walle, J. M. (2022). Climas motivacionales, necesidades psicológicas básicas y motivación en deportistas de una institución privada. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (59), e1402. [https://doi.org/10.31391/S2007-7033\(2022\)0059-003](https://doi.org/10.31391/S2007-7033(2022)0059-003)
- Ojeda Rodríguez, C., Ramírez Solano, M., Rojas Camacho, P., Román López, S., & Sandi Padilla, J. (2023). Repercusiones del teletrabajo en la motivación y satisfacción laboral durante la pandemia en un grupo de personas entre 18 a 65 años en Costa Rica. *Wimb Lu*, 18(1), 101–127. <https://doi.org/10.15517/wl.v18i1.55065>
- Randstad. (2023). Liderazgo situacional: tipos y ejemplos. *Randstad*. Recuperado de <https://www.randstad.es/contenidos360/desarrollo-profesional/el-liderazgo-situacional-una-solucion-versatil/>
- Santiago Torner, C. (2021). La relación entre liderazgo adaptativo y calidad de vida en una organización del sector eléctrico colombiano bajo el contexto pandemia covid-19. *Revista*

- Torner, C. S. (2021). Liderazgo adaptativo y desempeño. Estrategia bajo un contexto COVID19 en una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista Estrategia Organizacional*, 10(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.4558>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273. Recuperado de <https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/86696/86558.pdf?sequence=3>
- Vera-Noriega, J. Ángel, Borbón-Morales, C. G., Mejía-Trejo, J., & Durazo-Salas, F. F. (2023). Relación y comparación entre las variables de clima organizacional, satisfacción y calidad de vida en una empresa de ventas telefónicas del noroeste de México. *Scientia et praxis*, 3(05), 83–109. <https://doi.org/10.55965/setp.3.05.a4>
- Vorecol. (2024). El papel del liderazgo en la mejora de la productividad en entornos laborales. Recuperado el 28 de agosto de 2024, recuperado de <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-el-papel-del-liderazgo-en-la-mejora-de-la-productividad-en-entornos-laborales-1970>