



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE ESCUINAPA

MAESTRÍA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

**LIDERAZGO Y RENUNCIA SILENCIOSA DE LOS TRABAJADORES EN UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA EN ESCUINAPA, SINALOA**

**TESIS QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

PRESENTA:

**CLAUDIA RAQUEL OSUNA MORENO
MATRÍCULA 202300361**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. CARLOS BRUNO FISCAL**

**CODIRECTOR (A) DE TESIS:
DRA. MARCELA REBECA CONTRERAS LOERA
DR. BERNARDO ESPINOSA PALOMEQUE**

Escuinapa, Sinaloa, 4 de diciembre de 2025.

Dedicatoria:

A ti, mamá, con todo mi amor y gratitud.
Este logro es tan mío como tuyo.
Gracias por enseñarme que los sueños se
alcanzan con trabajo y perseverancia.
Cada página de este trabajo lleva tu huella,
tu inspiración y el amor que siempre me has
dado.
Te amo Lucrecia, eres mi orgullo y mi más
grande motivación.

Agradecimientos:

A Dios por iluminar mi camino y por darme la sabiduría necesaria para llegar hasta aquí.

A mi esposo Edgar y mis hijos Ivan, Naomi y Oliver, que recorrieron conmigo este trayecto, compartiendo mis desvelos, mi cansancio y mis días de estrés. Gracias por su ayuda, paciencia, comprensión y por ser mi motor de vida.

A mi padre y hermanas, gracias por el apoyo constante, por acompañarme siempre en cada etapa. Gracias por recordarme siempre que soy capaz de llegar hasta el final.

A mi mentora y maestra Dra. Marcela R. Contreras Loera,, por su generosidad al compartir sus conocimientos, guiarme con paciencia y brindarme su invaluable apoyo. Su confianza en mí y su compromiso con mi formación han sido claves en este logro.

A mi director de tesis y codirectores mi agradecimiento por su tiempo, orientación y experiencia.

Este trabajo es el resultado no solo de mi esfuerzo, sino del amor, la paciencia y el apoyo de quienes me rodean.

A todos ustedes, gracias por ser parte de esta historia que guardo en mi corazón.

ÍNDICE

Dedicatoria:	ii
Agradecimientos:	iii
Resumen	ix
Abstract.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1 Descripción del problema teórico y empírico.....	7
1.2 Objetivos de la investigación.....	20
1.2.1 Objetivo general	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 Preguntas de investigación	21
1.3.1 Pregunta general	21
1.3.2 Preguntas específicas.....	22
1.4 Hipótesis de la investigación	22
1.4.1 Hipótesis general:	22
1.4.2 Hipótesis específicas:	23
1.5 Justificación de la investigación.....	23
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	26
2.1 Marco contextual	26
2.2 Marco teórico variable 1.....	30
2.2.1 El liderazgo en mandos medios.....	31
2.2.2 Teoría de los Rasgos.....	33
2.2.3 Teoría Conductual o del Comportamiento	34
2.2.4 Teorías Situacionales.....	35
2.2.5 Teorías Contingenciales	37
2.2.6 Teoría de Liderazgo Contemporáneo	37
2.2.7 Teorías Emergentes	38
2.2.8 Estilos de liderazgo.....	39
2.2.9 Habilidades y Competencias clave de liderazgo	47
2.2.10 Factores que afectan el liderazgo.....	48
2.3 Marco teórico variable 2.....	50

2.3.1	Renuncia silenciosa	52
2.3.2	Concepto y origen de la renuncia silenciosa	52
2.3.3	Definición y diferenciación con la renuncia formal.	54
2.3.4	Surgimiento en el contexto del burnout y la pandemia.	57
2.3.5	Características y factores relacionados con la renuncia silenciosa.....	58
2.3.6	La responsabilidad del empleado	60
2.3.7	Causas de la renuncia silenciosa.....	61
2.3.8	Características de la renuncia silenciosa	62
2.3.9	Factores asociados a la renuncia silenciosa.....	62
2.3.10	Indicadores de la renuncia silenciosa	62
2.3.11	Impacto de la renuncia silenciosa en la organización.....	63
CAPÍTULO III. MATERIALES Y MÉTODOS		64
3.1	Enfoque de la Investigación	65
3.1.1	Enfoque Cuantitativo.....	66
3.1.2	Enfoque Cualitativo.....	67
3.1.3	Enfoque Mixto.....	67
3.2	Alcance de la investigación	68
3.2.1	Factores que Determinan el Alcance de la Investigación.....	69
3.2.2	Tipos de Alcance en la Investigación	70
3.3	Población, Muestra y Métodos de Muestreo	72
3.3.1	Población y Muestra	72
3.3.2	Métodos de Muestreo	73
3.4	Técnicas de recolección.....	78
3.5	Decisiones metodológicas:	85
3.5.1	Enfoque de la Investigación	86
3.5.2	Alcance de la Investigación.....	86
3.5.3	Población, Muestra y Muestreo.....	86
3.5.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	88
3.5.5	Estudio de caso	89
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		106
4.1	Descripción de la Empresa: MO Saludables	106
4.1.1	Antecedentes Históricos	106
4.1.2	Actividad Principal (Giro).....	107
4.1.3	Mercados que atiende	108

4.1.4 Filosofía Empresarial.....	108
4.1.5 Misión.....	108
4.1.6 Visión	108
4.1.7 Valores.....	109
4.1.8 Objetivos estratégicos.....	109
4.1.9 Organigrama	110
Figura 2. <i>Organigrama</i>	110
4.1.10 Funcionamiento del organigrama	111
4.1.10.1 Estructura Jerárquica	111
4.1.10.2 Autoridad staff:.....	111
4.2 Resultados de la técnica de recolección de datos	119
4.2.1 Encuesta.....	119
4.2.2 Resultados de las variables	174
4.2.3 Análisis de los resultados por variables.....	177
4.3 Propuesta de mejoras	185
4.3.1 Fundamento de la propuesta	189
4.4 Resultados de la propuesta de mejora implementadas	195
4.4.1 Evidencias de implementación:	200
4.4.2 Resultados de la Implementación de la Propuesta de Mejora	201
4.5 Discusión	205
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	211
Conclusión global de las hipótesis	216
Conclusiones por objetivos.....	217
Conclusión de la propuesta de mejora.....	219
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	222
ANEXOS	227
Tabla de resultados de las encuestas aplicadas.....	233
Cronograma de actividades del proyecto de investigación.....	234
Encuesta.....	236
Observación directa no participante:	241

Lista de Figuras

Figura 1. Area de trabajo de los trabajadores encuestados.....	100
Figura 2. Organigrama.....	111
Figura 3. Certificaciones con que cuenta la empresa	118
Figura 4. Rango de edad de los participantes	122
Figura 5. Distribucion por género de los participantes en la encuesta	123
Figura 6. Distribución de los participantes según último grado de estudios	124
Figura 7. Distribución de los participantes según área de trabajo	126
Figura 8. Participantes según antigüedad en la empresa	127
Figura 9. Opinión de los trabajadores sobre si su jefe directo promueve un ambiente de respeto y colaboración	129
Figura 10. Opinión de los trabajadores sobre la retroalimentación que reciben por parte de su líder.....	130
Figura 11. Percepción sobre el interés genuino del líder por el bienestar del equipo	132
Figura 12. Opinión de los trabajadores sobre si el jefe toma decisiones sin consultar al equipo	133
Figura 13. Percepción sobre el carácter autoritario de las instrucciones del jefe ...	135
Figura 14. Expresas desacuerdos con el jefe sin temor a represalias	136
Figura 15. Percepción sobre la participación del personal en la toma de decisiones importantes	138
Figura 16. Disponibilidad del líder para escuchar propuestas o inquietudes	139
Figura 17. Inspiración y confianza generadas por el líder para alcanzar los objetivos	141
Figura 18. Influencia positiva del líder sobre la motivación y el ambiente de trabajo	142
Figura 19. Claridad sobre la responsabilidad de coordinación del equipo	144
Figura 20 Reconocimiento informal del liderazgo por parte de los compañeros...	145
Figura 21. Disposición a colaborar y mantener un ambiente laboral positivo en el área de trabajo.....	147
Figura 22. Percepción de los trabajadores sobre los cambios implementados en la empresa.....	148
Figura 23. Supervisión constante del jefe en el cumplimiento de objetivos	150
Figura 24. Recompensas o reconocimientos ofrecidos por el jefe al cumplir metas	151
Figura 25. Relación percibida entre recompensas o sanciones y el desempeño laboral	152
Figura 26. Capacidad de respuesta del jefe ante situaciones de conflicto	154
Figura 27. Percepción sobre la falta de dirección o guía en las tareas asignadas...	155

Figura 28. Nivel de involucramiento del trabajador más allá de las tareas asignadas	157
Figura 29. Disposición a asumir responsabilidades que no corresponden al rol asignado	158
Figura 30. Iniciativa del personal para proponer soluciones ante problemas detectados en su área	159
Figura 31. Nivel de colaboración del personal con el equipo más allá de lo estrictamente necesario	160
Figura 32. Participación del personal en proyectos adicionales o actividades colaborativas	161
Figura 33. Nivel de motivación del personal para realizar sus funciones diarias ..	162
Figura 34. Influencia de los incentivos o sanciones como motivación	164
Figura 35. Motivación por asumir responsabilidades adicionales.....	165
Figura 36. Trabajo únicamente por la remuneración, sin ningún otro tipo de motivación	166
Figura 37. Siento que mi esfuerzo no es valorado por la organizacion.....	167
Figura 38. La medida en el que está satisfecho el colaborador con sus responsabilidades actuales.....	168
Figura 39. La medida en el que el trabajador se siente conectado con su trabajo ..	170
Figura 40. Acerca de la decisión del trabajador al considerar cambiar de trabajo .	171
Figura 41. Respecto a la oportunidad de crecimiento profesional	172
Figura 42. Sentido de pertenencia del trabajador	173

Lista de Tablas

Tabla 1. Diferencias clave entre la renuncia formal y renuncia silenciosa.....	55
Tabla 2. Listado del personal y áreas encuestadas.....	101
Tabla 3. Equivalencia el valor numérico de la escala Likert.....	105
Tabla 4. Porcentaje de la encuesta variable Liderazgo.....	174
Tabla 5. Porcentaje de la encuesta variable Renuncia silenciosa.....	175
Tabla 6. Análisis de los resultados variable Liderazgo.....	180
Tabla 7. Análisis de los resultados Renuncia silenciosa.....	182
Tabla 8. Matriz de consistencia.....	186
Tabla 9. Conclusiones generales de la investigación.....	189
Tabla 10. Recomendaciones.....	197
Tabla 11. FODA.....	200
Tabla 12. Plan de acción propuesto.....	209

Resumen

El presente estudio analiza la relación entre los estilos de liderazgo ejercidos por los mandos medios y las conductas asociadas a la renuncia silenciosa en una empresa comercializadora y empaquera de mango del sur de Sinaloa, México. Estas variables son fundamentales, ya que el liderazgo influye directamente en la motivación, el compromiso y el clima laboral, mientras que la renuncia silenciosa refleja una desconexión emocional que afecta la productividad y la eficiencia organizacional. El objetivo principal de la investigación fue analizar cómo los distintos estilos de liderazgo influyen en la motivación, el compromiso y los comportamientos vinculados a la renuncia silenciosa, con el propósito de proponer acciones orientadas a fortalecer un ambiente de trabajo participativo y eficiente. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo. Se utilizó un muestreo censal compuesto por 43 trabajadores permanentes pertenecientes a las áreas operativa, técnica, administrativa y de mantenimiento. Para la recolección de datos, se aplicó una encuesta estructurada tipo Likert, validada a través de una prueba piloto y aplicada entre mayo y junio de 2025. Los principales hallazgos indican que los estilos de liderazgo predominantes fueron el autoritario y el democrático. Se observó que el liderazgo autoritario se asocia con menores niveles de motivación, baja participación y mayor presencia de conductas de renuncia silenciosa. En contraste, el liderazgo democrático mostró efectos positivos en la comunicación, el trabajo colaborativo y el sentido de pertenencia. También se identificaron factores como falta de reconocimiento y comunicación limitada que favorecen la desafección laboral. De acuerdo a los resultados obtenidos indican que el liderazgo de los mandos medios influye significativamente en la presencia de conductas de renuncia silenciosa, y que el fortalecimiento de estilos participativos y transformacionales pueden mejorar el compromiso, la cohesión organizacional y la productividad.

Palabras clave: liderazgo, renuncia silenciosa, comportamiento laboral

Abstract

This study analyzes the connection between the leadership styles exercised by middle managers and behaviors associated with quiet quitting in a mango marketing and packing company located in southern Sinaloa, Mexico. These variables are essential, as leadership directly influences worker motivation, commitment, and organizational climate, while quiet quitting reflects emotional disengagement that negatively affects productivity and efficiency. The main objective was to analyze how different leadership styles influence motivation, commitment, and quiet quitting behaviors, in order to propose strategies that foster a more participatory and efficient work environment. The research employed a quantitative descriptive approach, using a census sampling method applied to 43 permanent employees from operational, technical, administrative, and maintenance areas. Data were collected through a structured Likert-scale survey, validated through a pilot test and administered between May and June 2025. Key findings indicate that authoritarian and democratic leadership styles were predominant. Authoritarian leadership was associated with low motivation, reduced participation, and higher presence of quiet quitting behaviors. Conversely, democratic leadership showed positive effects on communication, collaboration, and employees' sense of belonging. Additional factors such as limited communication and lack of recognition were identified as contributors to employee disengagement. The study concludes that leadership exercised by middle managers has a significant influence on quiet quitting behaviors and overall worker commitment. Strengthening participatory and transformational leadership styles can reduce emotional disengagement while improving teamwork, organizational cohesion, and productivity. These results provide valuable insights for the development of managerial strategies aimed at enhancing leadership practices and promoting a healthier, more efficient organizational environment.

Keywords: leadership, quiet quitting, work behavior

INTRODUCCIÓN

El contexto laboral contemporáneo enfrenta transformaciones profundas derivadas de los cambios en las expectativas de los trabajadores, las dinámicas organizacionales y la necesidad creciente de las empresas por mantener niveles constantes de productividad. En este escenario surge el fenómeno conocido como renuncia silenciosa, entendido como la tendencia del personal a limitarse a cumplir únicamente con sus funciones mínimas, dejando de realizar esfuerzos adicionales y mostrando una desconexión emocional respecto a la organización. Este comportamiento ha adquirido relevancia en sectores donde el capital humano es determinante para el rendimiento, como ocurre en las empresas comercializadoras y emparadoras de mango del sur de Sinaloa, cuya operación depende de la eficiencia, motivación y estabilidad del personal.

En este tipo de organizaciones, el liderazgo ejercido por los mandos medios ocupa un papel fundamental, ya que son ellos quienes coordinan las actividades diarias, mantienen la comunicación con los equipos y contribuyen directamente a la construcción del clima laboral. Sin embargo, se ha observado que los estilos de liderazgo aplicados dentro de estas empresas presentan variaciones importantes que repercuten en la motivación, el compromiso y la conducta de los trabajadores. Comprender la relación entre el liderazgo y la renuncia silenciosa se vuelve indispensable para fortalecer la gestión del talento humano, optimizar los procesos internos y favorecer la competitividad del sector agroindustrial.

El propósito de esta investigación es analizar la relación entre los estilos de liderazgo ejercidos por los mandos medios y la presencia de conductas asociadas a la renuncia silenciosa en una empresa comercializadora y empaadora de mango del sur de Sinaloa.

El problema que dio origen a esta investigación surgió a partir de la identificación de actitudes laborales como apatía, baja iniciativa, desmotivación, mínima participación y poca disposición a realizar actividades adicionales, todas ellas vinculadas con el fenómeno de renuncia silenciosa. A su vez, se observó que los mandos medios ejercen distintos estilos de liderazgo que influyen de manera directa en estas conductas. No obstante, la relación específica entre las prácticas de liderazgo y la renuncia silenciosa no había sido estudiada de manera formal en la organización, por lo que se formuló la pregunta de investigación: ¿qué relación existe entre los estilos de liderazgo de los mandos medios y la renuncia silenciosa del personal permanente en una empresa comercializadora y empacadora de mango del sur de Sinaloa?

La investigación se justifica por la necesidad de generar evidencia empírica que permita comprender cómo el liderazgo impacta en el comportamiento laboral del personal, y por la importancia de proponer estrategias que fortalezcan un ambiente de trabajo más participativo, eficiente y colaborativo. En el plano teórico, el estudio contribuye al entendimiento de la renuncia silenciosa en contextos productivos estacionales; y en el plano práctico, ofrece herramientas para mejorar la motivación, la comunicación interna y la cohesión en los equipos de trabajo.

El objetivo general del estudio es analizar la relación del estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios y la presencia, los factores asociados y las manifestaciones de la renuncia silenciosa en los trabajadores permanentes de una empresa comercializadora de mango en Escuinapa. Para ello, se plantearon objetivos específicos orientados a identificar los estilos de liderazgo predominantes, medir los niveles de motivación y compromiso, determinar la relación entre liderazgo y renuncia silenciosa, y formular propuestas de mejora.

De este planteamiento se derivaron hipótesis relacionadas con el impacto del liderazgo autoritario, democrático, transformacional y laissez-faire en la conducta laboral del personal.

Metodológicamente, se adoptó un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, aplicando un muestreo censal a los 43 trabajadores permanentes de la empresa. Las técnicas para el levantamiento de la información fue la encuesta estructurada tipo Likert, validada mediante prueba piloto, que evaluó percepciones sobre liderazgo, motivación, compromiso y conductas asociadas a la renuncia silenciosa complementada con la observación directa no participante. La recolección de datos se llevó a cabo entre mayo y junio de 2025, y los resultados se analizaron mediante estadística descriptiva para identificar tendencias y patrones de comportamiento.

Los principales resultados de la investigación evidenciaron que los estilos de liderazgo predominantes en la organización fueron el autoritario y el democrático. El liderazgo autoritario se asoció con niveles bajos de motivación, escasa participación y comunicación vertical limitada, lo que favoreció la aparición de conductas relacionadas con la renuncia silenciosa. En contraste, el liderazgo democrático generó un ambiente más colaborativo, con mejor comunicación y un sentido de pertenencia más sólido. Asimismo, se identificaron factores críticos como la falta de reconocimiento, la ausencia de incentivos y la inexistencia de un plan de desarrollo profesional, los cuales influyen directamente en la desafección del personal.

Entre las limitaciones se reconoce que el estudio se realizó en una sola empresa, lo cual limita la generalización de los resultados; sin embargo, la información obtenida constituye una base sólida para estudios futuros.

La elaboración de esta introducción se fundamenta en aportes teóricos clásicos y contemporáneos sobre liderazgo y comportamiento organizacional. Entre ellos destacan las contribuciones de Chiavenato (2009) sobre la dinámica del comportamiento humano en las organizaciones, los planteamientos de Bass y Riggio (2006) respecto al liderazgo transformacional, y las ideas de Kotter (2011) y Maxwell (2013) sobre la importancia estratégica del liderazgo para el logro de objetivos y la conducción del cambio. En el análisis del comportamiento y la motivación laboral se consideran los trabajos de Robbins y Judge (2017), quienes explican cómo la cultura, la motivación y el clima laboral influyen en el desempeño del personal. Para comprender la desvinculación emocional y la disminución del compromiso, se retoman los aportes de Kahn (1990) sobre la implicación psicológica en el trabajo, así como las investigaciones recientes de Caldwell y Mahand (2023) acerca de la renuncia silenciosa y la desafección laboral. En conjunto, esta combinación de fuentes permitió construir un marco conceptual robusto, actualizado y contextualizado que sustenta la relevancia del fenómeno estudiado dentro de la empresa comercializadora de mango.

Los principales resultados de la investigación evidenciaron que los estilos de liderazgo predominantes en la organización fueron el autoritario y el democrático. El liderazgo autoritario se asoció con niveles más bajos de motivación y escasa participación, lo que favoreció la aparición de conductas relacionadas con la renuncia silenciosa. En contraste, el liderazgo democrático generó un ambiente más colaborativo, con mejor comunicación y un sentido de pertenencia más sólido. Asimismo, se identificaron factores críticos como la falta de reconocimiento, la ausencia de incentivos y la inexistencia de un plan de desarrollo profesional, los cuales influyen directamente en la desmotivación del personal.

A partir de los resultados, se diseñó e implementó la propuesta de mejora enfocada en fortalecer el liderazgo participativo y la comunicación interna. Esta propuesta incluyó:

- capacitaciones en liderazgo, motivación y trabajo en equipo;
- creación de un programa institucional de reconocimiento a la trayectoria y al desempeño;
- apertura de vacantes para promoción interna; y
- instalación de buzones de quejas, sugerencia, denuncias y felicitaciones como canal formal de participación.

La implementación de la propuesta generó avances significativos, entre ellos un mayor involucramiento por parte del personal, mejoras en la comunicación entre mandos medios y trabajadores, ascensos internos basados en el mérito y una percepción más positiva del reconocimiento y la valoración del trabajo, concluyendo que el liderazgo ejercido por los mandos medios influye de forma determinante en la aparición de conductas asociadas a la renuncia silenciosa; y que el fortalecimiento de estilos participativos y transformacionales, acompañado de mecanismos formales de comunicación y reconocimiento, contribuye significativamente a mejorar el compromiso laboral, el clima organizacional y la productividad de la empresa.

Este trabajo de investigación está estructurado en cuatro capítulos y organizado de manera secuencial: en primer lugar, se expone el planteamiento del problema, en el que se describe la situación encontrada y las interrogantes que dieron origen a la investigación; en segundo término, se presenta el marco teórico, integrado por los fundamentos conceptuales sobre liderazgo, motivación, comportamiento organizacional y renuncia silenciosa;

posteriormente, se detalla la metodología, los métodos de recolección y análisis de datos; enseguida se presentan los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas al personal permanente; y finalmente, se formulan las conclusiones y propuestas de mejora, orientadas a fortalecer el liderazgo y el compromiso laboral dentro de la organización.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este capítulo se desarrolla en dos niveles: teórico y empírico. Este apartado permite comprender el contexto general y particular en el que surge el fenómeno de estudio, así como la justificación de su relevancia en el ámbito organizacional.

1.1 Descripción del problema teórico y empírico

En esta sección se explora el liderazgo como un elemento central en la gestión organizacional, abordando distintas perspectivas y teorías que explican su evolución desde un enfoque individual hasta uno más dinámico y contextual. Se revisan aportes de autores como Maxwell, Chiavenato, Bass y otros, quienes coinciden en que el liderazgo impacta directamente en el compromiso, la motivación y la productividad del personal.

El liderazgo ha sido un tema central en los estudios de administración y comportamiento organizacional desde hace décadas. Éste se define como el proceso de influir en las personas para alcanzar metas compartidas. Implica la capacidad de un individuo para guiar y motivar a otros hacia el logro de objetivos organizacionales, personales o sociales, adaptándose a diversas situaciones y necesidades.

John Maxwell define el liderazgo como la capacidad de influir en otros. Para él, el liderazgo no se trata de títulos o posiciones, sino de influir en la vida de otras personas. Maxwell destaca que el liderazgo se aprende y perfecciona con el tiempo, y que la verdadera medida del liderazgo es la influencia (Maxwell, 1999).

El liderazgo indicado por diversos autores es un concepto mitológico (Cohen & March, 1974), es una de las inquietudes más antiguas del mundo Bass (1990), y uno de los

temas más elusivos, marginados y discutidos en las últimas décadas (Podolny, Khurana & Hill-Popper (2005). Se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se han debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una propiedad propia del individuo (Chiavenato, 2009). En la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Debido a esto en los últimos años se han estado generando ofertas para el desarrollo de esta competencia (Hughes, Ginnett & Curphy, 2007). En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual. Sin embargo, en el presente, el estudio del liderazgo se enfoca no solo en el líder, sino también en los seguidores, entorno, cultura y contexto. El liderazgo ya no es descrito únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y social.

El liderazgo juega un rol fundamental en el compromiso y la satisfacción de los trabajadores. Sin embargo, cuando el liderazgo es deficiente puede generar un entorno laboral desmotivador. Esto fomenta el fenómeno de la renuncia silenciosa (*quiet quitting*)¹, en el cual los empleados cumplen únicamente con las tareas mínimas requeridas sin involucrarse emocional o profesionalmente.

La renuncia silenciosa no solo afecta el desempeño individual, sino también la moral colectiva, la productividad y la retención del talento, especialmente en contextos donde los

¹ *quiet quitting, fenómeno que nace y se refiere a la actitud de trabajo y que surge por falta de liderazgo efectivo, estrés laboral y la ausencia de reconocimiento.*

empleados sienten que su voz no es escuchada o que no cuentan con un liderazgo que promueva su desarrollo.

La renuncia silenciosa se refiere a la tendencia de los empleados a hacer únicamente lo mínimo requerido en su puesto de trabajo, sin mostrar compromiso extra que normalmente se asocia con un alto rendimiento. Este comportamiento no implica una renuncia formal, pero sí una retirada emocional y psicológica del trabajo. Este fenómeno puede ser entendido como una respuesta a la insatisfacción laboral, la falta de reconocimiento, o la percepción de que no hay oportunidades de crecimiento en la organización.

El interés por la renuncia silenciosa ha crecido a medida que las organizaciones y los investigadores buscan comprender mejor las dinámicas de compromiso laboral. Con el ingreso de nuevas generaciones en el mercado laboral, la situación ha adquirido nuevas dimensiones, con empleados que priorizan el equilibrio entre la vida laboral y personal, y que buscan un sentido más profundo en su trabajo.

El impacto de la renuncia silenciosa en las organizaciones puede ser profundo. A simple vista, se observa una disminución en la productividad y en la calidad del trabajo, así como un aumento en los niveles de estrés entre los compañeros de equipo que deben compensar la falta de compromiso. A largo plazo, este fenómeno puede deteriorar la cultura organizacional, disminuir la innovación y aumentar la rotación de personal.

De acuerdo con Aydin (2022), en el entorno actual de la empresa, se ha detectado un fenómeno conocido como "renuncia silenciosa" entre los empleados. Este término describe una situación en la que los trabajadores, aunque continúan en sus puestos, han reducido significativamente su compromiso y esfuerzo, limitándose a cumplir solo con lo

estrictamente necesario para sus funciones. Este comportamiento se evidencia en la falta de proactividad para participar en nuevos proyectos, una menor implicación en actividades adicionales, y una desmotivación creciente hacia el desarrollo profesional dentro de la organización.

Según Rueda y Giraldo (2023), el término renuncia silenciosa es un fenómeno que nace del inglés *quiet quitting* y se refiere a la actitud de trabajo, donde el colaborador se limita a cumplir solo con los deberes establecidos dentro de su labor de trabajo, es decir, no da horas extras, ni asume responsabilidades que no le competen (Rueda & Giraldo, 2023).

Tal como lo sugiere Mahand, en otras palabras, es una tendencia que promueve que los empleados hagan únicamente lo que les corresponde de acuerdo a su contrato de trabajo, no aceptan dedicar más horas de trabajo y sacrificar su tiempo libre sin que este sea remunerado (Mahand, 2023).

Este término puede llegar a ser un tema controversial, debido a que para los directivos o personal de recursos humanos es una amenaza que sus empleados apliquen la renuncia silenciosa, sin embargo, esta ha sido una posición que han asumido algunos trabajadores en respuesta al agotamiento y la excesiva demanda por parte de las empresas donde laboran.

Actualmente este fenómeno viene tomando fuerza y genera ruido a nivel organizacional, por lo cual se contempla identificar los factores internos y externos que se presentan dentro de las empresas y a raíz del cual surge la renuncia silenciosa.

La renuncia silenciosa es la insatisfacción que pueden presentar los diferentes colaboradores de una organización frente a sus condiciones de trabajo dando lugar a diversos fenómenos que reaccionan ante una cultura que promueve el exceso de trabajo como señal

de adaptabilidad, éxito y profesionalismo; todo esto acompañado de un liderazgo abusivo, un mal clima laboral, inequidad y baja motivación es lo que impulsa a querer conocer más de este fenómeno.

La renuncia silenciosa se presenta cuando los empleados no abandonan formalmente su puesto de trabajo, pero han dejado de estar comprometidos y no realizan esfuerzos adicionales más allá de lo mínimo requerido. Esta situación tiene un impacto negativo significativo en la productividad, en la moral y en el ambiente laboral de una empresa, donde el trabajo en equipo y el compromiso son esenciales para el éxito operativo.

Este fenómeno ha ganado relevancia en el ámbito organizacional, generando un impacto significativo en las empresas. Por ello, es crucial identificar los factores que contribuyen a la aparición de la renuncia silenciosa. Este estudio se enfoca en analizar cómo estos factores afectan el desempeño de los empleados y cómo influyen en su decisión de permanecer en la organización o buscar otras oportunidades. Comprender estas dinámicas será fundamental para desarrollar estrategias que solucionen este problema y promuevan un entorno laboral comprometido y productivo.

La renuncia silenciosa es una situación que se da en el ámbito laboral y que ha ganado atención en los últimos años, especialmente en el contexto de cambios profundos en las expectativas laborales y la cultura organizacional. Aunque el término es relativamente nuevo, la raíz de este concepto en el que los empleados que disminuyen su nivel de compromiso y participación en el trabajo han sido estudiados durante décadas.

A pesar de la creciente atención que ha recibido la renuncia silenciosa, aún existen varios aspectos de este fenómeno que no se comprenden del todo. Aunque se han propuesto

diversas estrategias para enfrentar la renuncia silenciosa, como el fortalecimiento de la cultura organizacional o la implementación de programas de reconocimiento para los empleados, todavía se carece de pruebas empíricas que respalden la efectividad de estas intervenciones.

Son diversos los factores que contribuyen a la renuncia silenciosa, entre estos la cultura organizacional, los incentivos y las oportunidades de crecimiento profesional. En la actualidad hay investigaciones donde se señala la influencia de factores externos como la incertidumbre económica y las expectativas cambiantes de las nuevas generaciones de trabajadores.

De acuerdo con Caldwell (2021), las razones detrás de este fenómeno son diversas, y pueden incluir la falta de compromiso con el desarrollo profesional, la falta de valoración de los empleados, insatisfacción laboral, carga de trabajo excesiva, fallo en el abordaje de diversidad e inclusión y una cultura organizacional que no estimula la motivación ni el compromiso. Este problema no solo afecta el bienestar de los empleados, sino que también repercute directamente en la productividad, la capacidad de innovación, y la eficiencia general de la empresa. Los signos de la renuncia silenciosa se han vuelto más notables a través de varios indicadores clave, como la disminución en la calidad del trabajo, un incremento en las ausencias no planificadas, y una moral baja entre los equipos de trabajo. Si no se interviene de manera efectiva, este problema podría resultar en una mayor rotación de personal, lo que afectaría la estabilidad y el rendimiento de la empresa a largo plazo. El panorama para las organizaciones en relación con el quiet quitting sigue siendo negativo.

Según lo indicado por Natsja Pevec, la renuncia silenciosa, es un fenómeno que ha recibido poca atención en la investigación académica, lo que ha dejado una brecha en el conocimiento sobre sus causas y consecuencias. Aunque se reconoce su importancia y se percibe que el tema está siendo tratado, la falta de investigación científica ha limitado la comprensión de este concepto. La posible disminución en la participación activa de los empleados tiene el potencial de generar efectos negativos tanto en la economía como en la sociedad en general, afectando la productividad y el rendimiento organizacional. Por lo tanto, es crucial llevar a cabo estudios detallados que no solo profundicen en los factores que contribuyen a la renuncia silenciosa, sino que también ayuden a desarrollar estrategias efectivas para prevenir este hecho dentro de las empresas (Pevec, 2023).

Este suceso se ha transformado en un problema en expansión dentro de numerosas organizaciones. Los empleados desmotivados o insatisfechos pueden distanciarse de sus responsabilidades laborales sin que los gerentes lo perciban, lo que puede impactar de manera considerable en la productividad y en la moral del equipo.

Natsja Pevec (2023) menciona que la necesidad de investigaciones más profundas para entender mejor el quiet quitting y desarrolla estrategias efectivas para prevenirlo, mientras que Rueda y Giraldo (2023) indican que esta actitud puede ser una respuesta al agotamiento y a las demandas excesivas por parte de las empresas. El fenómeno ha ganado fuerza y representa un desafío significativo para las organizaciones, que deben evaluar tanto los factores internos como externos que contribuyen a su aparición.

No está claro cómo la renuncia silenciosa afecta las trayectorias profesionales de los trabajadores a largo plazo. En particular, se necesita más evidencia sobre si los empleados

que adoptan esta actitud enfrentan mayores obstáculos para progresar en sus carreras o si, con el tiempo, logran adaptarse a nuevas formas de trabajo que permiten un mejor equilibrio entre su vida personal y profesional. Aunque este fenómeno se asocia frecuentemente con los Millennials y la Generación Z, no se ha investigado lo suficiente cómo las generaciones mayores participan en la renuncia silenciosa, ni cómo estas tendencias podrían evolucionar a medida que las generaciones más jóvenes asumen posiciones de liderazgo.

Estas áreas de contingencia destacan la necesidad de llevar a cabo investigaciones profundas para comprender en su totalidad la naturaleza y las consecuencias de la renuncia silenciosa en el contexto laboral actual.

El liderazgo y la renuncia silenciosa están estrechamente relacionados porque la calidad y estilo de liderazgo pueden influir de manera sustancial en la motivación y compromiso de los empleados. La renuncia silenciosa, entendida como el fenómeno donde los empleados hacen lo mínimo necesario para cumplir con su trabajo sin involucrarse más allá, a menudo es un síntoma de fallas en el liderazgo.

Por lo tanto, el liderazgo desempeña un papel central en la prevención o el agravamiento de la renuncia silenciosa.

Esta parte se enfoca en la manifestación concreta del fenómeno en el entorno organizacional contemporáneo. Se presentan datos de estudios recientes a nivel mundial, nacional y local que evidencian la creciente presencia de la renuncia silenciosa y su relación con la falta de liderazgo efectivo. Estudios realizados por State of the Global Workplace 2023 de Gallup, el 59% de los trabajadores a nivel mundial se encuentran en situación de renuncia

silenciosa, En Europa, esta cifra asciende al 79%, indicando una alta prevalencia de empleados que no están comprometidos activamente con sus organizaciones.

Estos datos indican la importancia de estilos de liderazgo efectivos en la promoción del compromiso laboral y la mitigación de la renuncia silenciosa. Implementar prácticas de liderazgo transformacional puede ser clave para aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, reduciendo así la incidencia de este fenómeno.

En México, la renuncia silenciosa es un fenómeno creciente que afecta la productividad y el ambiente laboral. Diversos estudios indican que una proporción significativa de los trabajadores mexicanos se encuentran emocionalmente desconectada de su organización; de acuerdo con Gallup (2023), el 73% de los empleados presenta bajo compromiso laboral. Asimismo, se ha identificado que el liderazgo es un factor determinante en este comportamiento, pues el 70% de la variación en el compromiso de los colaboradores está directamente influida por su jefe inmediato (Gallup, 2015).

Por otro lado, los niveles elevados de estrés laboral también contribuyen a la adopción de conductas asociadas a la renuncia silenciosa. Según el informe de Gallup (2023), el 48% de los trabajadores mexicanos experimenta estrés diario, lo que incrementa la probabilidad de desconexión emocional como mecanismo de protección ante ambientes exigentes o poco reconocidos, Gallup (2023), INEGI (2022).

Estos datos realzan la necesidad de que las organizaciones en México revisen y mejoren sus prácticas de liderazgo, reconozcan adecuadamente el esfuerzo de sus empleados y promuevan un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal para contrarrestar la tendencia de la renuncia silenciosa. Chiavenato (2020), Bass & Riggio (2006).

En México, la renuncia silenciosa se ha convertido en un fenómeno que afecta de manera creciente a las organizaciones, incluido el estado de Sinaloa. Aunque no se dispone de indicadores específicos para la región, estudios nacionales señalan que factores como bajos salarios, falta de reconocimiento y estilos de liderazgo ineficaces contribuyen a la desmotivación y al distanciamiento emocional de los trabajadores (Gallup, 2023; Manpower Group, 2022).

En el ámbito estatal, se han realizado investigaciones que destacan la importancia del liderazgo en el bienestar y desempeño laboral. Un estudio aplicado a empresas agroindustriales del noroeste de México encontró que el liderazgo transformacional mantiene una relación positiva con la felicidad en el trabajo, particularmente en dimensiones como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Ramos-Ochoa et al., 2020). De igual forma, investigaciones desarrolladas en la Universidad Autónoma de Sinaloa han mostrado que los factores motivacionales y el liderazgo influyen significativamente en la productividad y el desempeño, subrayando la necesidad de estilos directivos más participativos y orientados al desarrollo del personal (Valenzuela, 2021; López-Beltrán, 2019).

En lo local, las empresas enfrentan diversas situaciones como lo es el caso de la empresa comercializadora dedicada a la exportación de productos frescos, empresa líder en su ramo y generadora de empleo de la región denominada MO saludables, que para fines de esta investigación, se utiliza como seudónimo con el propósito de resguardar la identidad real de la empresa estudiada, una comercializadora y exportadora de mango con más de 16 años

de operación y 60 empleados permanentes² distribuidos en tres sucursales, enfrenta desafíos relacionados con la retención del talento y la productividad. De acuerdo con sus reportes internos, en los últimos dos años ha experimentado un incremento del 20% en la rotación de personal y una disminución del 15% en la productividad por empleado. Asimismo, las evaluaciones internas sugieren un bajo nivel de participación en actividades complementarias, lo cual refleja señales de desmotivación laboral. Esta situación está afectando el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por los clientes, incrementando los costos operativos debido a la contratación y capacitación recurrente de personal temporal.

Ante este escenario, resulta necesario comprender las dinámicas internas que influyen en el desempeño y compromiso laboral del personal, con el fin de diseñar estrategias que promuevan un ambiente de trabajo positivo y alineado con los objetivos organizacionales.

Por lo anterior se busca comprender las dinámicas internas que influyen en el desempeño y compromiso laboral de la empresa que fomenten un ambiente de trabajo positivo y alineado con los objetivos organizacionales.

A través de un enfoque empírico, se buscará identificar las características específicas del liderazgo que contribuyen a este fenómeno.

² *Permanente, se utiliza para referirse a aquellos trabajadores que cuentan con un contrato de planta o base, es decir, que mantienen una relación laboral estable y continua con la empresa.*

En la actualidad, las organizaciones han evolucionado significativamente, lo que ha generado retos importantes en la administración de la gestión del talento humano dentro de las empresas comercializadoras. Uno de los retos más notables es la incidencia de la renuncia silenciosa, un fenómeno en el que los trabajadores limitan sus esfuerzos al mínimo requerido sin abandonar formalmente sus puestos. Este comportamiento puede atribuirse a una combinación de varios factores, como la falta de reconocimiento, el cansancio emocional y la percepción de liderazgos poco efectivos, lo que repercute directamente en el desempeño organizacional.

El liderazgo dentro de estas empresas desempeña un rol principal en la motivación y compromiso del personal. Estudios recientes han evidenciado que estilos de liderazgo transformacional pueden reducir significativamente la incidencia de comportamientos pasivos como la renuncia silenciosa, mientras que estilos autocráticos tienden a empeorarlos.

Sin embargo, esta problemática no solo afecta las situaciones laborales internas, sino que repercuten en los resultados de la empresa.

Este estudio se centrará en analizar las variables de liderazgo y su relación con el desempeño en los mandos medios de supervisión dentro de la empresa MO Saludables, ubicada en Escuinapa, Sinaloa. La investigación abarcará los departamentos de operación: Inocuidad, Operaciones y Mantenimiento, áreas críticas para el cumplimiento de los objetivos empresariales, donde se ha observado una disminución en el desempeño y el compromiso de los empleados durante los últimos meses y se ha identificado un escaso o nulo liderazgo en estos niveles de supervisión, lo cual podría estar influyendo negativamente

en el desempeño del personal, la coordinación de actividades y el cumplimiento de metas de la empresa, pues son departamentos clave para la operación.

El análisis se delimitará geográficamente a la sede en Escuinapa, Sinaloa y abarcará el periodo comprendido entre mayo de 2024 y julio de 2025. Durante este tiempo, se buscará comprender las causas inherentes de esta situación, identificando factores internos y externos que limitan el ejercicio del liderazgo en estos puestos, con el propósito de proponer estrategias que fortalezcan las capacidades de los mandos medios y optimicen su impacto en el funcionamiento integral de la empresa.

El análisis empírico permite delimitar el problema en tiempo, espacio y población de estudio, y muestra la necesidad de investigar de forma específica cómo los estilos de liderazgo ejercidos por los mandos medios influyen en la aparición de la renuncia silenciosa. Este contexto otorga validez y pertinencia al problema planteado, fundamentando la necesidad de intervención desde un enfoque estratégico y organizacional.

Analizar cómo influyen los estilos de liderazgo ejercidos por los mandos medios en la renuncia silenciosa de los trabajadores permanentes dentro de una empresa comercializadora en Escuinapa, con el fin de comprender mejor este fenómeno y aportar propuestas que favorezcan un ambiente laboral más comprometido.

Aunado a lo anterior en el presente estudio, se determinan las siguientes variables:

Variable: Independiente. Liderazgo.

- ¿Qué queremos medir? Estilos de Liderazgo (transformacional, transaccional, laissez-faire, participativo, autoritario).
- Nivel de comunicación y retroalimentación.
- Capacidad de motivar, apoyar y reconocer a su equipo.

Variable: Dependiente. Renuncia silenciosa.

- ¿Qué queremos medir? Conductas relacionadas con el mínimo cumplimiento
- Desconexión emocional o desmotivación.
- Baja iniciativa o participación voluntaria
- Percepción de abandono sin dejar el trabajo formalmente.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar la relación del estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios y la presencia, los factores asociados y las manifestaciones de la renuncia silenciosa en los trabajadores permanentes de una empresa comercializadora en Escuinapa.

1.2.2 Objetivos específicos

De cada una de estas dos variables se formularon objetivos específicos

Variable independiente: Liderazgo

1. Caracterizar el estilo de liderazgo predominante entre los mandos medios de la empresa comercializadora.

2. Analizar la percepción de los empleados sobre el liderazgo que reciben de los mandos medios.
3. Identificar el impacto del liderazgo en la conformación de un ambiente de trabajo saludable.

Variable dependiente: Renuncia silenciosa

1. Identificar las manifestaciones de la renuncia silenciosa en los trabajadores permanentes.
2. Describir las manifestaciones conductuales de la renuncia silenciosa en la empresa.
3. Proponer estrategias orientadas a disminuir los niveles de renuncia silenciosa identificados, fortaleciendo la participación, el involucramiento y el compromiso laboral.
4. Diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo y a la disminución de la renuncia silenciosa.

1.3 Preguntas de investigación

De este objetivo principal y específicos se construyen las preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta general

¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios y la presencia, los factores asociados y las manifestaciones de la renuncia silenciosa en los trabajadores permanentes de una empresa comercializadora en Escuinapa?

1.3.2 Preguntas específicas

1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predominante entre los mandos medios en la empresa comercializadora?
2. ¿Cómo perciben los trabajadores permanentes el liderazgo ejercido por los mandos medios en la empresa?
3. ¿De qué manera influye el liderazgo de los mandos medios en la construcción de un ambiente laboral saludable dentro de la empresa?
4. ¿Qué manifestaciones de renuncia silenciosa se presentan entre los trabajadores permanentes de la empresa?
5. ¿Cuáles son las conductas específicas que evidencian la presencia de renuncia silenciosa dentro de la organización?
6. ¿Qué estrategias podrían implementarse para reducir la renuncia silenciosa y fortalecer la participación, el involucramiento y el compromiso de los trabajadores?
7. ¿Qué tipo de estrategias de fortalecimiento del liderazgo contribuirían a disminuir la renuncia silenciosa en la empresa?

1.4 Hipótesis de la investigación

De los objetivos y las preguntas se plantea la siguiente hipótesis de la investigación que se buscan identificar si se acepta o si se rechaza.

1.4.1 Hipótesis general:

Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios y la presencia, los factores asociados y las manifestaciones de la renuncia silenciosa en los trabajadores permanentes de una empresa comercializadora de Escuinapa.

1.4.2 Hipótesis específicas:

- El estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios influye de manera significativa en el nivel de renuncia silenciosa observado en los trabajadores permanentes.
- La percepción del liderazgo ejercido por los mandos medios se asocia con las manifestaciones de renuncia silenciosa en los trabajadores permanentes.
- Un liderazgo efectivo contribuye significativamente a la creación de un ambiente laboral saludable y reduce las conductas vinculadas a la renuncia silenciosa.
- Existen manifestaciones conductuales de renuncia silenciosa que se relacionan con prácticas de liderazgo inadecuadas.
- Las estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo disminuirán los niveles de renuncia silenciosa entre los trabajadores permanentes.

1.5 Justificación de la investigación

En las organizaciones modernas, el liderazgo de los mandos medios desempeña un papel crucial en la motivación y compromiso de los empleados. Sin embargo, en muchas empresas, la falta de estrategias efectivas de liderazgo ha propiciado la aparición de fenómenos como la renuncia silenciosa, en la que los trabajadores limitan su desempeño al mínimo requerido, afectando directamente la productividad, la unión del equipo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La empresa comercializadora en Escuinapa, por su relevancia dentro del sector agroindustrial y su impacto en la economía local, enfrenta desafíos relacionados con el compromiso laboral de sus trabajadores permanentes. Aunque se han observado indicadores que podrían estar asociados con la renuncia silenciosa, como la disminución en la participación en proyectos adicionales y el bajo nivel de motivación, no existen estudios previos que hayan explorado la influencia específica del liderazgo de los mandos medios en este fenómeno. Este vacío de conocimiento limita la capacidad de la organización para diseñar estrategias efectivas que promuevan un ambiente laboral positivo y aumenten el nivel de compromiso de sus empleados.

Esta investigación es relevante porque busca entender cómo el liderazgo de los mandos medios influye en la renuncia silenciosa de los trabajadores permanentes, proporcionando información clave para la toma de decisiones. Al identificar los factores específicos del liderazgo que contribuyen a este fenómeno y cómo estos impactan en el compromiso laboral, será posible proponer estrategias concretas para fortalecer las competencias de liderazgo y, con ello, reducir la renuncia silenciosa. Esto no solo beneficiará a la empresa comercializadora, sino que también servirá como referencia para otras organizaciones en la región y en sectores similares.

Desde una perspectiva académica, este estudio contribuye al desarrollo del conocimiento en torno a la gestión de recursos humanos y el liderazgo organizacional, temas de creciente interés en un contexto laboral cada vez más dinámico y competitivo. Asimismo, desde el punto de vista práctico, los resultados de esta investigación permitirán a la empresa optimizar su desempeño organizacional, mejorar la satisfacción de sus empleados y fortalecer su posición en el mercado.

Por último, abordar la renuncia silenciosa es fundamental no solo para mejorar la productividad, sino también para promover un ambiente laboral en el que los empleados puedan sentirse valorados y motivados, generando un impacto positivo en su bienestar personal y profesional. Este enfoque integral refuerza la relevancia de este estudio para el ámbito empresarial y social.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco contextual

El presente capítulo desarrolla el marco teórico que sustenta esta investigación, abordando dos variables clave: el liderazgo y los comportamientos laborales asociados al bajo compromiso organizacional. En primer lugar, se revisan las principales teorías, enfoques y modelos de liderazgo que explican cómo los mandos medios pueden influir en la motivación y desempeño del personal. Posteriormente, se examina el concepto de renuncia silenciosa, entendida como un conjunto de actitudes que incluyen la desconexión emocional, el cumplimiento mínimo de funciones y la falta de involucramiento en actividades adicionales. Se analizan sus causas, consecuencias y el contexto sociolaboral que ha favorecido su aparición, así como los factores internos de la organización que pueden intensificar este fenómeno. La finalidad del marco es proporcionar una base conceptual sólida que permita interpretar los resultados del estudio y fundamentar propuestas de mejora en la gestión del talento humano.

En el transcurso de la historia, del liderazgo se ha hablado mucho debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares. De igual forma, siempre ha sido un tema debatido entre personas y reconocidos de los negocios. Sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. En este sentido, los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas, adversas (Juárez y Contreras, 2012, p. 48).

Para un buen funcionamiento de liderazgo en las organizaciones, se sugiere plantear modelos que permitan comprender la complejidad de las organizaciones y la relación entre

los agentes internos (líderes y seguidores) quienes son los que hacen parte de la ordenación. Desde esta perspectiva, el énfasis del liderazgo se centra más en la adaptación que en el control y la autoridad, esto significa que el líder desempeñe menos su rol y se dedique más a las relaciones; esto significa que él ya no ejerce una influencia lineal y directa, sino indirecta, interdependiente y multidireccional (Hazy, Goldstein y Lichtenstein, 2007, p. 5).

Aunado a lo anterior, John Maxwell, autor de obras sobre gerencia como *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* y *Las 21 cualidades indispensables de un líder: conviértase en la persona que otros querrán seguir*, los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior. En el mismo sentido, Raymond B. Cattell (1957), creador de la Teoría del rasgo, recoge el concepto de liderazgo como la generación de un cambio efectivo en el rendimiento del grupo.

Consecuentemente, las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo, de sus dirigentes y esto es válido tanto para las que tienen fines de lucro y las que no, y debido a que las organizaciones dependen del líder, es necesario observar qué aspectos de este son importantes.

Por consiguiente, un buen líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero no solo se trata del cumplimiento rígido de condicionamientos, también debe desempeñarse con ciertas virtudes (prudencia, templanza, justicia y fortaleza) que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones (Choi, Dooley & Rungtusanatham, 2001, p. 350).

La renuncia silenciosa es una situación que se da en el entorno laboral y que está en la lupa en los últimos años, especialmente por los cambios en las expectativas laborales y la cultura organizacional. Aunque el término es relativamente nuevo, la raíz de este concepto

en el que los empleados que disminuyen su nivel de compromiso y participación en el trabajo han sido estudiados durante décadas.

La renuncia silenciosa se refiere a la tendencia de los empleados a hacer únicamente lo mínimo requerido en su puesto de trabajo, sin mostrar compromiso extra que normalmente se asocia con un alto rendimiento. Este comportamiento no implica una renuncia formal, pero sí una retirada emocional y psicológica del trabajo. Este fenómeno puede ser entendido como una respuesta a la insatisfacción laboral, la falta de reconocimiento, o la percepción de que no hay oportunidades de crecimiento en la organización (Kahn W., 1990).

El interés por la renuncia silenciosa ha crecido a medida que las organizaciones y los investigadores buscan comprender mejor las dinámicas de compromiso laboral. Con el ingreso de nuevas generaciones en el mercado laboral, la situación ha adquirido nuevas dimensiones, con empleados que priorizan el equilibrio entre la vida laboral y personal, y que buscan un sentido más profundo en su trabajo (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2001).

Entre los factores que contribuyen a la renuncia silenciosa, están la cultura organizacional, los incentivos y las oportunidades de crecimiento profesional. En la actualidad hay investigaciones donde se señala la influencia de factores externos como la incertidumbre económica y las expectativas cambiantes de las nuevas generaciones de trabajadores.

El impacto de la renuncia silenciosa en las organizaciones puede ser profundo. A simple vista, se observa una disminución en la productividad y en la calidad del trabajo, así como un aumento en los niveles de estrés entre los compañeros de equipo que deben compensar la falta de compromiso. A largo plazo, este fenómeno puede deteriorar la cultura

organizacional, disminuir la innovación y aumentar la rotación de personal (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

El término renuncia silenciosa puede llegar a ser un tema controversial, pues para algunos directivos o personal de recursos humanos es una amenaza que sus empleados apliquen la renuncia silenciosa, sin embargo, esta ha sido una posición que han asumido algunos trabajadores en respuesta al agotamiento y la excesiva demanda por parte de las empresas donde laboran (Mahand, 2023).

A pesar de la creciente atención que ha recibido la renuncia silenciosa, aún existen varios aspectos que no se comprenden del todo. Aunque se han propuesto diversas estrategias para enfrentar la renuncia silenciosa, como el fortalecimiento de la cultura organizacional o la implementación de programas de reconocimiento para los empleados, todavía carecemos de pruebas empíricas que respalden la efectividad de estas intervenciones.

No está claro cómo la renuncia silenciosa afecta las trayectorias profesionales de los trabajadores a largo plazo. En particular, se necesita más evidencia sobre si los empleados que adoptan esta actitud enfrentan mayores obstáculos para progresar en sus carreras o si, con el tiempo, logran adaptarse a nuevas formas de trabajo que permiten un mejor equilibrio entre su vida personal y profesional. Aunque este fenómeno se asocia frecuentemente con los Millennials y la Generación Z, no se ha investigado lo suficiente cómo las generaciones mayores participan en la renuncia silenciosa, ni cómo estas tendencias podrían evolucionar a medida que las generaciones más jóvenes asumen posiciones de liderazgo.

Esta incertidumbre destaca la necesidad de llevar a cabo investigaciones más profundas para comprender en su totalidad la naturaleza y las consecuencias de la renuncia silenciosa en el contexto laboral actual.

Según la Real Academia Española, el término “Liderazgo” tiene como significado “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico dentro de su ámbito”.

La idea de liderazgo tiene sus raíces en el significado original de la palabra "liderar", que proviene del término “laed”, utilizado en antiguas lenguas del norte de Europa como el alemán, el noruego o el sueco. Este término hacía referencia a una "senda, ruta o trayecto", especialmente relacionado con el curso de un barco en el mar. Así, el liderazgo puede entenderse como acompañar a un grupo en su camino, guiándolo hacia su destino, manteniéndolo unido y asegurándose de que todos sigan en la dirección correcta.

2.2 Marco teórico variable 1

El liderazgo es un concepto amplio y multifacético que se ha estudiado en diversas disciplinas, incluyendo la psicología, la sociología y la administración de empresas. Según Bass y Bass (2009), el liderazgo se define como la capacidad de influir en un grupo de personas para alcanzar objetivos comunes. En el ámbito organizacional, el liderazgo es fundamental, ya que influye en la efectividad de los equipos y en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

John C. Maxwell (2007), uno de los autores más reconocidos en el campo del liderazgo, define el liderazgo como la capacidad de influir en otros. Maxwell sostiene que el

liderazgo no se limita a una posición jerárquica, sino que es un proceso continuo que se basa en la confianza, el carácter y la capacidad de inspirar a los demás. Su modelo de los cinco niveles (posición, permiso, producción, desarrollo de personas y respeto) es una guía práctica para construir liderazgo efectivo.

En el entorno empresarial, el liderazgo se define como la capacidad de influir, guiar y coordinar a un equipo para alcanzar metas organizacionales. Según Mintzberg (1980), la principal función de un líder es motivar a su equipo para que trabaje con entusiasmo hacia los objetivos planteados. Este proceso implica dirigir esfuerzos de manera efectiva, pero también generar compromiso y fomentar la participación.

Existen diferentes enfoques sobre el liderazgo. Algunos lo ven como un rol centralizado, donde el líder toma las decisiones y el equipo las ejecuta, sin espacio para la opinión o influencia de los seguidores, lo que caracteriza un estilo más autocrático. Por otro lado, hay perspectivas que consideran el liderazgo como una habilidad para inspirar y lograr que el equipo participe activamente y se comprometa con las metas de la organización. (Gomez,2008).

2.2.1 El liderazgo en mandos medios

Los mandos medios ocupan una posición clave dentro de las organizaciones, ya que actúan como intermediarios entre la alta dirección y los empleados operativos. Estudios recientes indican que su liderazgo es determinante en la retención de talento y en la motivación de los equipos (López, 2020). Maxwell (2007) enfatiza que los mandos medios deben enfocarse en desarrollar relaciones de confianza y empatía con sus equipos para influir positivamente en su desempeño y compromiso.

El liderazgo en las organizaciones modernas ha evolucionado hacia un modelo en el que los líderes están al servicio de sus equipos. Este enfoque busca guiarlos y ofrecerles oportunidades de crecimiento personal para que alcancen su máximo potencial, lo que repercute positivamente en la productividad y el clima laboral. Como afirmó Steve Jobs, no tiene sentido contratar personas inteligentes si no se les permite desarrollar su talento.

Un líder efectivo combina la exigencia con el ejemplo, apoyándose en una comunicación interna sólida para conectar con su equipo. Además, debe ser creativo, promoviendo cambios y explorando nuevas formas de resolver problemas. Un rasgo esencial de los grandes líderes es rodearse de personas altamente capacitadas, incluso cuando estas superan sus propias habilidades. Este estilo de liderazgo fomenta la excelencia y considera los errores como oportunidades de aprendizaje.

Aunque esta perspectiva representa un ideal, la práctica aún muestra áreas de mejora, ya que muchas organizaciones no priorizan una cultura que valore el esfuerzo y el talento. Como señaló John F. Kennedy, un líder inteligente es aquel que sabe rodearse de personas más inteligentes que él, reflejando la verdadera esencia de un liderazgo exitoso (Zalles, 2011).

A finales del siglo XX, una de las teorías más destacadas sobre liderazgo fue el enfoque personalista, que ponía el énfasis en las características individuales del líder, como su personalidad y capacidad de influencia. Sin embargo, a partir de mediados del siglo XX y hasta los inicios del XXI, el enfoque cambió hacia el modelo situacional o funcionalista, donde la atención se centraba más en la conducta del líder que en su personalidad.

Desde principios del siglo XXI hasta la actualidad, han ganado relevancia las teorías contingenciales, las cuales analizan la interacción entre el estilo de liderazgo y las características específicas de la situación en la que este se desarrolla. Entre estas teorías destacan la teoría de la contingencia de Fiedler, la teoría de la trayectoria-meta de Robert House, la teoría situacional del liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, y la teoría de la decisión normativa de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1990). Todas estas teorías se enfocan en cómo el liderazgo se adapta a las condiciones y desafíos particulares de cada contexto (Geraldo, L., Mera, A. & Rocha Pérez, E., 2020).

En el liderazgo organizacional ha sido analizado desde diferentes enfoques teóricos, destacando los modelos positivista, conductual y contingencial, con el objetivo de comprender el comportamiento de los líderes en distintos contextos empresariales. Según Coronel (1996), no es posible definir un perfil universal de liderazgo basándose únicamente en rasgos de personalidad, ya que estos varían significativamente según el entorno y no aplican de forma general (Tapia, Z. & Antequera, J., 2020).

2.2.2 Teoría de los Rasgos

En la teoría de los rasgos sobre liderazgo se ha centrado en estudiar las características personales, el comportamiento y la forma en que los líderes influyen en los demás. La idea principal es que ciertos rasgos de personalidad, como las predisposiciones naturales, tienen un impacto en cómo las personas reaccionan en diferentes situaciones. Por ejemplo, William Sheldon (1942) clasificó las características físicas en tres tipos: endomórfico, mesomórfico y ectomorfo. Carl Jung (1921), distinguió entre personas introvertidas y extrovertidas,

mientras que Gordon Allport (1937), describió los rasgos como patrones que influyen en cómo alguien responde, integrando estímulos y comportamientos de manera coherente.

Wexley (1990) destacó que los líderes efectivos son aquellos que combinan motivación, habilidades técnicas, conocimientos y habilidades interpersonales adecuadas para su rol. Además, usan su poder de manera sutil y no intimidante, lo que fomenta la confianza y el compromiso en su equipo. Estos líderes también son flexibles y saben ajustar su comportamiento según las necesidades del momento, lo que les permite adaptarse a diferentes contextos y situaciones.

2.2.3 Teoría Conductual o del Comportamiento

Esta teoría se basa en el estudio del comportamiento de las personas. Skinner (1988), pionero en este enfoque, definió la conducta como un conjunto de eventos observables y las condiciones externas que influyen en ellos. El objetivo principal es identificar los factores externos que aumentan la probabilidad de que un comportamiento se repita en el futuro, así como aquellos que pueden modificarlo. Los métodos asociados con esta teoría buscan reconocer patrones de comportamiento o actividades propias de líderes efectivos (Wexley y Yuki, 1998).

A partir de este enfoque surgen tres estilos de liderazgo (Lewin, Lippit y White, 1939):

- a) Autocrático o autoritario: El líder toma las decisiones sin consultar al equipo.

b) Democrático o participativo: Se fomenta la participación y las decisiones se toman de manera conjunta.

c) Laissez-Faire: El líder otorga plena autonomía al equipo.

Este enfoque considera elementos clave como el líder, los subordinados, los resultados, la toma de decisiones, la comunicación y la motivación (Wexley y Yuki, 1990).

Entre las diferentes teorías, destacan aquellas basadas en las teorías psicológicas de la personalidad, conocidas como teorías de la contingencia o situacionales. Este enfoque se deriva del condicionamiento operante, el cual plantea que la conducta de una persona se ajusta en función de las consecuencias que genera. Es decir, el resultado de una acción o un conjunto de acciones determina la probabilidad de que esa persona actúe de manera similar en el futuro. Si las consecuencias son positivas o refuerzan el comportamiento, es más probable que se repita en situaciones similares.

2.2.4 Teorías Situacionales

Las teorías situacionales sostienen que no existe un estilo único de liderazgo efectivo, sino que este debe ajustarse a las circunstancias específicas. Dentro de este enfoque, la Teoría Situacional de Fred Fiedler propone que la efectividad del liderazgo depende de qué tan favorable sea la situación para el líder.

Fiedler identifica tres factores clave que determinan esta relación:

a) Relaciones líder-miembro: La calidad del vínculo entre el líder y su equipo, basada en confianza, aceptación y cordialidad.

b) Estructura de la tarea: Qué tan claras y definidas están las metas, las posibles soluciones y la manera de validar resultados.

c) Poder de posición: El nivel de autoridad formal del líder, incluyendo su capacidad para otorgar recompensas, imponer sanciones y tomar decisiones importantes.

La Teoría de la trayectoria y la meta, desarrollada por House, plantea que el líder debe guiar a sus subordinados hacia el logro de metas, eliminando obstáculos y brindando oportunidades para que alcancen satisfacción personal y profesional. La efectividad del liderazgo depende de que los subordinados perciban las acciones del líder como una fuente de satisfacción inmediata o futura y de que exista una relación clara entre el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos.

La teoría identifica cuatro estilos de liderazgo: el directivo, que organiza tareas y da instrucciones claras; el apoyador, que muestra interés por el bienestar de los subordinados; el participativo, que fomenta la colaboración al considerar sugerencias; y el orientado a la realización, que establece metas desafiantes para motivar al equipo. En esencia, esta teoría destaca la importancia de un liderazgo flexible y adaptado a las necesidades del equipo y las tareas para alcanzar el éxito.

La Teoría del Liderazgo Situacional, desarrollada por Hersey y Blanchard (2001), sostiene que no existe un estilo único de liderazgo que sea siempre efectivo. Según esta teoría, el líder debe adaptar su comportamiento en función de la situación y del nivel de madurez de su equipo. La madurez se define por la combinación de dos factores: la capacidad, que

incluye las habilidades, conocimientos y experiencia del equipo para realizar las tareas, y la disposición, que se refiere a la motivación, confianza y compromiso de los subordinados.

El modelo identifica cuatro estilos de liderazgo que se ajustan al nivel de madurez del equipo. Para equipos con baja madurez, el estilo de dirigir es el más adecuado, ya que el líder proporciona instrucciones claras y supervisa de cerca. Cuando los seguidores tienen algo de capacidad, pero carecen de motivación, se recomienda el estilo de persuadir, en el que el líder motiva y explica las decisiones para fomentar el compromiso.

2.2.5 Teorías Contingenciales

Plantea que no existe un estilo único de liderazgo aplicable a todas las situaciones. Por el contrario, el tipo de liderazgo adecuado depende de la situación específica. Por ello, los elementos más importantes en este enfoque son el líder, los seguidores, la situación, el contexto, la organización, la toma de decisiones, los objetivos y la comunicación. Este enfoque reconoce la necesidad de flexibilidad y adaptación por parte del líder para responder a las demandas del entorno.

Entre estas teorías se incluyen el modelo de decisión normativa (Vroom-Yetton), que evalúa el grado de participación del equipo en el proceso de toma de decisiones, y el modelo de liderazgo contingencial, que establece que la efectividad del líder depende de la compatibilidad entre su estilo y las características de la situación. (Gomez, R, 2008).

2.2.6 Teoría de Liderazgo Contemporáneo

Según García-Solarte (2019), este enfoque abarca dos estilos principales de liderazgo:

- a) Transformacional: El líder inspira y transforma a sus seguidores, promoviendo cambios significativos en sus valores, actitudes y desempeño.
- b) Transaccional: Se basa en un intercambio donde los seguidores obtienen beneficios tangibles (como recompensas) a cambio de su esfuerzo y lealtad.

Ambos estilos tienen como elementos esenciales a los seguidores, la organización, la motivación, los clientes y los objetivos. Este enfoque resalta cómo el liderazgo puede generar una interacción significativa entre los líderes y sus equipos, transformando no solo el desempeño individual, sino también los resultados organizacionales.

Otros autores mencionan también el Liderazgo Emocional (Goleman, 2002) que se basa en la inteligencia emocional del líder para generar empatía, confianza y compromiso.

En conjunto, estos enfoques ofrecen una visión integral del liderazgo, permitiendo comprender cómo diferentes estilos y características se adaptan a las necesidades de las organizaciones y sus contextos específicos.

2.2.7 Teorías Emergentes

Las teorías emergentes del liderazgo abordan estilos que se centran en las cualidades personales y éticas del líder, adaptándose a las necesidades contemporáneas de las organizaciones.

El liderazgo carismático destaca por la capacidad del líder de inspirar y atraer a los demás mediante su carisma personal, generando confianza y motivación en su equipo. Por otro lado, el liderazgo auténtico se basa en la honestidad, la coherencia entre las acciones y valores del líder, y su capacidad para actuar de manera genuina, fomentando relaciones

transparentes. Finalmente, el liderazgo ético prioriza la justicia, la equidad y los principios morales en cada decisión, promoviendo un entorno organizacional basado en el respeto y la responsabilidad.

En conjunto, estas teorías enfatizan la importancia de la integridad y la influencia positiva del líder, resaltando su impacto en la cultura y el desempeño organizacional. (Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Pérez, E., 2020).

2.2.8 Estilos de liderazgo

Maxwell (2007) destaca que el liderazgo efectivo no está ligado a un solo estilo, sino que combina varios enfoques según las necesidades del equipo y la situación. El liderazgo es un aspecto fundamental en las organizaciones, ya que influye directamente en la forma en que los equipos trabajan, toman decisiones y alcanzan objetivos. A lo largo del tiempo, se han identificado diversos estilos de liderazgo, cada uno con características particulares que se adaptan a diferentes contextos y necesidades. Entre los más destacados se encuentran el autoritarismo, donde el control recae principalmente en el líder; el liderazgo democrático, que fomenta la participación activa del equipo; y el estilo Laissez-Faire, que otorga plena libertad a los colaboradores.

Además, estilos como el burocrático, el carismático y el situacional responden a diferentes enfoques organizacionales, mientras que el transformacional y el transaccional se enfocan en la inspiración y el intercambio de recompensas, respectivamente. Por otro lado, los liderazgos formales e informales se distinguen por la estructura de poder, y aquellos orientados a las tareas o a las personas priorizan, de manera específica, los objetivos o el bienestar del equipo. (Geraldo, L., Mera, A. & Rocha Pérez, E., 2020).

1. Estilo de liderazgo autoritario

Es un estilo centrado en la autoridad del líder, donde las decisiones, normas y metas se definen unilateralmente. Este enfoque enfatiza la obediencia y el control, priorizando la disciplina sobre la participación, lo que puede resultar efectivo en entornos de urgencia o tareas rutinarias, pero reduce la autonomía y el compromiso del trabajador, (Chiavenato, 2020).

2. Estilo de liderazgo democrático

El liderazgo democrático es un estilo orientado a la participación y la colaboración, en el cual el líder comparte la toma de decisiones con su equipo, promueve la comunicación abierta y valora las opiniones de los demás. Este enfoque genera un ambiente de confianza que favorece la motivación y el compromiso, fortaleciendo la cohesión del grupo y la responsabilidad compartida (Chiavenato, 2020).

3. Estilo de liderazgo *laissez-faire* (dejar ser, libertad absoluta)

El liderazgo *laissez-faire* se caracteriza por la inacción y la ausencia de dirección por parte del líder, quien delega totalmente la toma de decisiones y la responsabilidad operativa en los subordinados. Aunque ofrece libertad y autonomía, este estilo tiende a generar desorganización, falta de compromiso y bajos niveles de rendimiento cuando los equipos carecen de madurez o motivación intrínseca.

4. Estilo de liderazgo burocrático:

Este tipo de liderazgo es común en entornos empresariales o políticos, donde el líder actúa más como un jefe que como un guía para su equipo. En muchas organizaciones, las personas que ocupan estas posiciones son seleccionadas principalmente por su nivel académico o experiencia técnica en el área, pero no siempre por sus habilidades para liderar o manejar equipos de trabajo. Esto puede generar una desconexión, ya que a menudo no logran integrarse como parte del equipo ni fomentar un ambiente de colaboración. Además, muchas empresas prefieren este enfoque de "jefatura" sobre el liderazgo, ya que buscan que los empleados se limiten a cumplir órdenes sin cuestionar ni proponer ideas. Según Gómez Ortiz (2008), este modelo se enfoca más en la obediencia que en la innovación, lo que puede limitar el desarrollo de los colaboradores y la creatividad organizacional. Aunque funcional en ciertos contextos, este estilo carece del impacto positivo que un verdadero liderazgo puede tener en la motivación y el compromiso del equipo (Añazco, Kiana, Valdivieso, Sánchez, Guerrero, Bejarano, 2018).

5. Estilo de liderazgo carismático

El liderazgo carismático se caracteriza por la habilidad del líder para conectar emocionalmente con su equipo, inspirando confianza, entusiasmo y sentido de propósito compartido. Este estilo combina visión, empatía y comunicación persuasiva para movilizar a los colaboradores hacia metas comunes (Chiavenato, 2020).

6. Estilo de liderazgo informal

El liderazgo informal es aquel que no depende del cargo ni de la estructura organizacional, sino de la aceptación del grupo. Surge de la capacidad del individuo para guiar, influir y motivar a otros mediante su ejemplo, conocimiento y relaciones interpersonales (Chiavenato, 2020).

7. Estilo de liderazgo formal

El liderazgo formal se sustenta en la autoridad institucional y la responsabilidad oficial de dirigir equipos. Su efectividad depende de cómo el líder utilice el poder jerárquico para guiar, motivar y generar confianza, evitando el autoritarismo, (Chiavenato, 2020).

8. Estilo de liderazgo orientado a las tareas

El liderazgo orientado a las tareas busca maximizar la productividad mediante la claridad en las funciones, el control de procesos y la evaluación constante del desempeño, priorizando la eficacia sobre la relación interpersonal (Chiavenato, 2020).

9. Estilo de liderazgo orientado a las personas

El liderazgo orientado a las personas se centra en fomentar relaciones de confianza, empatía y respeto, reconociendo las necesidades individuales del trabajador como vía para mejorar el desempeño organizacional (Goleman, 2014).

10. Estilo de liderazgo situacional

El liderazgo situacional implica ajustar el grado de dirección y apoyo del líder según la madurez o experiencia del equipo. Combina elementos de control, comunicación y motivación de manera flexible, maximizando la efectividad en distintos contextos organizacionales (Sánchez Santa-Bárbara, E. 2000).

11. Estilo de liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo se enfoca en beneficiar tanto a los empleados como a la empresa. Los líderes transaccionales suelen ofrecer bonificaciones o incentivos a los empleados como recompensa por un buen desempeño, lo que genera motivación para que realicen su trabajo de manera más eficiente. Según Burns, quien desarrolló la teoría de este estilo de liderazgo, el liderazgo transaccional ocurre cuando existe un intercambio de valor entre el líder y los seguidores, que puede ser de tipo económico, político o incluso psicológico (Burns, 1978). En otras palabras, este enfoque se basa en una relación de reciprocidad: los empleados reciben recompensas tangibles o reconocimiento a cambio de su esfuerzo y resultados, lo que refuerza el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este tipo de liderazgo es ideal en contextos donde las metas están claramente definidas y los incentivos pueden actuar como una herramienta para mantener la motivación y el compromiso del equipo. Sin embargo, también es importante equilibrarlo con otros estilos, para no depender únicamente de recompensas como motor principal de motivación (Añazco, Kiana, Valdivieso, Sánchez, Guerrero, Bejarano, 2018).

12. Estilo de liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado por su impacto positivo en las organizaciones. Este modelo se enfoca en los efectos que los líderes generan en sus equipos, promoviendo cambios significativos mediante la motivación, la confianza y la inspiración hacia metas comunes. Un líder transformacional no solo dirige, sino que impulsa a cada colaborador a desarrollar su máximo potencial, creando un ambiente laboral basado en la comunicación, la colaboración y el respeto.

A diferencia del liderazgo transaccional, que se limita al cumplimiento de tareas, el liderazgo transformacional busca trascender, estableciendo una visión compartida y valores fundamentales como justicia e igualdad. Este enfoque mejora la calidad de los procesos organizacionales, fomenta el aprendizaje continuo y contribuye al bienestar emocional de los empleados, reduciendo problemas como el estrés laboral.

Además, el modelo de liderazgo emocional complementa al transformacional al incorporar habilidades de inteligencia emocional, como la empatía, el control de impulsos y la capacidad de motivar a los demás. Estas características permiten a los líderes interpretar las necesidades del contexto y de su equipo, generando un ambiente de compromiso y responsabilidad (Zalles, Jorje H., 2011).

El liderazgo es una competencia esencial en la gestión organizacional, entendida como la capacidad de influir, motivar y guiar a las personas hacia el cumplimiento de objetivos comunes. A lo largo del tiempo, diversos autores como Chiavenato (2020), Burns (1978), Bass (1990) y Goleman (2014) han propuesto diferentes enfoques que explican cómo los líderes orientan sus acciones, ejercen su autoridad y establecen relaciones con sus

equipos. Estos estilos pueden variar desde modelos rígidos y normativos hasta otros más participativos y transformadores, dependiendo del contexto, la cultura organizacional y la madurez del grupo de trabajo.

El liderazgo autoritario se caracteriza por el control centralizado y la toma de decisiones unipersonal. El líder impone normas, dirige de forma estricta y prioriza la obediencia sobre la autonomía. Aunque este enfoque puede ser útil en entornos donde se requiere rapidez o disciplina, suele reducir la motivación y el sentido de pertenencia del trabajador. En contraposición, el liderazgo democrático fomenta la participación y el diálogo, promoviendo una cultura de colaboración, confianza y corresponsabilidad. Este estilo genera ambientes laborales más abiertos, fortalece el compromiso y estimula la creatividad colectiva.

En el extremo opuesto, el liderazgo *laissez-faire* o “dejar ser” otorga plena libertad al equipo para decidir, con mínima intervención del líder. Si bien este estilo puede favorecer la autonomía y la innovación cuando los colaboradores poseen alta madurez profesional, también puede derivar en desorganización y baja productividad si no existe una estructura clara. De forma similar, el liderazgo burocrático se apoya en reglas y procedimientos formales. Se asocia con jerarquías rígidas y estructuras verticales donde prima la obediencia sobre la iniciativa, lo cual puede garantizar orden, pero limita la innovación y la adaptabilidad.

Por su parte, el liderazgo carismático se basa en la capacidad del líder para inspirar emocionalmente al grupo. A través de la empatía, la visión y la comunicación persuasiva, el líder carismático moviliza voluntades y construye un sentido de propósito compartido. Este

estilo suele fortalecer la cohesión del equipo, aunque puede generar dependencia excesiva del líder. En cambio, el liderazgo situacional propone adaptar el estilo de dirección según las características del contexto y el grado de madurez del equipo, combinando control, apoyo y comunicación flexible para maximizar la efectividad.

El liderazgo formal surge de la autoridad institucional que otorga un cargo o jerarquía, mientras que el liderazgo informal emana del reconocimiento espontáneo de los compañeros. Este último no depende de una estructura organizacional, sino de la influencia personal, la experiencia o la confianza que inspira el individuo dentro del grupo. Ambos estilos pueden coexistir dentro de las organizaciones y complementarse si se orientan al logro de objetivos comunes.

El liderazgo orientado a las tareas centra su atención en la productividad, el cumplimiento de metas y el control de procesos. Aunque eficiente en entornos de alta exigencia, puede descuidar el bienestar emocional del personal. En contraste, el liderazgo orientado a las personas privilegia la empatía, el respeto y la satisfacción del trabajador, reconociendo que el bienestar individual es un medio para alcanzar mejores resultados colectivos.

Por otro lado, el liderazgo transaccional, conceptualizado por Burns (1978), se basa en un intercambio entre líder y subordinado: recompensas, incentivos o reconocimientos a cambio de resultados. Este modelo es eficaz para mantener la disciplina y cumplir metas definidas, aunque su efecto suele ser temporal si no se combina con otras estrategias motivacionales. Finalmente, el liderazgo transformacional, propuesto por Bass (1990), representa uno de los enfoques más evolucionados. Se fundamenta en la inspiración, la

confianza y el desarrollo personal, impulsando a los colaboradores a superar expectativas mediante una visión compartida. Este tipo de liderazgo fortalece la motivación intrínseca, promueve el aprendizaje continuo y genera sentido de propósito en el trabajo, contribuyendo al bienestar y al compromiso organizacional.

En conjunto, estos estilos de liderazgo muestran la diversidad de formas en que los líderes pueden influir en sus equipos. Mientras algunos privilegian la autoridad, el control o la eficiencia, otros ponen énfasis en la comunicación, la empatía y el desarrollo humano. Comprender estas diferencias resulta esencial para identificar qué estilos favorecen o inhiben el compromiso laboral, especialmente en contextos donde fenómenos como la renuncia silenciosa reflejan la desconexión emocional de los trabajadores frente a un liderazgo poco efectivo. En el ámbito agroindustrial, por ejemplo, estilos democráticos y transformacionales tienden a fortalecer la participación y la identificación con la empresa, mientras que los autoritarios o burocráticos pueden intensificar la desmotivación y el desapego organizacional.

2.2.9 Habilidades y Competencias clave de liderazgo

Maxwell (2007) argumenta que las competencias esenciales para un líder efectivo incluyen:

- Desarrollo de personas: Un buen líder se enfoca en ayudar a su equipo a crecer personal y profesionalmente.
- Influencia: La verdadera influencia no proviene de la autoridad, sino de la capacidad de conectar con otros y generar confianza.

- Carácter: La integridad es el cimiento de un liderazgo sostenible y respetado.

Estudios recientes de González (2022) destacan que los mandos medios que invierten tiempo en el desarrollo individual de sus empleados logran un mejor desempeño organizacional y una menor rotación laboral.

- Impacto del liderazgo en la motivación y el compromiso laboral

El liderazgo efectivo puede mejorar significativamente el compromiso y la motivación de los trabajadores. Yukl (2013) y Maxwell (2007) coinciden en que los líderes que promueven un entorno de confianza y respeto logran aumentar el compromiso de los empleados con la organización. Además, Ramírez (2023) señala que el liderazgo transformacional en mandos medios es particularmente efectivo para prevenir conductas de desvinculación emocional, como la renuncia silenciosa.

2.2.10 Factores que afectan el liderazgo

- Cultura organizacional.
- Dinámicas de poder.
- Diversidad y liderazgo.

El liderazgo es un concepto clave en las organizaciones modernas, que va más allá de un simple rol jerárquico para convertirse en una capacidad de influencia y guía hacia objetivos comunes. Según la Real Academia Española, el liderazgo implica una posición de

superioridad en un ámbito específico, pero su verdadero significado tiene raíces históricas en la palabra *laed*, que alude a senda o trayecto. Desde esta perspectiva, liderar es acompañar a un grupo, mantenerlo unido y dirigirlo hacia un destino compartido.

Autores como Bass y Maxwell coinciden en que el liderazgo no se limita a la autoridad, sino que se construye sobre la confianza, el carácter y la capacidad de inspirar. En el entorno empresarial, el liderazgo efectivo combina exigencia y ejemplo, fomentando una comunicación sólida y una cultura de aprendizaje. Steve Jobs lo resumió bien: no basta con contratar personas talentosas; es necesario permitirles desarrollar su potencial.

En el caso de los mandos medios, su papel es crucial. Son el puente entre la alta dirección y los empleados operativos, y su liderazgo impacta directamente en la motivación y retención del talento. Su éxito radica en construir relaciones de confianza, ofrecer oportunidades de crecimiento y promover un entorno donde los errores se vean como oportunidades de aprendizaje.

Aunque el liderazgo, enfocado en el desarrollo integral del equipo, es el modelo ideal, muchas organizaciones aún enfrentan desafíos para implementarlo. Sin embargo, como decía John F. Kennedy, un líder verdaderamente inteligente sabe rodearse de personas más capaces que él, reconociendo que el éxito no está en controlar, sino en inspirar y potenciar el talento colectivo.

El marco teórico del liderazgo abarca diversas teorías y estilos que han evolucionado a lo largo del tiempo, destacando la flexibilidad y la capacidad de adaptación como elementos clave para un liderazgo efectivo.

Los estilos de liderazgo varían según las necesidades organizacionales y del equipo. Maxwell señala que un liderazgo efectivo combina enfoques como el autoritario, enfocado en el control; el democrático, que fomenta la participación; y el laissez-faire, que otorga autonomía a los colaboradores.

En conjunto, las teorías y estilos de liderazgo destacan la importancia de la flexibilidad, la motivación y el enfoque en las relaciones humanas para fomentar el éxito organizacional y el desarrollo personal dentro de los equipos.

2.3 Marco teórico variable 2

La renuncia silenciosa es una situación que se da en el entorno laboral y que está en la lupa en los últimos años, especialmente por los cambios en las expectativas laborales y la cultura organizacional. Aunque el término es relativamente nuevo, la raíz de este concepto es el que los empleados que disminuyen su nivel de compromiso y participación en el trabajo han sido estudiados durante décadas.

La renuncia silenciosa se refiere a la tendencia de los empleados a hacer únicamente lo mínimo requerido en su puesto de trabajo, sin mostrar compromiso extra que normalmente se asocia con un alto rendimiento. Este comportamiento no implica una renuncia formal, pero sí una retirada emocional y psicológica del trabajo. Este fenómeno puede ser entendido como una respuesta a la insatisfacción laboral, la falta de reconocimiento, o la percepción de que no hay oportunidades de crecimiento en la organización (Kahn W. , 1990).

El interés por la renuncia silenciosa ha crecido a medida que las organizaciones y los investigadores buscan comprender mejor las dinámicas de compromiso laboral. Con el

ingreso de nuevas generaciones en el mercado laboral, la situación ha adquirido nuevas dimensiones, con empleados que priorizan el equilibrio entre la vida laboral y personal, y que buscan un sentido más profundo en su trabajo (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2001).

Entre los factores que contribuyen a la renuncia silenciosa, están la cultura organizacional, los incentivos y las oportunidades de crecimiento profesional. En la actualidad hay investigaciones donde se señala la influencia de factores externos como la incertidumbre económica y las expectativas cambiantes de las nuevas generaciones de trabajadores.

El impacto de la renuncia silenciosa en las organizaciones puede ser profundo. A simple vista, se observa una disminución en la productividad y en la calidad del trabajo, así como un aumento en los niveles de estrés entre los compañeros de equipo que deben compensar la falta de compromiso. A largo plazo, este fenómeno puede deteriorar la cultura organizacional, disminuir la innovación y aumentar la rotación de personal (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

El término renuncia silenciosa puede llegar a ser un tema controversial, pues para algunos directivos o personal de recursos humanos es una amenaza que sus empleados apliquen la renuncia silenciosa, sin embargo, esta ha sido una posición que han asumido algunos trabajadores en respuesta al agotamiento y la excesiva demanda por parte de las empresas donde laboran (Mahand, 2023).

A pesar de la creciente atención que ha recibido la renuncia silenciosa, aún existen varios aspectos que no se comprenden del todo. Aunque se han propuesto diversas estrategias para enfrentar la renuncia silenciosa, como el fortalecimiento de la cultura organizacional o

la implementación de programas de reconocimiento para los empleados, todavía carecemos de pruebas empíricas que respalden la efectividad de estas intervenciones.

No está claro cómo la renuncia silenciosa afecta las trayectorias profesionales de los trabajadores a largo plazo. En particular, se necesita más evidencia sobre si los empleados que adoptan esta actitud enfrentan mayores obstáculos para progresar en sus carreras o si, con el tiempo, logran adaptarse a nuevas formas de trabajo que permiten un mejor equilibrio entre su vida personal y profesional. Aunque este fenómeno se asocia frecuentemente con los Millennials y la Generación Z, no se ha investigado lo suficiente cómo las generaciones mayores participan en la renuncia silenciosa, ni cómo estas tendencias podrían evolucionar a medida que las generaciones más jóvenes asumen posiciones de liderazgo. Esta incertidumbre destaca la necesidad de llevar a cabo investigaciones más profundas para comprender en su totalidad la naturaleza y las consecuencias de la renuncia silenciosa en el contexto laboral actual.

2.3.1 Renuncia silenciosa

La renuncia silenciosa, también conocida como quiet quitting, es un fenómeno reciente en el ámbito laboral. Según Harter (2022), describe a los empleados que cumplen únicamente con los requisitos mínimos de su trabajo, evitando comprometerse más allá de lo estrictamente necesario. Aunque no abandonan sus puestos de manera formal, su desvinculación emocional puede tener un impacto negativo en el desempeño organizacional.

2.3.2 Concepto y origen de la renuncia silenciosa

La renuncia silenciosa se refiere a la tendencia de los empleados a hacer únicamente lo mínimo requerido en su puesto de trabajo, sin mostrar compromiso extra

que normalmente se asocia con un alto rendimiento. Este comportamiento no implica una renuncia formal, pero sí una retirada emocional y psicológica del trabajo. Este fenómeno puede ser entendido como una respuesta a la insatisfacción laboral, la falta de reconocimiento, o la percepción de que no hay oportunidades de crecimiento en la organización (Kahn W. , 1990).

La renuncia silenciosa, o quiet quitting, se convirtió en un tema ampliamente discutido tras la pandemia. Este fenómeno refleja el descontento de muchos trabajadores con sus condiciones laborales, especialmente entre los millennials y la generación Z. Surge como una reacción al agotamiento y al desequilibrio entre la vida personal y profesional, lo que lleva a los empleados a limitarse a cumplir únicamente con lo que exige su contrato, sin comprometerse más allá de lo necesario. Para algunos, esta actitud es una forma de proteger su salud mental y evitar un desgaste mayor, pero para las empresas tiene repercusiones importantes.

De acuerdo con Bernal, J. (2023), la renuncia silenciosa puede considerarse una forma de resignación laboral. Los empleados permanecen en sus puestos, pero han perdido interés y compromiso, cumpliendo solo con lo mínimo necesario. Para ellos, esto puede representar un acto de autocuidado, mientras que, desde la perspectiva empresarial, genera preocupaciones sobre la productividad, el clima laboral y, en última instancia, la sostenibilidad de la organización.

Aunque afecta de manera significativa a los más jóvenes, como señala Materson (2020), este fenómeno también impacta a empleados de mayor edad. La pandemia intensificó problemas como la depresión y el agotamiento, dejando a muchos trabajadores

desmotivados y desilusionados. Según el Foro Económico Mundial (2021), más del 50% de los jóvenes en el mundo están considerando abandonar sus empleos debido al deterioro de su salud mental, pero los efectos de este fenómeno trascienden generaciones.

El impacto puede ser especialmente grave cuando afecta a mandos medios, quienes son clave para implementar estrategias y garantizar la operación diaria de las empresas. Asimismo, en áreas como ventas, la falta de compromiso afecta directamente los ingresos, ya que la desatención de clientes y la falta de búsqueda de nuevas oportunidades comprometen la estabilidad financiera.

2.3.3 Definición y diferenciación con la renuncia formal.

- La renuncia formal se refiere al acto en el que un empleado comunica oficialmente su decisión de dejar su puesto de trabajo y, en consecuencia, termina su relación laboral con la empresa. Este proceso implica la entrega de una notificación escrita, en la que el trabajador explica su intención de renunciar, cumpliendo con los plazos y procedimientos establecidos por la legislación laboral o las políticas internas de la empresa. Una vez aceptada, el empleado termina de manera definitiva sus actividades dentro de la organización, lo que permite a la empresa tomar las medidas necesarias para cubrir la vacante.
- Por otro lado, la renuncia silenciosa no implica abandonar el empleo de manera formal, sino que el trabajador decide limitar su esfuerzo exclusivamente al cumplimiento de las tareas básicas y estipuladas en su contrato laboral, sin

involucrarse en actividades adicionales ni asumir responsabilidades que excedan lo estrictamente necesario. En este caso, el empleado continúa percibiendo su salario y permaneciendo en la organización, pero sin demostrar un compromiso o disposición proactiva hacia el trabajo.

Tabla 1 Diferencias clave entre la renuncia formal y renuncia silenciosa

Aspecto	Renuncia Formal	Renuncia Silenciosa
Definición	El empleado termina oficialmente su relación laboral.	El empleado permanece en su puesto, pero se limita a lo mínimo requerido.
Notificación	Incluye una comunicación explícita a la empresa.	No existe un aviso o comunicación directa; es una actitud implícita.
Impacto en la empresa	Provoca vacantes que la organización debe cubrir.	Genera sobrecarga en otros empleados y afecta el rendimiento organizacional.
Duración	Termina con la salida del empleado.	El trabajador sigue presente, pero con un compromiso reducido.
Motivación	Puede deberse a diversos factores, como mejores oportunidades.	Surge de insatisfacción, búsqueda de equilibrio o agotamiento.

Fuente: Elaboración propia

En resumen, mientras que la renuncia formal marca el fin claro de la relación laboral, la renuncia silenciosa implica una desconexión emocional y laboral que, aunque menos visible, puede ser igual de perjudicial para la productividad y la dinámica del equipo.

La renuncia silenciosa es un fenómeno laboral que ha cobrado gran relevancia en los últimos años debido a los cambios en las expectativas de los trabajadores y en la cultura organizacional contemporánea. Aunque el término es reciente, la idea que lo sustenta (la pérdida progresiva del compromiso emocional y la participación activa en el trabajo), ha sido observada y analizada por décadas dentro del campo del comportamiento organizacional.

En esencia, la renuncia silenciosa ocurre cuando los empleados deciden cumplir únicamente con las tareas básicas de su puesto, sin ofrecer esfuerzos adicionales ni implicarse emocionalmente con la organización. No se trata de una renuncia formal, sino de una retirada psicológica y emocional del entorno laboral. Este comportamiento suele surgir como una respuesta natural ante la insatisfacción, la falta de reconocimiento o las limitadas oportunidades de crecimiento, factores que debilitan el sentido de pertenencia y la motivación interna (Kahn, 1990).

La creciente atención a este fenómeno responde al interés por entender los nuevos patrones de compromiso laboral, especialmente entre las generaciones jóvenes, que valoran más el equilibrio entre vida y trabajo y buscan experiencias laborales con propósito y sentido (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2001). En este contexto, los factores culturales, los incentivos laborales y las oportunidades de desarrollo profesional se convierten en elementos decisivos para prevenir o propiciar este tipo de desconexión.

El impacto de la renuncia silenciosa sobre las organizaciones puede ser profundo. A corto plazo, se refleja en la baja productividad, la disminución en la calidad del trabajo y el aumento del estrés entre los equipos que deben compensar la falta de compromiso de sus compañeros. A largo plazo, erosiona la cultura organizacional, reduce la innovación y contribuye al incremento de la rotación de personal (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Desde una mirada crítica, algunos directivos consideran la renuncia silenciosa como una amenaza, mientras que otros la interpretan como una reacción legítima al agotamiento y a las exigencias excesivas impuestas por las empresas (Mahand, 2023). Este fenómeno evidencia un cambio profundo en la relación entre el trabajador y la organización: las

personas ya no buscan únicamente estabilidad económica, sino entornos que promuevan bienestar, respeto y reconocimiento.

A pesar del interés que ha despertado, todavía existen vacíos de conocimiento respecto a las consecuencias a largo plazo de esta conducta. No está completamente claro si quienes adoptan esta postura enfrentan mayores dificultades para avanzar en sus carreras o si logran equilibrar mejor su vida laboral y personal. Tampoco se conoce con precisión cómo afecta a distintas generaciones, pues aunque suele vincularse a los Millennials y la Generación Z, también puede manifestarse en trabajadores de mayor edad.

Esta incertidumbre reafirma la necesidad de nuevas investigaciones empíricas que profundicen en las causas, las expresiones y los impactos de la renuncia silenciosa, así como en el papel que ejerce el liderazgo organizacional para prevenirla o revertirla.

2.3.4 Surgimiento en el contexto del burnout y la pandemia.

La pandemia de Covid-19 y la incorporación de tecnologías de la Industria transformaron profundamente los entornos laborales. El teletrabajo y las TIC han mejorado el desempeño en algunos casos, pero también han generado desafíos como el tecnoestrés, el agotamiento y el desequilibrio entre vida personal y laboral. Estudios destacan que el liderazgo debe ayudar a los empleados a manejar estas demandas y convertir las TIC en oportunidades, en lugar de generadoras de estrés.

El rediseño participativo del trabajo, como señala Pronk (2022), es clave para aumentar el compromiso y el bienestar de los empleados. Sin embargo, las nuevas dinámicas también han incrementado problemas como el estrés y la ansiedad, afectando la

productividad y la satisfacción laboral. Además, durante la pandemia, las necesidades de seguridad y salud ganaron relevancia, especialmente entre empleados menos experimentados.

2.3.5 Características y factores relacionados con la renuncia silenciosa

Antes de la pandemia, el compromiso de los empleados estaba en aumento, impulsado por un mayor entendimiento de las organizaciones sobre la importancia de motivar a sus equipos para mejorar los resultados. Sin embargo, la "renuncia silenciosa" ha emergido como un fenómeno que genera debate. Por un lado, tiene un impacto negativo en las organizaciones, ya que los empleados que adoptan esta actitud hacen solo lo estrictamente necesario, dejando una mayor carga de trabajo para sus compañeros. Por otro lado, algunos ven esta práctica como una reacción necesaria frente a la cultura del exceso de trabajo que predomina en muchas industrias (Pevac, N., 2023).

La pandemia de COVID-19 acentuó este fenómeno al cambiar las dinámicas laborales. El teletrabajo permitió a muchas personas experimentar mayor flexibilidad y un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral, pero también evidenció señales de desconexión y falta de compromiso.

Entre las características principales de la renuncia silenciosa se encuentran: aislamiento del equipo, desinterés en aprender o compartir ideas, ausentismo, cumplimiento estricto de horarios sin hacer esfuerzos adicionales, insatisfacción creciente con la organización, falta de entusiasmo y participación en roles de liderazgo, y evitar responder fuera del horario laboral. Estos comportamientos reflejan un descontento que puede afectar

tanto a las personas como a las empresas, al reducir la productividad y deteriorar el ambiente laboral.

La renuncia silenciosa puede traer consigo varios riesgos que afectan tanto al desempeño de los empleados como a la estabilidad de la empresa. Entre los principales factores se encuentran:

1. Pérdida de productividad: Cuando los empleados reducen su compromiso, el trabajo tiende a ralentizarse, los tiempos de entrega de productos y proyectos se alargan, los costos operativos aumentan, y la calidad de los bienes y servicios ofrecidos disminuye, lo que afecta directamente al rendimiento empresarial.

2. Baja moral y cohesión del equipo: La falta de motivación puede generar conflictos en el equipo, dificultando que los empleados trabajen juntos de manera efectiva, lo que a su vez impacta negativamente en la productividad.

3. Ausentismo del personal: Las ausencias frecuentes, ya sea por vacaciones, licencias médicas o enfermedades, incrementan los costos de personal y dificultan el flujo de trabajo.

Esto genera problemas en la capacidad de producción y obliga a la empresa a invertir más en procesos de reclutamiento y capacitación.

4. Baja calidad del trabajo: La falta de compromiso se refleja en productos y servicios de menor calidad, con menos precisión, eficiencia y satisfacción para los clientes. Esto afecta la reputación de la empresa, disminuye los ingresos y puede resultar en devoluciones o cancelaciones de productos.

5. Comentarios negativos de los clientes: La percepción negativa de los clientes no solo reduce la confianza en la empresa, sino que también afecta la lealtad hacia la marca, disminuye las ventas y afecta la rentabilidad del negocio. Drela, K., (2024).

2.3.6 La responsabilidad del empleado

El término "renuncia silenciosa" se utiliza para describir a los empleados que limitan su desempeño al cumplimiento de las funciones especificadas en sus contratos laborales, evitando asumir tareas adicionales o responsabilidades que excedan lo estipulado formalmente. Aunque esta actitud puede parecer inofensiva, representa un desafío considerable para las organizaciones. Estas dependen de la participación proactiva de sus trabajadores para afrontar demandas no previstas, mantener la competitividad y responder con flexibilidad a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial. La ausencia de este tipo de compromiso voluntario puede impactar negativamente en el desempeño organizacional, aumentar la carga de trabajo de otros empleados y dificultar la gestión eficiente de recursos.

Entre las principales causas de este fenómeno incluyen la búsqueda de un equilibrio entre la vida laboral y personal, así como la insatisfacción derivada de una percepción de compensación insuficiente. En muchos casos, asignar metas desafiantes, incluso si están vinculadas a recompensas, no es suficiente para motivar a este grupo de trabajadores, quienes se limitan al cumplimiento mínimo de sus tareas. Este comportamiento también pone de manifiesto problemas estructurales dentro de las organizaciones, como la distribución inequitativa de tareas no remuneradas, que suelen recaer desproporcionadamente en las mujeres. Estas actividades incluyen desde la organización de eventos hasta la gestión de

relaciones complejas con clientes o tareas administrativas adicionales, lo que perpetúa dinámicas laborales desiguales.

Ante este panorama, los líderes organizacionales tienen la oportunidad de reconfigurar las responsabilidades laborales y establecer límites claros entre las funciones esenciales y aquellas adicionales, asegurando que estas últimas sean reconocidas y recompensadas de manera justa. Además, es imprescindible fomentar un entorno que motive a los empleados a comprometerse con sus funciones principales, mientras se respeta su necesidad de mantener un bienestar integral fuera del trabajo. Al implementar estas estrategias, no solo se mejora el desempeño individual y colectivo, sino que también se contribuye a construir una cultura organizacional más equitativa, sostenible y orientada al desarrollo humano.

2.3.7 Causas de la renuncia silenciosa

- Causas de la renuncia silenciosa
 - Insatisfacción laboral.
 - Desequilibrio entre vida personal y trabajo.
 - Falta de reconocimiento y motivación.
- Características del trabajador en renuncia silenciosa
 - Comportamientos típicos: mínimos indispensables.
 - Cambios en el compromiso organizacional.
- Impacto de la renuncia silenciosa en las empresas

- Falta de reconocimiento: La ausencia de retroalimentación positiva o recompensas por el desempeño contribuye a la desmotivación.
- Clima laboral tóxico: Un ambiente de trabajo hostil o poco colaborativo puede incrementar la insatisfacción laboral.
-

2.3.8 Características de la renuncia silenciosa

- Cumplimiento limitado de tareas.
- Falta de participación en proyectos adicionales.
- Actitud pasiva hacia el crecimiento y la innovación.

2.3.9 Factores asociados a la renuncia silenciosa

Kahn (1990) identifica varios factores que contribuyen a este fenómeno:

- Relaciones laborales deficientes: Una comunicación inefectiva con los líderes y compañeros puede llevar a los empleados a desconectarse emocionalmente.

Investigaciones recientes de Martínez (2021) confirman que la percepción de inequidad laboral es uno de los principales factores que genera la renuncia silenciosa en empresas comerciales.

2.3.10 Indicadores de la renuncia silenciosa

Hackman y Oldham (1976) destacan los siguientes indicadores:

- Bajo nivel de proactividad.
- Reducción en la participación en reuniones o actividades grupales.
- Incremento en los errores operativos debido a la falta de atención o interés.

2.3.11 Impacto de la renuncia silenciosa en la organización

La renuncia silenciosa puede tener consecuencias significativas para las empresas:

- Reducción de la productividad: Los empleados que están desvinculados emocionalmente suelen ser menos eficientes.
- Impacto en el clima organizacional: La actitud pasiva de algunos empleados puede influir negativamente en el equipo.
- Aumento de costos operativos: Es necesario invertir en estrategias de motivación y retención para contrarrestar este fenómeno (Gallup, 2022).
- Reducción en la productividad.
- Aumento en la rotación o estancamiento laboral.
- Implicaciones en la cultura empresarial.
- Factores relacionados con la renuncia silenciosa
- Estilo de liderazgo y gestión de equipos.
- Políticas de recursos humanos y bienestar laboral.
- Estrategias para prevenir la renuncia silenciosa
- Fomentar un clima laboral positivo.
- Implementar programas de desarrollo personal y profesional.

CAPÍTULO III. MATERIALES Y MÉTODOS

Este capítulo expone el conjunto de procedimientos, técnicas y criterios metodológicos utilizados para el desarrollo de la investigación. El propósito es explicar con precisión el enfoque adoptado, el tipo de estudio, la población y muestra analizada, así como los instrumentos y métodos empleados para la recolección y análisis de los datos.

1. El diseño de la investigación (cómo se estructura el estudio).
2. Los materiales utilizados (herramientas, equipos, fuentes de información).
3. Los métodos y técnicas empleados para la recolección y análisis de datos.

Según Hernández Sampierie et. al (2014), esta sección debe permitir que cualquier investigador pueda replicar el estudio con las mismas condiciones. Por su parte Muñoz Rocha (2015), destaca que una metodología bien definida garantiza que los resultados sean válidos y confiables, ambos autores enfatizan la importancia de estructurar claramente esta sección para garantizar la validez, confiabilidad y replicabilidad del estudio.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación define la estructura del estudio y responde a preguntas clave como:

¿Cuál es el enfoque de la investigación? (Cuantitativo, cualitativo o mixto).

¿Cuál es el alcance del estudio? (Exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo).

¿Cómo se seleccionará la muestra? (Muestreo probabilístico o no probabilístico).

¿Qué técnicas se emplearán para recolectar y analizar los datos?

Materiales en la Investigación

- Los materiales son todos los recursos utilizados para llevar a cabo la investigación. Según Muñoz Rocha (2015), estos incluyen:
 - Fuentes de información, libros, artículos científicos, bases de datos y documentos oficiales.
 - Instrumentos de recolección de datos, cuestionarios, entrevistas, guías de observación, escalas de medición.
 - Equipos y software, programas estadísticos para análisis cuantitativo, software de análisis cualitativo.
 - Infraestructura y recursos técnicos, laboratorios, espacios de observación, plataformas digitales de encuestas.

3.1 Enfoque de la Investigación

Al abordar una investigación, uno de los primeros pasos es definir su enfoque. Esto determina la manera en que se recopilarán, analizarán y presentarán los datos. De acuerdo con Muñoz Rocha (2015), el diseño de la investigación debe considerar tanto la naturaleza del fenómeno estudiado como los objetivos del investigador.

El enfoque de la investigación hace referencia al método general utilizado para responder las preguntas del estudio. Define cómo se obtendrá el conocimiento y qué tipo de evidencia se necesitará para respaldar las conclusiones.

Según Muñoz Rocha (2015), la investigación puede adoptar diferentes enfoques dependiendo de:

- La disponibilidad de información sobre el tema.
- El nivel de profundidad que se pretende alcanzar.
- La fuente de los datos utilizados.
- La orientación metodológica seleccionada.

Tipos de Enfoques de Investigación

3.1.1 Enfoque Cuantitativo

➤ Es el más utilizado en las ciencias exactas y sociales cuando se busca medir fenómenos de manera objetiva. Sus principales características son:

- Uso de datos numéricos.
- Aplicación de métodos estadísticos para el análisis.
- Hipótesis previas que guían la investigación.
- Resultados replicables y generalizables.

3.1.2 Enfoque Cualitativo

➤ Se centra en la comprensión profunda de los fenómenos, explorando significados, percepciones y experiencias. Sus características incluyen:

- Uso de datos no numéricos (entrevistas, observaciones, documentos).
- Flexibilidad en el diseño de investigación.
- Interpretación de datos basada en el contexto.

3.1.3 Enfoque Mixto

Combina elementos del enfoque cuantitativo y cualitativo para obtener un análisis más integral. Sus ventajas incluyen:

- Mayor profundidad en el análisis de datos.
- Complementación entre métodos estadísticos y exploratorios.
- Triangulación de datos para mejorar la validez de los resultados.

Hernández Sampieri et al. (2014), afirma la existencia de tres posibles enfoques a una investigación, ellos son: el enfoque cualitativo, cuantitativo y el mixto.

El enfoque de la investigación se define por la estrategia metodológica utilizada para abordar un problema y alcanzar los objetivos del estudio.

Hernández Sampieri et al. (2014), distingue entre los siguientes alcances de la investigación dentro del enfoque cuantitativo:

1. Exploratorio, el cual se utiliza cuando el problema de estudio es poco conocido y que permite indagar desde una perspectiva innovadora y ayuda a identificar variables y relaciones clave para estudios posteriores.
2. Descriptivo, su objetivo es caracterizar fenómenos, contextos o sujetos sin analizar relaciones entre variables y se enfoca en la medición y definición de variables.
3. Correlacional, que examina la relación entre dos o más variables sin establecer causalidad y permite realizar predicciones basadas en los patrones encontrados.
4. Explicativo, que busca determinar las causas de un fenómeno y establecer relaciones de causalidad y que requiere un diseño estructurado para comprobar hipótesis.

3.2 Alcance de la investigación

En el desarrollo de una investigación académica, uno de los aspectos fundamentales es definir su alcance, ya que este delimita el nivel de profundidad con el que se abordará el problema de estudio. Según Hernández Sampieri et al. (2014), los alcances de la investigación van desde lo exploratorio hasta lo explicativo, dependiendo del conocimiento previo sobre el tema y de los objetivos de la investigación.

Es el alcance el que determina la profundidad del estudio y las preguntas que podrá responder. No todas las investigaciones tienen el mismo nivel de análisis; algunas buscan solo explorar un tema, mientras que otras intentan explicar relaciones de causalidad.

Muñoz Rocha (2015), enfatiza que la elección del alcance no es arbitraria, sino que responde a:

1. El conocimiento previo sobre el tema, considerando que, si hay pocos estudios, el alcance será exploratorio; si hay teorías sólidas, podrá ser explicativo.
2. Los objetivos de la investigación. si se busca describir una situación, se optará por un alcance descriptivo; si se quiere identificar causas y efectos, será explicativo.
3. Los recursos disponibles, porque las investigaciones con mayor alcance requieren más tiempo, datos y análisis profundo.

3.2.1 Factores que Determinan el Alcance de la Investigación

Según Hernández Sampieri et al. (2014), el alcance de un estudio depende de:

1. El conocimiento previo del tema, si hay poca información, el estudio será exploratorio; si ya hay teorías previas, podría ser correlacional o explicativo.
2. Los objetivos de la investigación, si solo se quiere describir un fenómeno, será descriptivo; si se buscan relaciones de causalidad, será explicativo.

Flexibilidad en el Alcance de la Investigación

Sampieri enfatiza que un estudio puede incluir más de un alcance y evolucionar en el tiempo. Por ejemplo, una investigación podría comenzar como exploratoria, luego avanzar a descriptiva y, finalmente, llegar a ser correlacional o explicativa.

3.2.2 Tipos de Alcance en la Investigación

Muñoz Rocha (2016) clasifica las investigaciones según su alcance en exploratorias, descriptivas, explicativas y predictivas. Cada una tiene características específicas y responde a diferentes preguntas de investigación.

3.2.2.1 Investigación Exploratoria

Este tipo de estudio se emplea cuando el problema de investigación es poco conocido o no ha sido abordado en profundidad. Su propósito es generar una primera aproximación al fenómeno, identificar variables relevantes y sentar las bases para futuras investigaciones.

- Se usa cuando el fenómeno es poco conocido.
- Busca identificar variables y generar preguntas para estudios futuros
- Es flexible y suele emplear técnicas cualitativas.
- No busca conclusiones definitivas, sino abrir camino para investigaciones posteriores.

3.2.2.2 Investigación Descriptiva

Su objetivo es detallar las características de un fenómeno, grupo, proceso o contexto sin analizar relaciones entre variables. En este tipo de estudio, se definen y miden conceptos específicos para obtener un panorama detallado del objeto de estudio.

- Se enfoca en caracterizar un fenómeno, grupo o proceso.
- No analiza relaciones entre variables, sino que documenta hechos.
- Usa datos cuantificables o categóricos.

- Permite hacer comparaciones entre grupos o situaciones.

3.2.2.3 Investigación Explicativa

Es el nivel más profundo dentro del continuo de la investigación, ya que busca identificar las causas de un fenómeno. A diferencia de los estudios correlacionales, aquí se establecen relaciones de causalidad mediante diseños experimentales o casi-experimentales.

- Busca identificar las causas de un fenómeno y las relaciones entre variables.
- Usa métodos estadísticos para establecer correlaciones y causalidad.
- Es la más estructurada y profunda dentro de la investigación científica.
- Permite hacer inferencias basadas en datos empíricos.

3.2.2.4 Investigación Predictiva

- Intenta anticipar eventos futuros con base en datos actuales.
- Se apoya en modelos matemáticos y análisis de tendencias.
- Es común en economía, epidemiología y estudios de riesgo.

3.2.2.5 Investigación Correlacional

- Este tipo de investigación busca determinar la relación o grado de asociación entre dos o más variables, sin establecer causalidad. Se utiliza cuando hay bases teóricas o empíricas que sugieren la existencia de una conexión entre los fenómenos analizados.

Flexibilidad y Evolución del Alcance

Es importante destacar que una misma investigación puede evolucionar a lo largo de su desarrollo. Por ejemplo, un estudio puede iniciarse con un enfoque exploratorio y, conforme se obtienen más datos, avanzar a una fase descriptiva, correlacional e incluso explicativa. Esto demuestra que el alcance no es estático, sino que se adapta a las necesidades del proceso investigativo.

3.3 Población, Muestra y Métodos de Muestreo

Al iniciar una investigación, una de las cuestiones clave que debe resolverse es cómo seleccionar a los sujetos de estudio. No siempre es posible estudiar a toda la población, por lo que es necesario elegir una muestra representativa. Según Muñoz Rocha (2015), este proceso debe realizarse de manera sistemática para garantizar la validez de los resultados y evitar sesgos.

3.3.1 Población y Muestra

La población de una investigación es el conjunto total de individuos, objetos o eventos que comparten características comunes y sobre los cuales se pretende obtener información.

Existen dos tipos de población:

- Población finita, aquí se puede contar con precisión
- Población infinita, aquí es imposible de cuantificar con exactitud

Muestra

Dado que estudiar a toda la población no es posible, se selecciona una muestra, que es un subconjunto representativo de la población. La clave es que la muestra refleje las características del grupo total para que los resultados puedan generalizarse.

Para que una muestra sea válida, debe cumplir con:

- Representatividad, es decir reflejar las características de la población.
- Precisión, esto quiere decir permitir obtener resultados confiables
- Adecuado tamaño, Definir con base en criterios estadísticos.

3.3.2 Métodos de Muestreo

Muñoz Rocha (2016), divide los métodos de muestreo en probabilísticos (cuando todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos) y no probabilísticos (cuando la selección depende de criterios subjetivos del investigador).

- Muestreo Probabilístico

Se usa cuando se busca garantizar la representatividad de la muestra y obtener resultados generalizables.

- Muestreo aleatorio simple, es decir, todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados y se eligen los sujetos de manera totalmente aleatoria.

- Muestreo sistemático, se selecciona cada "n" elemento de una lista ordenada.
- Muestreo estratificado, se divide la población en grupos homogéneos (estratos) y se selecciona una muestra proporcional de cada uno.
- Muestreo por conglomerados, en lugar de elegir individuos, se seleccionan grupos completos.
- Muestreo No Probabilístico, se usa cuando no es posible garantizar la aleatoriedad en la selección de la muestra, pero se necesita obtener información de manera rápida o con recursos limitados.
- Muestreo por conveniencia, aquí se eligen los sujetos que están más accesibles.
- Muestreo intencional o por juicio, se seleccionan individuos que cumplen ciertos criterios clave.
- Muestreo por bola de nieve, en el que se selecciona un grupo inicial de participantes y ellos recomiendan a otros.
- Muestreo por cuotas, se establece un número fijo de participantes según características específicas.

Consideraciones en la Selección de la Muestra

- Al elegir una muestra, es importante considerar: Tamaño de la muestra, este debe ser determinado por fórmulas estadísticas según el nivel de confianza y margen de error deseado.

- Representatividad, que debe reflejar la diversidad de la población.
- Accesibilidad, en algunos casos, no es posible acceder a toda la población, por lo que se debe buscar el método más viable.

Población, Muestra y Medios de Muestreo en una Investigación

En cualquier investigación, especialmente en el enfoque cuantitativo, es fundamental definir la población y la muestra del estudio, ya que de ello depende la validez y generalización de los resultados. Hernández Sampieri et al. (2014), explica que la selección adecuada de los sujetos de estudio permite obtener datos representativos y minimizar sesgos.

1.- Población y Muestra

Población

La población de una investigación es el conjunto total de elementos o individuos que poseen características en común y que son objeto de estudio. Dependiendo de la magnitud del estudio, puede ser:

- Población finita, es aquella que tiene un número limitado de elementos.
- Población infinita, se considera infinita cuando no es posible determinar su cantidad exacta o es muy grande.

Muestra

Dado que estudiar a toda la población es en muchos casos inviable, se selecciona una muestra, que es un subconjunto representativo de la población. La muestra debe reflejar fielmente las características del grupo total para que los resultados puedan generalizarse.

Para que una muestra sea válida, debe cumplir con los siguientes criterios:

- Precisión
- Representatividad
- Adecuado tamaño

Métodos de Muestreo

La selección de la muestra se realiza mediante técnicas de muestreo, que pueden ser probabilísticas o no probabilísticas.

Muestreo Probabilístico

Se utiliza cuando todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Permite obtener resultados más generalizables y reducir el sesgo.

.Tipos:

- Muestreo aleatorio simple. Todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos

- Muestreo sistemático. Se selecciona cada “n” elemento de una lista ordenada
- Muestreo estratificado. Se divide la población en grupos homogéneos y se elige una muestra de cada uno
- Muestreo por conglomerados. Se eligen grupos completos en lugar de individuos

Muestreo No Probabilístico

En este caso, la selección de los elementos no depende del azar, sino de criterios del investigador. Es útil cuando la población es muy difícil de acceder o no se cuenta con un marco muestral claro.

Tipos:

- Muestreo por conveniencia, se eligen los sujetos disponibles en el momento
- Muestreo intencional o por juicio, se seleccionan individuos que cumplen con ciertas características clave para la investigación
- Muestreo por bola de nieve, se pide a los participantes que recomienden a otros sujetos con características similares
 - Muestreo por cuotas, se seleccionan participantes hasta completar un número determinado por categorías

Consideraciones en la Selección de la Muestra

Al elegir una muestra, es importante considerar:

- **Tamaño de la muestra:** Dependerá del nivel de confianza y margen de error que se desee. Mientras más grande sea la muestra, más confiables serán los resultados.
- **Representatividad:** La muestra debe reflejar las características de la población.
- **Accesibilidad:** No siempre es posible acceder a toda la población, por lo que en algunos casos es necesario recurrir a métodos no probabilísticos.

3.4 Técnicas de recolección

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Muñoz Rocha (2015).

Para recolectar información de manera efectiva, se deben seleccionar las técnicas y los instrumentos adecuados.

- **Técnicas de recolección de datos,** procedimientos utilizados para obtener información.
- **Instrumentos de recolección de datos,** herramientas específicas como encuestas, entrevistas o formatos de observación.

Según Muñoz Rocha (2016), las principales técnicas se dividen en:

*Técnicas Cuantitativas, estas pueden ser encuestas estructuradas con preguntas cerradas.

Observación con registros predefinidos y, análisis de documentos y bases de datos.

*Técnicas Cualitativas, como son las entrevistas abiertas o semiestructuradas, la observación participante para estudiar comportamientos en su contexto natural, los grupos focales para conocer opiniones colectivas.

Los instrumentos deben ser validados antes de su aplicación para asegurar que midan lo que realmente se quiere estudiar.

Diseño de Instrumentos de Recolección de Datos

El diseño de los instrumentos es crucial para garantizar la calidad de los datos obtenidos. Según Muñoz Rocha, este proceso debe seguir estos pasos:

1. Definir el propósito del instrumento: ¿Qué se quiere medir?
2. Seleccionar el tipo de instrumento: cuestionario, guía de entrevista, formatos de observación, etc.
3. Redactar preguntas claras evitando sesgos.
4. Validar el instrumento con pruebas piloto o juicio de expertos.
5. Ajustar y aplicar el instrumento en la muestra seleccionada.

❖ Para estudios cuantitativos:

- Cuestionarios estructurados con escalas de medición.
- Bases de datos con registros estadísticos.

❖ Para estudios cualitativos:

- Guías de entrevista con preguntas abiertas.
- Diarios de campo y análisis de contenido.

Un buen diseño garantiza que los datos obtenidos sean válidos, confiables y aplicables a la investigación.

En el proceso de investigación, la recolección de datos es una etapa fundamental, ya que permite obtener la información necesaria para responder a las preguntas de investigación y comprobar hipótesis. Según Hernández Sampieri et al. (2014), los datos pueden recolectarse mediante diferentes técnicas e instrumentos, cuya elección dependerá del enfoque de la investigación (cuantitativo, cualitativo o mixto).

❖ Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son los procedimientos utilizados para obtener información de la muestra seleccionada. Estas pueden clasificarse en técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas, dependiendo de la naturaleza de los datos que se buscan obtener.

❖ Técnicas Cuantitativas

Se emplean en estudios que requieren medición y análisis estadístico de los datos. Estas técnicas buscan recolectar información estructurada y objetiva.

- Encuestas y cuestionarios, estas consisten en preguntas estructuradas aplicadas a una muestra representativa, pueden aplicarse en formato impreso, telefónico o digital, permiten obtener datos sobre opiniones, actitudes, comportamientos o características demográficas.

- Observación estructurada, aquí se registran comportamientos específicos en un ambiente controlado se utiliza en estudios experimentales o en situaciones donde los sujetos no pueden auto reportar sus respuestas.
- Experimentos, se manipulan variables en un entorno controlado para analizar su efecto en otras variables, que permiten establecer relaciones causales.
- Análisis de documentos y bases de datos, aquí se utilizan registros administrativos, estadísticas oficiales o reportes para extraer información relevante.

❖ Técnicas Cualitativas

Se utilizan para obtener información sobre experiencias, percepciones y significados. Estas técnicas permiten explorar fenómenos en profundidad.

- Entrevistas en profundidad, mediante conversaciones dirigidas en las que el investigador busca obtener información detallada sobre un tema específico, que pueden ser estructuradas (preguntas fijas), semiestructuradas (preguntas flexibles) o no estructuradas (conversación libre).
- Observación participante, donde el investigador se integra en el entorno de los sujetos de estudio para comprender sus comportamientos y dinámicas, esta se usa en investigaciones antropológicas, sociológicas y en estudios organizacionales.
- Grupos focales, estos reúnen un grupo pequeño de personas con características similares para discutir un tema bajo la guía de un moderador, donde se usa para obtener hallazgos sobre opiniones y percepciones.

- Análisis de contenido, aquí se examinan textos, videos o imágenes para identificar patrones y significados.

❖ Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos de recolección de datos son herramientas específicas utilizadas para aplicar las técnicas previamente mencionadas. La elección del instrumento adecuado depende del tipo de información que se busca obtener y del enfoque de la investigación.

Instrumentos en Investigaciones Cuantitativas

- Cuestionarios. Son una serie de preguntas cerradas o escalas de medición aplicadas a una muestra.
- Hojas de observación, mediante el formato estructurado para registrar comportamientos observables.
- Registros estadísticos, donde datos obtenidos de fuentes secundarias como censos o reportes institucionales.

Instrumentos en Investigaciones Cualitativas

- Guías de entrevista, es un documento con preguntas orientadoras para dirigir una entrevista en profundidad.
- Diarios de campo, mediante notas y observaciones del investigador sobre interacciones y comportamientos observados.
- Guías de discusión, estructuras utilizadas en grupos focales para asegurar la cobertura de los temas clave.

Consideraciones en la Selección de Técnicas e Instrumentos

- Al elegir las técnicas e instrumentos de recolección de datos, es importante considerar:
 - Validez, el instrumento debe medir exactamente lo que pretende medir.
 - Confiabilidad, los resultados deben ser consistentes al aplicar el instrumento en diferentes momentos.
 - Accesibilidad, los recursos y tiempo disponibles para la recolección de datos.

Hernández Sampieri et al. (2014), propone tres enfoques principales: cuantitativo, cualitativo y mixto, cada uno con características, procesos y objetivos distintos. El enfoque cuantitativo busca medir y generalizar, el cualitativo comprender significados, y el mixto integrar ambas miradas. Muñoz Rocha (2016), sin contradecir esta estructura, aporta una visión más práctica y contextual, destacando la importancia de que el enfoque se alinee con la naturaleza del fenómeno de estudio y con los recursos reales del investigador.

Alcance de la investigación

Ambos autores coinciden en que el alcance puede ser exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Hernández Sampieri profundiza en cómo cada uno responde a distintos niveles de conocimiento, mientras que Muñoz Rocha recalca la necesidad de que el alcance sea coherente con los objetivos y el tipo de datos disponibles, adaptándose a las condiciones del entorno y a las posibilidades del equipo investigador.

- Población y muestra

En cuanto a la población y muestra Hernández Sampieri et al. (2014), ofrece una clasificación estructurada y sistemática, enfatizando la importancia de definir claramente la unidad de análisis, población objetivo y accesible, y posteriormente determinar el tamaño de la muestra. Muñoz Rocha, por su parte, refuerza la idea de que comprender el contexto social, cultural y geográfico de la población es crucial para seleccionar adecuadamente la muestra, sobre todo en investigaciones con enfoque cualitativo o participativo.

- Método de muestreo

Hernández Sampieri et al. (2014), diferencia entre muestreo probabilístico y no probabilístico, según la naturaleza del estudio y la necesidad de generalización de resultados. Muñoz Rocha complementa esta visión señalando que el investigador debe actuar con criterio ético y realista, optando por el método de muestreo que no solo sea técnicamente adecuado, sino también viable y respetuoso con las características de los participantes.

- Técnicas de recolección de datos

En este punto, ambos autores ofrecen una visión amplia y complementaria. Hernández Sampieriet al. (2014), describe detalladamente técnicas como la observación, entrevistas, cuestionarios, encuestas y revisión documental, con una orientación metodológica clara. Muñoz Rocha (2015), añade una perspectiva más vivencial, subrayando que la recolección de datos es también un acto humano de comunicación e interpretación, por lo que deben considerarse aspectos éticos, relacionales y contextuales durante el proceso.

En Hernández Sampieri et al. (2014), se encuentra una base metodológica sólida y estructurada que garantiza el rigor técnico, mientras que en Muñoz Rocha (2015), una guía práctica y humanista que recuerda que investigar también es interactuar con realidades vivas. La combinación de ambas visiones no solo fortalece la calidad del estudio, sino que también promueve una actitud investigativa ética, reflexiva y comprometida con el entorno.

Se considera que las posturas de Muñoz Rocha (2015) y Hernández Sampieri et al. (2014), se complementan de gran manera ya que Muñoz Rocha aporta un enfoque práctico y contextual que permite investigar y actuar con mayor sensibilidad frente al entorno de estudio. Esta perspectiva es crucial cuando se trabaja con poblaciones vulnerables, donde no basta con aplicar una técnica, sino que se requiere adaptarla y ejecutarla con ética y empatía.

En contraste, Hernández Sampieri et al. (2014), proporciona una base teórica y metodológica, que es fundamental para estructurar una investigación. Su propuesta metodológica ayuda a comprender las implicaciones de cada técnica, los errores comunes y cómo evitarlos, lo que resulta clave para garantizar resultados confiables.

En resumen, la combinación del enfoque estructurado con lo práctico y contextual permite desarrollar investigaciones más completas, y efectivas.

3.5 Decisiones metodológicas:

En la fase de desarrollo metodológico de este proyecto de tesis, es fundamental definir con precisión los aspectos clave que estructurarán el estudio. Para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, se ha seleccionado los siguientes elementos metodológicos:

3.5.1 Enfoque de la Investigación

Para este estudio, se optará por un enfoque cuantitativo porque permitirá obtener información medible del liderazgo y renuncia silenciosa desde la percepción de los directivos y trabajadores que operan para generar una explicación, facilitando el análisis y esto ayudará a explorar percepciones, experiencias y factores que influyen en el fenómeno de estudio.

Justificación: Un enfoque cuantitativo es ideal porque el tema de estudio requiere información detallada sobre las experiencias y percepciones de los participantes (entrevistas semiestructuradas).

3.5.2 Alcance de la Investigación

El estudio tendrá un alcance descriptivo y correlacional, ya que se busca identificar relaciones de causa y efecto entre las variables estudiadas y medirá la relación entre variables mediante análisis estadísticos para determinar qué factores influyen en el fenómeno de estudio.

3.5.3 Población, Muestra y Muestreo

Población:

La población está conformada por el grupo de 43 trabajadores permanentes que laboran en la empresa.

- Criterios de inclusión:
 - Edad, género o antigüedad (sexo y género indistinto, antigüedad mínima de 1 año).
 - Disponibilidad para participar en el estudio.

- Criterios de exclusión:
- Sujetos que no cumplan con las características del estudio.
- Individuos que no deseen participar voluntariamente.

Muestra:

Se realizó una muestra censal, es decir el 100% de los informantes porque este método de investigación consiste en estudiar a toda la población objetivo en lugar de seleccionar una muestra representativa y se define así por ser simultáneamente universo, población y muestra.

Método de Muestreo

En la presente investigación se empleará un muestreo no probabilístico por conveniencia con carácter censal. Este tipo de muestreo, de acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), consiste en seleccionar a los elementos de la población que estén disponibles y que cumplan con las características requeridas para el estudio.

En este caso, la muestra será censal, ya que se incluirá a la totalidad de la población objetivo: todos los mandos medios y trabajadores permanentes de la empresa comercializadora en Escuinapa, Sinaloa. Este enfoque se considera apropiado porque:

1. La población total es manejable en tiempo y recursos, lo que permite abarcar a todos sus integrantes.
2. Todos los trabajadores cumplen con las características necesarias para aportar datos relevantes sobre el fenómeno de estudio.
3. El acceso a la totalidad de la población está garantizado, ya que el trabajo de campo se desarrolla dentro de esta empresa (sucursal).

3.5.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para obtener información válida y confiable, se utilizaron técnicas cuantitativas con instrumentos diseñados específicamente para la recolección de datos.

- Técnicas Cuantitativas

1. encuestas estructuradas:

Se aplicaron cuestionarios con preguntas cerradas, diseñados para medir variables relacionadas con el fenómeno en estudio. Esta técnica permitió recopilar información precisa y comparable de una muestra significativa de participantes.

2. Escalas de medición:

Dentro del cuestionario se empleó la escala de Likert, la cual permitió evaluar percepciones, actitudes y niveles de acuerdo respecto a diversos enunciados relacionados con los estilos de liderazgo y la renuncia silenciosa. Esta escala facilitó la cuantificación de opiniones subjetivas y su posterior análisis estadístico.

3. Análisis de documentos:

Se realizó una revisión de informes institucionales, expedientes laborales y datos previos vinculados al objeto de estudio, con el propósito de complementar la información obtenida a través de las encuestas y contextualizar los resultados.

Instrumentos utilizados:

El principal instrumento fue un cuestionario estructurado, aplicado en formato en línea. Este fue diseñado con preguntas claras, directas y validadas previamente, asegurando su confiabilidad y pertinencia.

Procedimiento de Recolección de Datos

La recolección de datos se llevó a cabo en las siguientes etapas:

1. Fase 1: Aplicación de encuestas a la muestra seleccionada.
2. Fase 2: Observación directa no participante.
3. Fase 3: Revisión documental y análisis de expedientes laborales.

Aspectos éticos:

- Se solicitó consentimiento informado de todos los participantes.
- Se garantizó la confidencialidad y anonimato de las respuestas.
- Se respetaron los principios de ética en investigación.

3.5.5 Estudio de caso

De acuerdo con Yin (2014), el estudio de caso es una estrategia de investigación que permite analizar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no se encuentran claramente definidos. El autor señala que esta metodología es pertinente cuando se busca responder preguntas del tipo cómo y por qué, y cuando el investigador no tiene control sobre los eventos estudiados.

Yin destaca que el estudio de caso no solo describe un fenómeno, sino que busca comprender sus causas, procesos y relaciones. Esta metodología permite obtener una visión profunda y holística del problema, integrando diversas fuentes de información como entrevistas, observaciones, documentos, registros organizacionales y datos cuantitativos o cualitativos. Su enfoque flexible favorece un análisis multifacético, lo que es útil para abordar situaciones organizacionales donde los comportamientos humanos, las prácticas de liderazgo o las dinámicas laborales no pueden separarse de su contexto.

Asimismo, Yin (2014) subraya que los estudios de caso pueden ser exploratorios, descriptivos o explicativos, dependiendo del propósito de la investigación. En contextos organizacionales, esta estrategia metodológica permite identificar patrones, comprender procesos internos y analizar cómo se manifiestan fenómenos emergentes, como la renuncia silenciosa en condiciones reales de trabajo. Esto convierte al estudio de caso en una herramienta adecuada para investigaciones que buscan profundizar en prácticas de liderazgo, climas laborales, procesos de motivación y dinámicas de compromiso.

Otra fortaleza señalada por Yin es la posibilidad de utilizar múltiples unidades de análisis, lo que permite observar el fenómeno desde diferentes niveles: individual, grupal, departamental u organizacional. Este enfoque es especialmente relevante cuando se estudian comportamientos laborales que dependen tanto de las interacciones personales como de las características estructurales de la organización. Además, la triangulación de datos, característica esencial del estudio de caso, fortalece la validez y confiabilidad de los resultados al contrastar la información obtenida desde diferentes fuentes o instrumentos.

En el marco de la presente investigación, el enfoque de estudio de caso resulta pertinente porque permite analizar cómo los estilos de liderazgo ejercidos por los mandos medios se relacionan con conductas asociadas a la renuncia silenciosa en una empresa comercializadora de mango del sur de Sinaloa. Dado que este fenómeno está estrechamente vinculado a factores humanos y contextuales —como la cultura organizacional, el clima laboral, las prácticas de comunicación y el sentido de pertenencia—, solo un método que considere la complejidad del entorno real puede ofrecer una comprensión completa y significativa.

En síntesis, siguiendo a Yin (2014), el estudio de caso no solo posibilita describir las manifestaciones del fenómeno en su escenario natural, sino también explicar sus causas y conexiones internas, proporcionando una base sólida para el análisis y la toma de decisiones dentro de la organización.

Por su parte, Stake (1995) explica que el estudio de caso se centra en la particularidad y complejidad de un caso específico, con el propósito de comprender su funcionamiento y su significado. Desde esta perspectiva, el caso no es solamente una unidad de análisis, sino una entidad única que debe ser interpretada de manera profunda.

Por su parte, Stake (1995) explica que el estudio de caso se centra en la particularidad y complejidad de un caso específico, con el propósito de comprender su funcionamiento y su significado. Desde esta perspectiva, el caso no es solamente una unidad de análisis delimitada en el tiempo y el espacio, sino una entidad única que debe ser interpretada de manera profunda, considerando su historia, su contexto, sus actores y las interacciones que allí se desarrollan.

Stake plantea que el interés principal del estudio de caso no es la generalización estadística, sino la comprensión detallada de “lo que está ocurriendo” en ese caso en particular. Por ello, propone una mirada interpretativa y constructivista, en la que el investigador reconoce que la realidad social está construida por las percepciones, experiencias y significados de los involucrados. En este sentido, el estudio de caso busca captar la “voz” de los participantes, sus perspectivas sobre el fenómeno y la manera en que atribuyen sentido a lo que viven en su entorno laboral u organizacional.

Además, Stake (1995) distingue entre estudios de caso intrínsecos, instrumentales y colectivos. El estudio de caso intrínseco se realiza cuando el caso es valioso en sí mismo, por su singularidad; el instrumental se utiliza cuando el caso sirve para comprender un tema o problema más amplio; y el colectivo agrupa varios casos para explorar similitudes y diferencias. Esta clasificación resalta que el caso no es solo un “ejemplo”, sino una fuente rica de aprendizaje, ya sea por su propia particularidad o por lo que permite entender de un fenómeno más general.

Otra aportación relevante de Stake es la importancia de la descripción densa, es decir, la recopilación detallada de situaciones, relatos, contextos, interacciones y matices que permiten al lector entrar al caso y comprenderlo desde dentro. El investigador, en este enfoque, actúa como un intérprete que observa, escucha, contrasta fuentes y elabora una narración analítica donde se entrelazan datos, significados y contextos.

En el marco de esta investigación sobre liderazgo y renuncia silenciosa en una empresa comercializadora de mango, la perspectiva de Stake resulta especialmente pertinente, porque permite abordar el caso como una realidad singular, con su propia cultura

organizacional, estilo de liderazgo, dinámicas laborales y formas particulares en que los trabajadores viven y expresan la desconexión emocional. Más que buscar solo números o porcentajes, el enfoque de estudio de caso propuesto por Stake orienta a comprender cómo se vive el liderazgo en el día a día, qué significado tiene para los trabajadores, de qué manera se manifiesta la renuncia silenciosa y cómo todo ello se entreteteje en la experiencia concreta de esta organización.

Tipos de estudio de caso

Los autores coinciden en que esta estrategia puede adoptar diversas formas:

- Estudio de caso único: Se analiza un solo caso debido a su particularidad, relevancia o carácter excepcional (Yin, 2014).
- Estudio de casos múltiples: Consiste en la comparación de dos o más casos para identificar patrones comunes o diferencias significativas.
- Estudio de caso intrínseco: Se realiza cuando el interés principal es comprender el caso en sí mismo (Stake, 1995).
- Estudio de caso instrumental: El caso se estudia para comprender un fenómeno más amplio.
- Estudio de caso colectivo: Variante del instrumental, pero con múltiples casos (Stake, 1995).

A partir de las aportaciones de Yin y Stake, se considera que el estudio de caso es una metodología particularmente valiosa para las investigaciones que buscan comprender

fenómenos organizacionales complejos, como el liderazgo y la renuncia silenciosa. Su fortaleza radica en que permite observar el fenómeno tal como ocurre en la realidad cotidiana, reconociendo que las dinámicas laborales no pueden aislarse del contexto en el que se desarrollan. Este enfoque ofrece una mirada profunda y multifacética, capaz de revelar no solo los hechos, sino también los significados, percepciones y experiencias de los actores involucrados.

Mientras que Yin destaca el rigor metodológico, el análisis contextual y la utilidad del estudio de caso para responder preguntas de “cómo” y “por qué”, Stake enfatiza la importancia de la interpretación, la subjetividad y la comprensión del caso como una entidad única. Desde la perspectiva, la combinación de ambas posturas permite valorar al estudio de caso como una herramienta integral, capaz de articular datos objetivos y significados subjetivos, logrando así una visión completa del fenómeno investigado.

La selección de la empresa comercializadora y empaquera de mango del sur de Sinaloa se fundamenta en la necesidad de analizar un entorno laboral real donde convergen dinámicas organizacionales complejas y prácticas de liderazgo determinantes para el desempeño del personal. Esta empresa constituye un caso representativo dentro del sector agroexportador regional, caracterizado por procesos operativos intensivos, estrictos estándares de calidad y una interacción constante entre mandos medios y trabajadores permanentes. Tales condiciones generan un escenario idóneo para observar cómo se construyen, ejercen y perciben los estilos de liderazgo en situaciones de presión productiva y alta demanda operativa.

En términos metodológicos, la empresa cumple con criterios esenciales para el desarrollo de un estudio riguroso. Hernández Sampieri (2020) señala que el caso de estudio debe seleccionarse con base en su relevancia para el fenómeno investigado y la factibilidad de acceder a información significativa. En este sentido, la organización presenta una estructura laboral estable y claramente diferenciada por áreas operativa, administrativa, mantenimiento y logística, lo que permite analizar con profundidad cómo el liderazgo influye en equipos con funciones diversas y responsabilidades específicas.

Además, la empresa enfrenta desafíos contemporáneos relacionados con la motivación, el compromiso y la permanencia del talento, especialmente en contextos estacionales donde la supervisión continua y la presión por cumplir metas generan escenarios de tensión laboral. Este tipo de dinámicas han sido identificadas por autores como Robbins y Judge (2019) como factores críticos para comprender el impacto del liderazgo en el comportamiento organizacional. Por lo tanto, estudiar esta empresa no solo aporta información valiosa sobre su situación interna, sino que también ofrece evidencia aplicable a otras organizaciones del sector agroindustrial.

La disposición de la empresa para colaborar activamente en el proceso investigativo constituye otro argumento para su elección. La apertura para aplicar instrumentos, recibir observaciones en campo, garantiza la recolección de datos confiables, condición indispensable para asegurar la validez del estudio. Desde la perspectiva planteada por Muñoz Rocha (2018), esta accesibilidad fortalece el rigor metodológico al permitir que la investigación se desarrolle en un entorno genuino y con evidencia empírica verificable.

En suma, la empresa seleccionada posee características estructurales, operativas y humanas que la convierten en un caso pertinente y significativo para analizar la influencia del liderazgo en el comportamiento laboral. Su representatividad dentro del sector, la presencia de dinámicas laborales complejas y su disposición institucional respaldan científicamente su elección como objeto de estudio.

En investigaciones organizacionales, donde influyen factores humanos, culturales y estructurales, el estudio de caso ofrece una oportunidad para captar la complejidad real de las interacciones y procesos. Por ello, considero que esta metodología no solo describe un fenómeno, sino que contribuye a interpretarlo y comprenderlo en profundidad, brindando información relevante para la toma de decisiones, la mejora de prácticas y la generación de conocimiento aplicable en contextos similares.

Para este estudio de caso representa una estrategia metodológica que combina la precisión analítica con la interpretativa, lo que lo convierte en un enfoque idóneo para entender fenómenos contemporáneos como el liderazgo y la renuncia silenciosa dentro de las organizaciones.

En la construcción de esta propuesta metodológica se optó por un enfoque cuantitativo, el cual permitió analizar las relaciones entre variables como liderazgo, compromiso, motivación y desconexión laboral. Esta elección responde a la necesidad de comprender el fenómeno desde diferentes ángulos.

El alcance descriptivo elegido permite identificar patrones, relaciones y tendencias dentro del contexto específico de una empresa comercializadora en Escuinapa. Se busca describir lo que está ocurriendo con una base sólida para futuras investigaciones.

La elección de la empresa comercializadora del sur de Sinaloa se fundamenta en criterios metodológicos y estratégicos.

La empresa seleccionada es líder en volumen de exportación, opera bajo estándares internacionales y emplea una cantidad significativa de trabajadores permanentes. Esto la convierte en un contexto ideal para analizar fenómenos de liderazgo y compromiso laboral.

Previo al estudio, la empresa presentaba señales consistentes con los síntomas descritos en la literatura sobre renuncia silenciosa:

- rotación en áreas específicas,
- bajo compromiso en personal operativo,
- estilos de liderazgo rígidos,
- ausencia de mecanismos de reconocimiento, lo cual justificaba plenamente el análisis de la problemática.

La empresa brindó acceso al personal y procesos operativos, lo cual permitió aplicar instrumentos cuantitativos y cualitativos. Yin (2018) considera que la accesibilidad es un criterio clave para garantizar la validez del estudio de caso, ya que permite obtener datos reales.

La dinámica laboral de esta empresa refleja patrones comunes en el sector agroindustrial de la región:

- por su trabajo cíclico,
- por el liderazgo centrado en producción,
- limitadas oportunidades de ascenso,
- por el escaso reconocimiento a sus trabajadores
- por el escaso sentido de pertenencia

Por ello, los resultados generados aportan conocimiento aplicable a otras organizaciones similares.

El análisis del caso permite generar recomendaciones prácticas que pueden mejorar el desempeño organizacional, la calidad del liderazgo y el bienestar del personal, impactando directamente en la productividad y competitividad de la empresa.

El estudio de caso seleccionado permite comprender de forma integral el vínculo entre liderazgo y renuncia silenciosa en un entorno organizacional real. La definición de unidades de análisis determinó una visión completa del fenómeno. Finalmente, la selección de la empresa se justifica por su relevancia regional, su accesibilidad, la presencia evidente del problema y el potencial impacto de los hallazgos para la mejora continua en el sector agroindustrial.

En cuanto a la población y muestra, se tomó la decisión de realizar un muestreo censal, trabajando con el 100% de los trabajadores permanentes. Esta elección garantiza una mirada completa del entorno laboral, sin dejar fuera voces que puedan ser clave para entender

el fenómeno. Se asegura que los distintos subgrupos dentro de la empresa (según antigüedad, rol, nivel educativo, etc.) estén adecuadamente representados, lo que enriquece la validez y precisión de los hallazgos.

Área de trabajo

41 respuestas

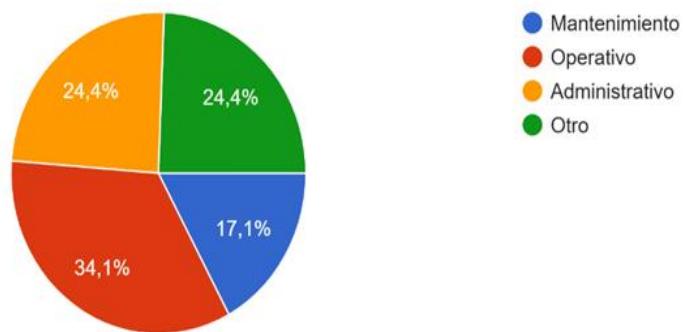


Figura 1. *encuestados Área de trabajo de los trabajadores*

Fuente: Elaboración propia

La encuesta fue aplicada a trabajadores en las siguientes áreas:

Tabla 2 Listado del personal y áreas encuestadas

Tamaño de la muestra	Area de trabajo	Puesto
13	Operativos	2 Jefes de empaque 2 Control de calidad 1 Tratamiento hidrotérmico 1 Encargado de prelavado 1 Encargado de rastreabilidad 1 Documentador de embarques 1 Enc de máquinas armadoras de cartón 1 Enc de cuartos fríos 1 Chofer 1 Polipastero
7	Mantenimiento	1 Jefe de mantenimiento 2 Electricistas 1 Soldador 1 3 Mecánicos
11	Otros	3 Tecnología y sistemas 3 Tec de inocuidad en empaque 2 Tec inocuidad en campo 1 Técnico laboratorista 2 Aux de acopio de fruta
10	Administrativos	1 Almacenista 1 Enc de báscula 2 Enc de vigilancia 1 Recepcionista 1 Enc de personal de campo 1 Enc de logística 1 Aux de recursos humanos 2 Aux de contabilidad
41		

Fuente: Elaboración propia

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos han sido seleccionados y diseñados para garantizar la calidad y confiabilidad de la información obtenida. Las preguntas estructuradas con escala Likert (página 238) facilitaron la medición de actitudes y percepciones y la observación directa no participante (página 243) permitieron captar matices del clima laboral que difícilmente podrían expresarse en una respuesta cerrada.

El procedimiento de recolección se hizo escalonado y de acuerdo a los tiempos y condiciones del entorno laboral. Además, se han considerado con seriedad los principios éticos fundamentales: consentimiento informado, anonimato, confidencialidad y respeto por los participantes. Esto no solo responde a exigencias académicas, sino a una convicción personal sobre la ética de toda investigación social.

En síntesis, esta metodología ha sido diseñada para ofrecer una visión integral, rigurosa y sensible del fenómeno de la renuncia silenciosa y el liderazgo. Su estructura busca generar no solo conocimiento, sino también conciencia sobre las dinámicas organizacionales que afectan el compromiso laboral.

La recolección de datos se llevó a cabo en la empresa comercializadora durante el periodo comprendido entre el 25 de mayo y el 13 de junio de 2025. Previamente, se aplica una prueba piloto del cuestionario a un grupo reducido de trabajadores ($n = X$) con características similares a las de la muestra principal. Este ejercicio permitió validar la claridad, coherencia y pertinencia de los reactivos, así como ajustar el lenguaje o el orden de las preguntas en función de la retroalimentación obtenida.

Es importante resaltar que, para garantizar la calidad y confiabilidad de la información obtenida, se aplicó la evaluación de alfa de Cronbach, el cual es un indicador que se obtiene

para evaluar la confiabilidad interna del instrumento aplicado, se realizó este análisis es uno de los indicadores más utilizados para determinar la consistencia interna de los ítems en escalas tipo Likert. Este análisis permite identificar si los reactivos del cuestionario miden de manera coherente el mismo constructo.

El resultado obtenido fue un Alfa de Cronbach de 0.80, lo que, de acuerdo con los parámetros establecidos por George y Mallery (2003), corresponde a un nivel de confiabilidad muy bueno. Este valor indica que los ítems muestran una adecuada correlación entre sí y que el instrumento produce mediciones estables y consistentes.

En términos prácticos, este resultado implica que:

- Los reactivos están alineados con las dimensiones teóricas definidas en el estudio.
- Las respuestas obtenidas son consistentes entre los participantes.
- El instrumento es adecuado para medir las percepciones y comportamientos relacionados con las variables analizadas.

En conclusión, el análisis del Alfa de Cronbach demuestra que el instrumento aplicado es confiable y apropiado para los fines del estudio, permitiendo interpretar los resultados con mayor rigor metodológico.

Una vez validado el instrumento, se procede a su aplicación definitiva, en el formato en línea, garantizando la confidencialidad de las respuestas. Se utilizó un muestreo probabilístico estratificado para asegurar la representatividad de los distintos subgrupos dentro de la organización, como mantenimiento, mandos medios, personal operativo y

administrativo. Este proceso busca fortalecer la validez de los resultados y aportar una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.

Antes de responder el cuestionario, a los participantes se les presentó el siguiente mensaje introductorio, con el fin de explicar el propósito del estudio y garantizar la confidencialidad de la información:

Buen día:

Soy estudiante de la Maestría en Gestión e Innovación en las Organizaciones en la Universidad Tecnológica de Escuinapa. Actualmente me encuentro desarrollando un estudio enfocado en el análisis del liderazgo y su impacto en el compromiso laboral dentro de empresas comercializadoras del municipio de Escuinapa.

Con este propósito, le solicito amablemente su colaboración para contestar la siguiente encuesta. Su participación es anónima y confidencial, y los datos obtenidos serán utilizados exclusivamente con fines académicos.

Agradezco sinceramente su tiempo, atención y disposición para contribuir a esta investigación.

Asimismo, se indicó al final del formulario que los reactivos marcados con asterisco eran de respuesta obligatoria, garantizando así la completitud de la información en los apartados clave del instrumento.

Descripción de la Escala de Medición

Para la presente investigación se empleó una escala de Likert de cinco puntos, con el propósito de medir el nivel de acuerdo o desacuerdo de los participantes frente a las afirmaciones planteadas en el cuestionario. Esta escala es de tipo ordinal, ya que los valores asignados permiten ordenar las respuestas según la intensidad de la percepción, sin que las distancias entre categorías sean necesariamente iguales.

A continuación, la equivalencia de cada valor numérico con su respectivo significado:

Tabla 3. *Equivalencia de valor numérico de la escala Likert*

Valor numérico	Categoría respuesta	De interpretación
1	Totalmente en desacuerdo	Refleja una postura negativa o de rechazo total hacia la afirmación.
2	En desacuerdo	Indica una opinión mayormente desfavorable, aunque no extrema.
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Denota neutralidad o falta de una posición definida respecto a la afirmación
4	De acuerdo	Representa una opinión favorable o aceptación moderada.
5	Totalmente de acuerdo	Expresa una postura positiva y de aceptación plena frente a la afirmación.

Fuente: Elaboración propia

Esta escala se seleccionó por su utilidad en investigaciones de tipo social y organizacional, ya que posibilita cuantificar percepciones y actitudes subjetivas como la motivación, el compromiso laboral o la satisfacción, transformándolas en datos numéricos susceptibles de análisis estadístico.

El uso de la escala Likert permite además realizar comparaciones entre distintos grupos o dimensiones (por ejemplo, estilos de liderazgo, niveles jerárquicos o áreas funcionales), así como identificar tendencias generales y relaciones entre variables. De esta manera, se facilita la interpretación de los resultados y la obtención de conclusiones válidas y confiables sobre los factores que inciden en la problemática estudiada.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la investigación realizada, empezando con la descripción de la empresa sujeto de estudio. Se incluyen sus antecedentes históricos, actividad principal, mercados atendidos, estructura organizacional y filosofía empresarial, y el propósito es contextualizar el entorno en el que se desarrollan las variables analizadas.

4.1 Descripción de la Empresa: MO Saludables

4.1.1 Antecedentes Históricos

MO Saludables inicia labores en el año 2008 en Escuinapa, Sinaloa, con el objetivo de fortalecer la cadena de valor del sector agroindustrial en la región sur del estado de Sinaloa, México. Su creación responde a la necesidad de ofrecer soluciones eficientes y sostenibles para la comercialización de productos agrícolas, especialmente del mango fresco (*mangifera indica*)³, un fruto emblemático y de tradición en esta zona del país.

El origen de la empresa tiene una historia particular: nace como un proyecto piloto impulsado por una empresa hermana asentada en el estado de Veracruz que, aunque tenía como principal producto de exportación el limón, decidió incursionar en el mercado del mango para explorar nuevas oportunidades comerciales. Fue así como, al identificar el potencial de esta fruta en la región y la creciente demanda internacional, se decidió establecer una empacadora especializada, enfocada exclusivamente en el mango fresco. Esta iniciativa

³ *Mangifera indica*, nombre científico oficial del mango

dio paso al surgimiento de MO Saludables, que con el tiempo se consolidó como una empresa independiente y con identidad propia.

Desde entonces, MO Saludables se ha desempeñado estratégicamente en la conexión entre los productores locales y el mercado internacional, convirtiéndose en un puente para llevar el sabor del sur de Sinaloa a diversas partes de Estados Unidos. Gracias a su compromiso con la calidad, la inocuidad alimentaria y el desarrollo regional, la empresa ha logrado posicionarse como un referente en la exportación de mango fresco.

4.1.2 Actividad Principal (Giro)

La empresa se dedica a la comercialización y exportación de mango fresco, cumpliendo con estándares internacionales de calidad e inocuidad. La operación de MO Saludables es de carácter cíclico, ya que se concentra principalmente en la temporada alta de cosecha, que abarca de abril a agosto. Durante este periodo, la empresa coordina con precisión cada etapa del proceso: desde la recepción de la fruta en campo, hasta la selección, empaque y posterior envío a distintos destinos de los Estados Unidos, cumpliendo con rigurosos estándares internacionales.

A lo largo de los años, MO Saludables no solo ha impulsado el desarrollo económico del municipio de Escuinapa, sino que también ha contribuido significativamente a mejorar las condiciones de comercialización para pequeños y medianos productores, promoviendo prácticas responsables, la generación de empleos locales y el fortalecimiento del sector agrícola en la región.

4.1.3 Mercados que atiende

MO Saludables atiende principalmente el mercado estadounidense, con exportaciones orientadas a diferentes puntos en la unión americana, cumpliendo con regulaciones fitosanitarias y de inocuidad. De tal forma, que abastece este mercado internacional, suministrando fruta fresca a cadenas de autoservicio y distribuidores especializados.

4.1.4 Filosofía Empresarial

La filosofía de MO Saludables se basa en calidad, responsabilidad y compromiso. Su objetivo es ofrecer productos que cumplan con los más altos estándares, asegurando trazabilidad y transparencia en cada proceso. Asimismo, mantiene un firme compromiso con los productores locales, fomentando relaciones comerciales sostenibles y promoviendo el crecimiento económico de la región.

4.1.5 Misión

La misión de MO Saludables es proveer servicios de comercialización y distribución de productos agrícolas de alta calidad, generando valor a nuestros clientes, bienestar a nuestros colaboradores y oportunidades de desarrollo para los productores del sur de Sinaloa.

4.1.6 Visión

La visión de MO Saludables es ser una empresa líder en la comercialización de productos agrícolas en el noroeste de México, reconocida por su compromiso con la calidad, la responsabilidad social y la innovación logística, expandiendo nuestras operaciones hacia nuevos mercados internacionales.

4.1.7 Valores

Los valores de MO Saludables son:

- Responsabilidad: Cumplir compromisos con ética y profesionalismo.
- Calidad: Esfuerzo por ofrecer productos frescos y servicios eficientes.
- Trabajo en equipo: Valorar la colaboración y el esfuerzo colectivo como base del éxito.
- Compromiso con la comunidad: Apostar por el desarrollo local y el respeto a las tradiciones agrícolas.
- Adaptabilidad: Respuesta con flexibilidad a los retos del mercado agrícola

4.1.8 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de MO Saludables son:

- 1.- Consolidar relaciones comerciales estables con clientes nacionales e internacionales.
- 2.-Fortalecer las capacidades técnicas y humanas de la empresa durante las temporadas de alta demanda.
- 3.-Implementar sistemas de trazabilidad y certificación que aseguren la inocuidad y calidad del producto
- 4.-Fomentar un ambiente laboral justo y motivador que incremente el compromiso y permanencia del personal.

4.1.9 Organigrama

ORGANIGRAMA MO Saludables

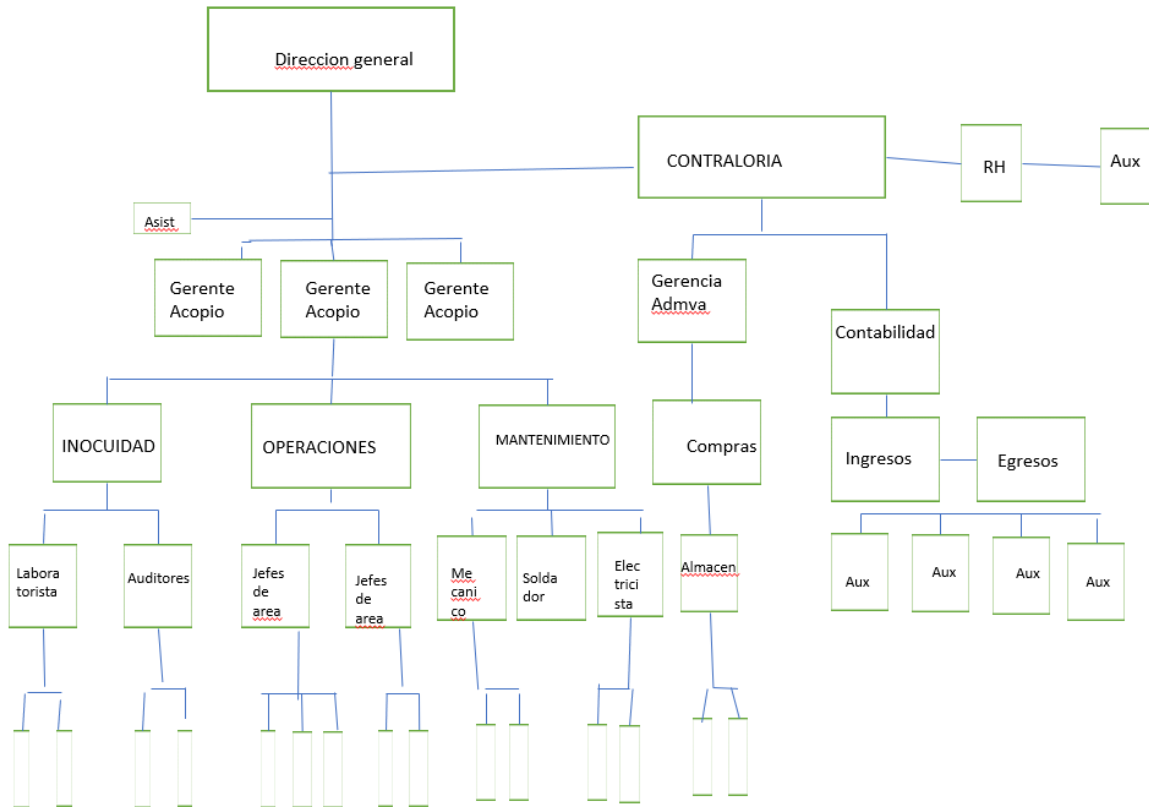


Figura 2. Organigrama

Elaboración propia con datos de MO Saludables

4.1.10 Funcionamiento del organigrama

El organigrama de MO Saludables establece una estructura jerárquica diseñada para garantizar la eficiencia en la operación y la claridad en la asignación de responsabilidades.

Su funcionamiento se basa en tres aspectos fundamentales: estructura jerárquica, flujo de comunicación y relación con la operación. (ver figura 2)

4.1.10.1 Estructura Jerárquica

La empresa cuenta con una estructura vertical que inicia con la Dirección General, responsable de la toma de decisiones estratégicas y de la supervisión global. Debajo de esta se ubican las gerencias principales que son gerencia de acopio y contraloría, que coordinan áreas específicas como Operaciones, Comercial y Exportaciones, Inocuidad y Calidad, Logística y Transporte. En el nivel operativo se encuentran áreas funcionales como Producción, Embarques, Seguridad Industrial y Soporte Técnico.

4.1.10.2 Autoridad staff:

Dentro de la estructura organizacional de MO Saludables, las áreas de Contraloría, Tesorería y Recursos Humanos se ubican con autoridad de staff, reportando directamente a la Dirección General. Su función principal no es la ejecución de la operación, sino el asesoramiento y control de procesos estratégicos.

Estas áreas se ubican como staff porque:

- Son funciones especializadas que asesoran a la Dirección en toma de decisiones.

- No tienen control directo sobre la operación productiva, pero sí sobre políticas, control financiero y administración del talento.

Contraloría, Tesorería y Recursos Humanos dependen directamente de la Dirección General porque:

- **Contraloría:** Garantiza transparencia y control interno, supervisa el uso correcto de recursos.
- **Tesorería:** Administra el flujo de efectivo, pagos y cobros, necesario para la continuidad del negocio.
- **Recursos Humanos:** Gestiona el personal, desde contratación hasta clima organizacional, alineando talento con la estrategia.

Contraloría supervisa el cumplimiento de normas financieras y el control interno. Tesorería gestiona los flujos de efectivo y operaciones bancarias, asegurando liquidez. Recursos Humanos se encarga de la selección, capacitación y retención del personal, además de garantizar un clima laboral favorable. Estas áreas son esenciales para la eficiencia administrativa y la sostenibilidad del negocio, trabajando en coordinación con las gerencias de línea, pero sin ejercer mando operativo.

4.1.10.3 Flujo de Comunicación

El flujo de comunicación se establece principalmente de forma descendente, donde las decisiones y políticas se transmiten desde la Dirección General hacia las gerencias y, posteriormente, a las áreas operativas. De igual forma, existe retroalimentación ascendente, que permite reportar resultados y resolver problemáticas. También se fomenta la

comunicación horizontal entre áreas como Producción, Logística y Calidad para coordinar procesos críticos.

4.1.10.4 Relación con la Operación

El organigrama está alineado con la naturaleza cíclica de la empresa, cuya actividad principal se concentra en la temporada de exportación (abril a agosto). Durante este periodo, la plantilla se incrementa mediante la contratación de trabajadores eventuales, quienes se integran bajo la supervisión de los jefes de área y las gerencias, manteniendo la coordinación necesaria para cumplir con los volúmenes de exportación.

4.1.11 Certificaciones con que cuenta la planta empacadora.

Fuente: Imágenes elaboradas a partir de logotipos públicos disponibles en portales institucionales (USDA, USDA Organic, Global G.A.P., SENASICA, HACCP, SMETA, Norma de calidad EMEX).

¿Qué implica contar con la certificación del USDA?



1. Cumplimiento normativo
2. Autorización para exportar a EE.UU.
3. Inspecciones periódicas
4. Garantía de calidad e inocuidad.

¿Qué significa contar con Certificación SENASICA?



Tener esta certificación implica que la empresa cumple con los estándares y normativas mexicanas para garantizar la inocuidad y calidad en la producción, empaque y exportación de alimentos agroalimentarios.

La norma de calidad EMEX puede referirse a la norma de calidad (EMEX), una empresa que representa el mango mexicano y que tiene su propio sistema de control para garantizar la calidad del producto, que hace referencia a las Normas Mexicanas (NMX), un conjunto de estándares voluntarios de calidad para productos y servicios en México, o las Normas Oficiales Mexicanas (NOM).



Esta norma de calidad, establecida por el Comité Técnico Científico de Empacadoras de Mango de Exportación, A.C. (EMEX A.C.), en cooperación con el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. (CIAD A.C.), es aplicable a la industria Mexicana de Mangos.



¿Qué significa tener la certificación PrimusGFS?

Significa que la empresa cumple con altos estándares de seguridad alimentaria, basados en un esquema integral que incluye Buenas Prácticas Agrícolas (GAP), Buenas

Prácticas de Manufactura (GMP) y sistemas HACCP, abarcando desde el campo hasta el empaque.

Qué implica contar con la certificación USDA Organic?

Significa que el producto agrícola fue producido

sin el uso de químicos sintéticos, pesticidas

prohibidos, fertilizantes artificiales, organismos

genéticamente modificados (OGM) y cumpliendo con las normas del Programa Nacional Orgánico (NOP) de Estados Unidos.



Significa Qué implica contar con la certificación que la empresa agrícola GLOBALG.A.P.?

Significa que la empresa agrícola cumple con estándares globales en inocuidad alimentaria, sostenibilidad y responsabilidad social, desde la siembra hasta la cosecha y manejo postcosecha.

¿Que implica tener la Certificación HACCP?

Esta certificación implica que la empresa aplica

un sistema preventivo para garantizar la

inocuidad alimentaria, identificando riesgos y

estableciendo controles en todas las etapas del proceso productivo.



¿Qué significa contar con la certificación SMETA?

Significa que la empresa ha sido evaluada bajo un estándar internacional que garantiza prácticas laborales éticas, condiciones seguras para los trabajadores, respeto a los derechos humanos y responsabilidad ambiental.

Principales áreas evaluadas por SMETA

1. Normas laborales
2. Salud y seguridad
3. Medio ambiente

4. Ética empresarial

Figura 3 – Certificaciones con que cuenta la empresa.

Contar con todas estas certificaciones (USDA, USDA Organic, SENASICA, EMEX, HACCP, Primus GFS, GLOBALG.A.P. y SMETA) coloca a la empresa en un nivel de clase mundial, otorgando ventajas significativas en aspectos comerciales, económicos, y operativos.

Estas certificaciones son requisito para exportar a mercados como Estados Unidos, Canadá, Europa y Asia. Abren la puerta a clientes premium (supermercados, cadenas internacionales, distribuidores globales). Permiten evitar devoluciones y rechazos en frontera, reduciendo pérdidas económicas.

Las certificaciones representan un requisito indispensable para acceder a mercados altamente regulados como Estados Unidos, Canadá, Europa y diversos países de Asia. Estas normas no solo garantizan el cumplimiento de estándares internacionales en inocuidad alimentaria, trazabilidad, sostenibilidad y manejo postcosecha, sino que además funcionan como un mecanismo de confianza y validación ante los compradores globales. Contar con certificaciones como USDA, PrimusGFS, GlobalG.A.P., HACCP o SQF permite a las empresas posicionarse como proveedores confiables y competitivos dentro de un entorno donde la calidad y la seguridad alimentaria son factores determinantes para la selección de proveedores.

Asimismo, estas certificaciones abren la puerta a segmentos de clientes premium, tales como supermercados de alto nivel, cadenas minoristas internacionales, distribuidores especializados y plataformas logísticas globales que exigen el cumplimiento estricto de normas de calidad. Al cumplir con estos estándares, la empresa incrementa su atractivo comercial, diversifica sus canales de exportación y accede a nichos de mayor rentabilidad.

Desde una perspectiva operativa y financiera, las certificaciones también permiten reducir riesgos y costos asociados a devoluciones, detenciones en frontera y rechazo de mercancías, situaciones que pueden generar pérdidas económicas significativas. El cumplimiento de protocolos estandarizados minimiza errores en el proceso de empaque, almacenamiento, transporte y documentación, asegurando el flujo eficiente de mercancías y mejorando la reputación de la empresa ante autoridades sanitarias y socios comerciales.

En conjunto, las certificaciones no solo constituyen un requisito técnico para exportar, sino que se convierten en un activo estratégico que fortalece la confianza del cliente, incrementa la competitividad internacional, protege la marca y asegura la permanencia en mercados exigentes dentro de la cadena global agroalimentaria.

Beneficio económico directo

- Incremento en el valor del producto (precio más alto por estándares de calidad y certificaciones).
- Acceso a contratos con grandes compradores que pagan mejor por proveedores certificados.

- Mayor volumen de exportación, asegurando estabilidad de ventas durante todo el año.
- Reducción de costos por sanciones, desperdicio y riesgos sanitarios.

Ventaja competitiva

- Diferenciación frente a competidores locales sin certificaciones.
- Posicionamiento como proveedor confiable y sostenible, lo que facilita fidelización y nuevos clientes.
- Cumplimiento con tendencias globales: sostenibilidad, comercio ético, inocuidad y responsabilidad social.

Mejora integral en la empresa

- Establecimiento de procesos estandarizados y trazabilidad completa.
- Reducción de riesgos laborales, ambientales y de inocuidad.
- Fortalecimiento de la imagen corporativa y atracción de inversión extranjera.

4.2 Resultados de la técnica de recolección de datos

4.2.1 Encuesta

Se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, con el fin de mostrar los hallazgos que permiten dar respuesta a las preguntas de investigación. Este apartado incluye evidencias recopiladas a través de la aplicación de una encuesta estructurada al personal seleccionado de una muestra del 100% censal, cuyo propósito fue medir de manera cuantitativa las percepciones relacionadas con

las variables planteadas en esta investigación. Los resultados permitieron identificar tendencias, contrastar las opiniones con los hallazgos y validar la relación entre los diferentes instrumentos utilizados.

La encuesta fue aplicada utilizando la herramienta digital Google Forms, lo que permitió una recolección eficiente y organizada de la información. Al concluir el periodo de aplicación, se obtuvieron 41 respuestas válidas por parte del personal de la empresa. Las respuestas fueron revisadas desde la pestaña individual del formulario, lo que permitió corroborar la completitud y consistencia de los datos proporcionados por cada participante.

Para facilitar el procesamiento y análisis estadístico, los datos fueron exportados directamente desde la plataforma a una hoja de cálculo de Google forms, herramienta que garantiza una adecuada organización de los resultados y su compatibilidad con programas de análisis como Excel y SPSS. Cabe señalar que, una vez finalizada la fase de recolección, el formulario fue cerrado para preservar la validez de la muestra, y se inhabilitó la opción de editar respuestas por parte de los participantes, asegurando así la confiabilidad del instrumento y la integridad de la base de datos.

La Figura 4 presenta la distribución de los participantes según su rango de edad. Se observa que los grupos con mayor representación son los de 20 a 30 años y 51 años o más, ambos con un 29.3 % de participación. Le siguen los rangos de 31 a 40 años con 24.4 %, y 41 a 50 años con 17.1 %.

Rango de edad

41 respuestas

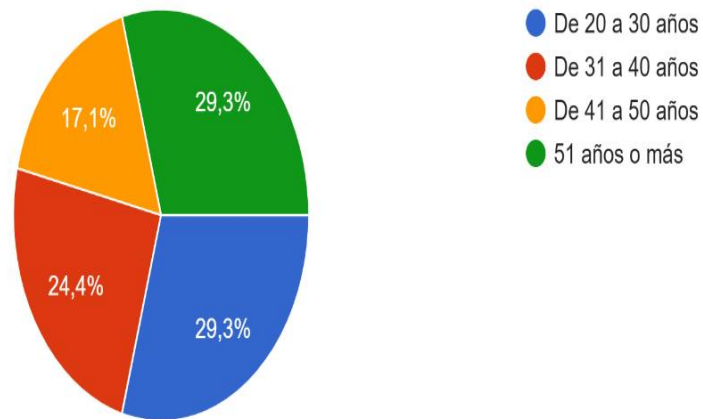


Figura 3. *Rango de edad de los participantes*

Fuente: Elaboración propia

La presencia significativa de participantes mayores de 50 años aporta una perspectiva valiosa en cuanto a la experiencia organizacional y contrastes generacionales frente a la renuncia silenciosa.

La Figura 5. muestra la distribución por género de los 41 participantes que respondieron la encuesta. Se observa que el 65.9 % de los encuestados se identifica con el género masculino, mientras que el 34.1 % se identifica como femenino. Las opciones Otro y Prefiero no decirlo, no fueron seleccionadas por ningún participante.

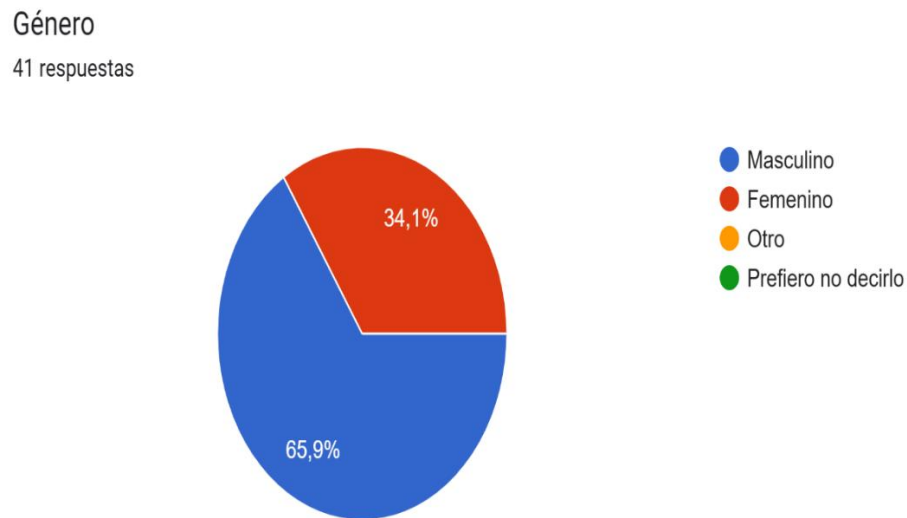


Figura 4. *Distribución por género de los participantes en la encuesta*

Fuente: Elaboración propia.

Esta distribución refleja una mayor participación de hombres en el estudio, debido a la naturaleza física del trabajo en la empresa donde se realizó la investigación.

La Figura 6 muestra la distribución del nivel educativo alcanzado por los participantes encuestados. El grupo corresponde a quienes cuentan con licenciatura, con un 39 % del total. Le siguen los niveles de preparatoria (22 %) y técnico (19.5 %). Por otro lado, el 14.6 % de los encuestados tiene como último grado de estudios la secundaria, y un 5 % seleccionó la opción otro, que podría incluir estudios incompletos.

Ultimo grado de estudios

41 respuestas

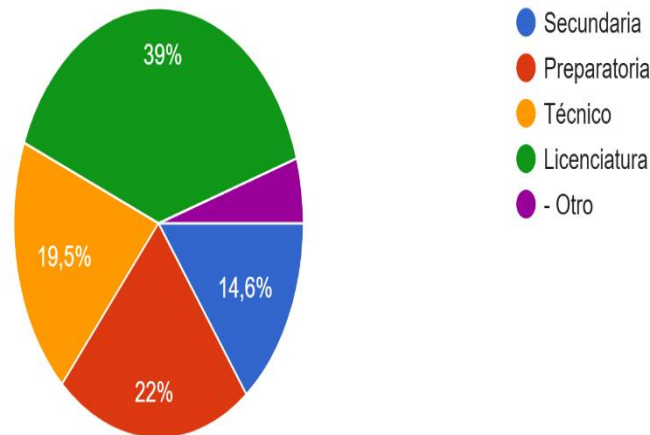


Figura 5. *Distribución de los participantes según último grado de estudios*

Fuente: Elaboración propia.

Esta diversidad educativa permite observar el fenómeno del liderazgo y la renuncia silenciosa desde distintos niveles de formación académica. La alta proporción de personas con estudios superiores puede influir en una mayor conciencia sobre sus condiciones laborales y expectativas en torno al liderazgo, mientras que los participantes con menor grado académico presentan experiencias distintas respecto a la motivación y el compromiso organizacional.

La Figura 6 presenta la distribución de los participantes conforme a su área de trabajo dentro de la empresa. Se observa que el área operativa concentra la mayor proporción de respuestas, con un 34.1 % del total de participantes. Este resultado es coherente con las

funciones que se desarrollan en dicha área, donde se ejecutan actividades esenciales para el proceso productivo, como selección, clasificación, empaque, manejo de maquinaria, control de calidad inicial y cumplimiento de protocolos de inocuidad.

Las áreas administrativas y otras áreas, que incluyen puestos de supervisión, logística y atención al cliente, muestran una participación similar, con un 24.4 % cada una. El personal administrativo desempeña actividades relacionadas con gestión documental, control de inventarios, coordinación de recursos humanos, administración de procesos, seguimiento de órdenes de compra y gestión financiera. Por su parte, los trabajadores ubicados en funciones de supervisión, logística y atención al cliente realizan tareas vinculadas con la organización del flujo operativo, asignación de actividades, verificación del cumplimiento de estándares, coordinación del transporte, programación de embarques y comunicación con clientes y proveedores.

Finalmente, el área de mantenimiento representa el 17.1 % de la muestra, desempeñando un rol estratégico en el funcionamiento de la planta mediante actividades como revisión técnica, reparación de equipos, mantenimiento preventivo y correctivo, y aseguramiento del buen estado de la infraestructura y la maquinaria utilizada en el proceso de exportación.

Área de trabajo
41 respuestas

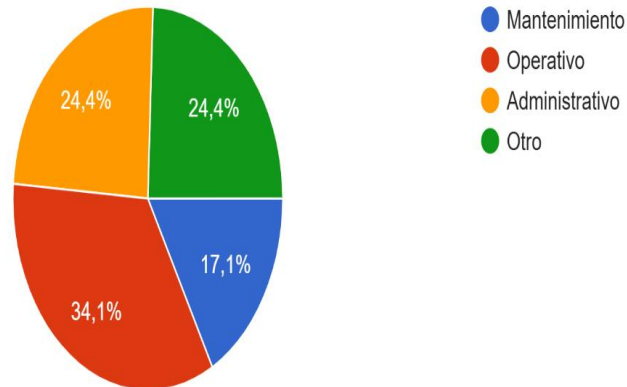


Figura 6. *Distribución de los participantes según área de trabajo*

Fuente: Elaboración propia

Esta distribución evidencia que una parte significativa de los trabajadores ha permanecido en la organización por periodos medios o largos, lo cual refleja un cierto grado de estabilidad laboral dentro de la empresa. La presencia de distintos rangos de antigüedad permite, además, analizar cómo el liderazgo se relaciona con la motivación y el compromiso en diferentes etapas de la trayectoria laboral del personal, así como identificar si las manifestaciones de renuncia silenciosa se presentan con mayor intensidad en determinados grupos según su tiempo de permanencia.

La Figura 8 representa la distribución de los participantes de acuerdo con su tiempo de permanencia en la empresa.

Antigüedad en la empresa

41 respuestas

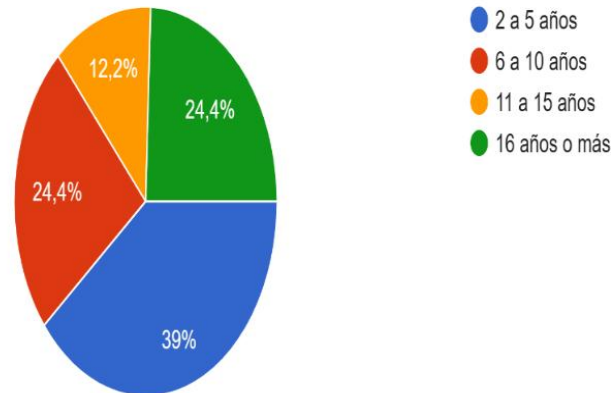


Figura 7. *Participantes según antigüedad en la empresa*

Fuente: Elaboración propia

El grupo más numeroso corresponde al rango de 2 a 5 años, con un 39 % del total de encuestados. Le siguen, con un 24.4 % cada uno, los grupos de 6 a 10 años y 16 años o más. Por último, el 12.2 % de los participantes reporta una antigüedad de 11 a 15 años.

Esta distribución muestra que una gran parte de los trabajadores ha permanecido en la organización por periodos medios o largos, lo cual refleja estabilidad laboral dentro de la empresa. La presencia de distintos rangos de antigüedad permite, analizar cómo el liderazgo se relaciona con la motivación y el compromiso en diferentes etapas de la trayectoria laboral

del personal, así como identificar si las manifestaciones de renuncia silenciosa se presentan con mayor intensidad en determinados grupos según su tiempo de permanencia.

Estos datos demográficos permiten contextualizar el análisis de las variables estudiadas: liderazgo y renuncia silenciosa, con el objetivo de comprender cómo influyen los estilos de liderazgo ejercidos en el nivel de compromiso y motivación laboral.

En la aplicación de 41 encuestas al personal de la empresa, se obtuvieron resultados que permiten identificar la percepción sobre las variables de análisis: Liderazgo y Renuncia Silenciosa. Estos datos reflejan las opiniones y experiencias de los colaboradores en relación con el estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios, así como el nivel de compromiso y disposición hacia sus actividades laborales.

Con el objetivo de conocer el tipo de liderazgo predominante en la organización, se agruparon una serie de preguntas en la encuesta aplicada al personal. Estas preguntas fueron diseñadas para medir percepciones relacionadas con la toma de decisiones, el grado de participación, la capacidad de motivación y la adaptabilidad del líder frente a diferentes situaciones. Dichas preguntas se basan en los estilos de liderazgo planteados por autores como Chiavenato (2019) y Bass (1990), los cuales incluyen enfoques autoritario, democrático, transformacional, formal, informal y *laissez-faire*.

4.2.1.2 Variable Independiente. Liderazgo

Con el objetivo de conocer el tipo de liderazgo predominante en la organización, se agruparon una serie de preguntas en la encuesta aplicadas al personal. Estas preguntas fueron diseñadas para medir percepciones relacionadas con la toma de decisiones, el grado de participación, la capacidad de motivación y la adaptabilidad del líder frente a diferentes situaciones. Dichas preguntas se basan en los estilos de liderazgo planteados por autores como Chiavenato (2019) y Bass (1990), los cuales incluyen enfoques autoritario, democrático, transformacional, formal, informal y laissez-faire. Pregunta:

Mi jefe directo, ¿promueve un ambiente de respeto y colaboración?

Mi jefe directo, ¿promueve un ambiente de respeto y colaboración?

41 respuestas

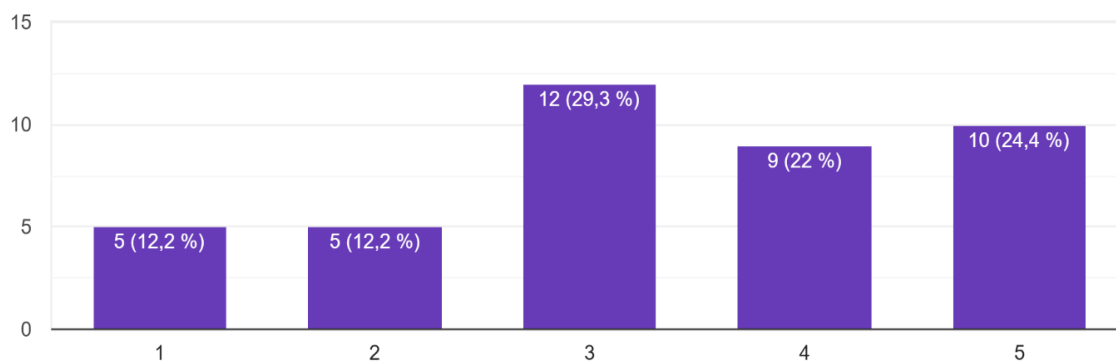


Figura 8. *Opinión de los trabajadores sobre si su jefe directo promueve un ambiente de respeto y colaboración*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 9 muestra la distribución de respuestas a una afirmación clave relacionada con el liderazgo y el clima laboral. La opción más seleccionada fue la 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), con un 29.3 % de los participantes, lo que indica una postura neutral por parte considerable del personal. Sin embargo, el 46.4 % de los encuestados manifestó algún grado de acuerdo (22 % de acuerdo y 24.4 % totalmente de acuerdo), lo que sugiere que casi la mitad de los trabajadores percibe positivamente el ambiente que fomenta su jefe directo.

Pregunta: *¿Recibo retroalimentación clara y constructiva por parte de mi líder?*

Recibo retroalimentación clara y constructiva por parte de mi líder?

41 respuestas

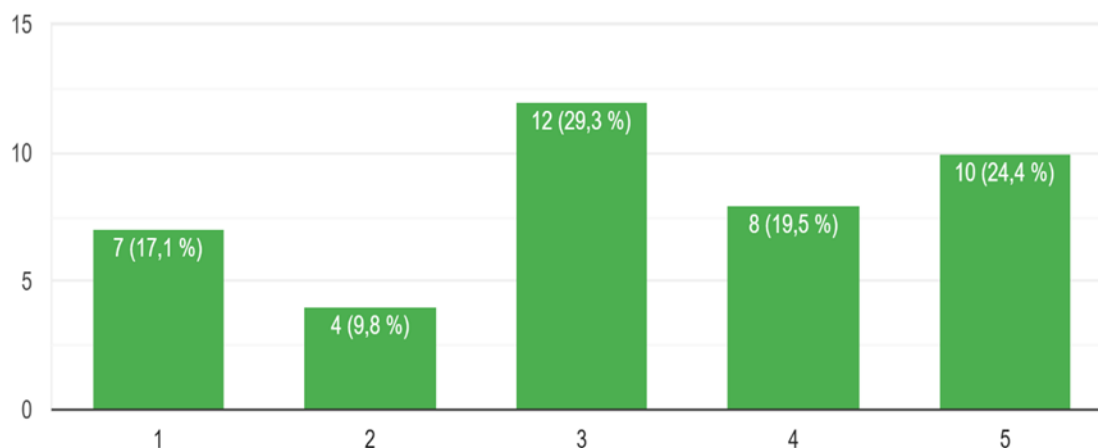


Figura 9. *Opinión de los trabajadores sobre la retroalimentación que reciben por parte de su líder.*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 10 refleja la percepción de los trabajadores respecto a la calidad de la retroalimentación que reciben de sus líderes. El 29.3 % de los encuestados eligió la opción 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), mostrando una tendencia neutral en este aspecto. Por otro lado, un 43.9 % manifestó algún grado de acuerdo con la afirmación (19.5 % “de acuerdo” y 24.4 % “totalmente de acuerdo”), lo cual indica que casi la mitad de los trabajadores considera que sí recibe retroalimentación clara y constructiva.

Sin embargo, un 26.9 % expresó desacuerdo (17.1 % totalmente en desacuerdo y 9.8 % en desacuerdo), lo cual señala que existe una proporción de colaboradores que perciben deficiencias en la comunicación de sus líderes, particularmente en lo relacionado con el seguimiento, la corrección y la orientación en sus actividades.

Estos resultados sugieren que, si bien existe una tendencia favorable, se identifican áreas de mejora en la manera en que los líderes ofrecen retroalimentación, lo cual es clave para fortalecer la motivación, el desarrollo profesional y la alineación con los objetivos organizacionales.

1) Pregunta:

¿Mi líder muestra interés genuino por el bienestar del equipo?

Mi líder muestra interés genuino por el bienestar del equipo?

41 respuestas

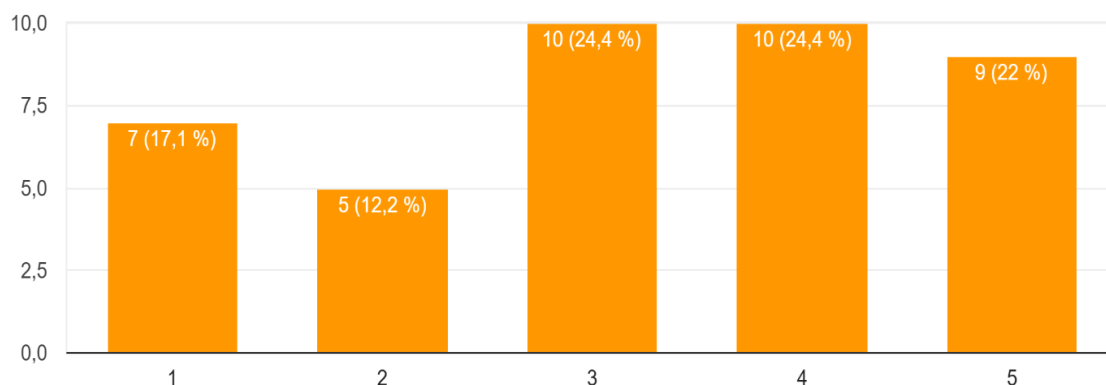


Figura 10. *Percepción sobre el interés genuino del líder por el bienestar del equipo*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 11 representa las respuestas de los participantes respecto al nivel de interés que perciben por parte de sus líderes hacia el bienestar del equipo. Las respuestas se distribuyen con una ligera inclinación positiva.

El 24.4 % de los encuestados eligió la opción 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), seguido por un 24.4 % que seleccionó 4 (de acuerdo) y un 22 % que optó por 5 (totalmente de acuerdo). En conjunto, estas cifras indican que el 46.4 % de los trabajadores considera que su líder muestra algún

grado de interés genuino por su bienestar, mientras que un 36.6% se muestra neutral o en desacuerdo (17.1 % totalmente en desacuerdo y 12.2 % en desacuerdo).

Este resultado evidencia que, aunque una proporción importante de los trabajadores percibe interés por parte de sus líderes, existe también una porción significativa que no lo percibe así o que mantiene una postura neutral, lo cual podría estar relacionado con la calidad del liderazgo ejercido o con prácticas internas que no priorizan explícitamente el bienestar del personal.

2) Pregunta:

El jefe toma decisiones sin consultar al equipo.

El jefe toma decisiones sin consultar al equipo.

41 respuestas

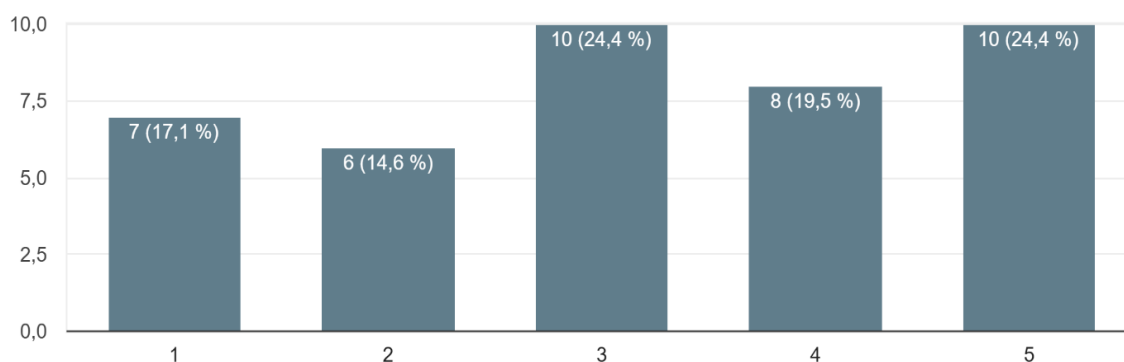


Figura 11. Opinión de los trabajadores sobre si el jefe toma decisiones sin consultar al equipo

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 12 muestra cómo perciben los trabajadores la participación en la toma de decisiones dentro del equipo. Un 24.4 % respondió con un nivel 5 (totalmente de acuerdo), mientras que otro 24.4 % eligió el nivel 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Un 19.5 % se manifestó simplemente de acuerdo (nivel 4), mientras que el 14.6 % indicó estar en desacuerdo (nivel 2) y el 17.1 % totalmente en desacuerdo (nivel 1).

Al sumar los niveles 4 y 5, se obtiene que el 43.9 % de los trabajadores considera que su jefe toma decisiones sin consultar al equipo, lo que sugiere la presencia de prácticas de liderazgo vertical o autoritario. Por otro lado, un 31.7 % no está de acuerdo con esta afirmación, lo que indica que existe cierta apertura a la participación en algunas áreas o equipos.

El 24.4 % de respuestas neutrales sugiere ambigüedad o variabilidad en la experiencia de los trabajadores, dependiendo del contexto o del estilo particular de cada líder. En conjunto, los resultados reflejan una percepción de falta de inclusión en la toma de decisiones, lo cual impacta negativamente en la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia del equipo.

3) Pregunta:

¿Las instrucciones del jefe son órdenes que deben cumplirse sin discusión?

Las instrucciones del jefe son órdenes que deben cumplirse sin discusión?

41 respuestas

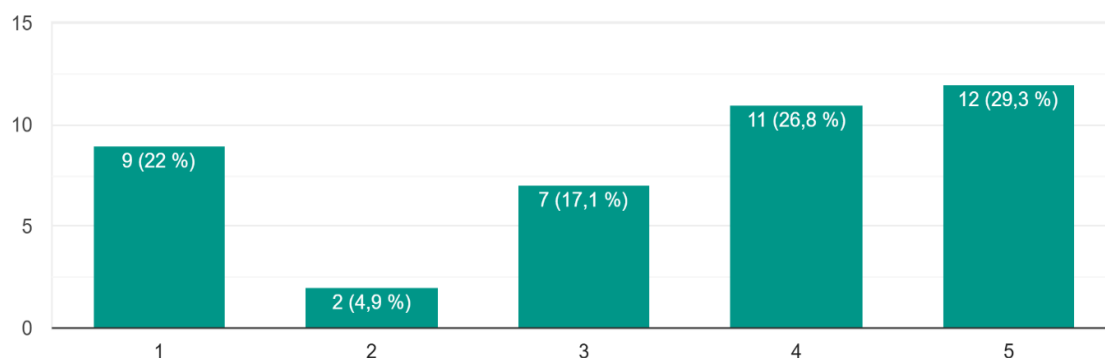


Figura 12. *Percepción sobre el carácter autoritario de las instrucciones del jefe*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 13 presenta las respuestas de los trabajadores en relación con el estilo de liderazgo y la posibilidad de dialogar o cuestionar las instrucciones del jefe. El 29.3 % de los participantes está totalmente de acuerdo con que las instrucciones del jefe deben cumplirse sin discusión, y un 26.8 % más está simplemente de acuerdo. En conjunto, más de la mitad de los encuestados (56.1 %) percibe que las órdenes se ejecutan de forma vertical, sin espacio para el diálogo o la participación.

Por otro lado, un 22 % de los encuestados está totalmente en desacuerdo, y un 4.9 % en desacuerdo, mientras que el 17.1 % adoptó una postura neutral (nivel 3).

Los resultados sugieren la presencia de un liderazgo con rasgos autoritarios o jerárquicos marcados, en los que la toma de decisiones y la emisión de instrucciones ocurre de manera unidireccional. Este estilo puede contribuir a una cultura organizacional rígida, con menor apertura a la participación y, potencialmente, mayores niveles de desmotivación o renuncia silenciosa si no se equilibra con espacios de comunicación y escucha activa.

4) Pregunta:

¿Expresas desacuerdos con el jefe sin temor a represalias?

Expresas desacuerdos con el jefe sin temor a represalias?

41 respuestas

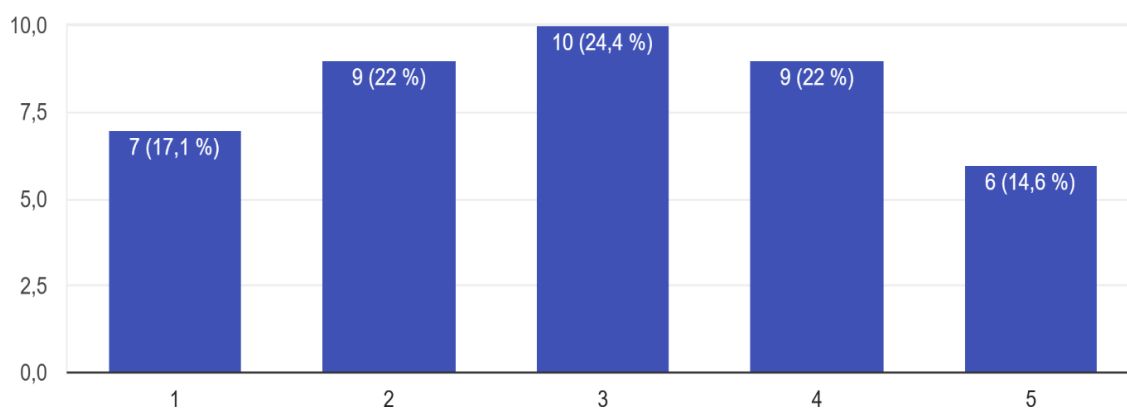


Figura 13. *Expresas desacuerdos con el jefe sin temor a represalias*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 14 expone las percepciones de los trabajadores respecto a la libertad de expresión dentro de la relación con su jefe directo, específicamente cuando se trata de manifestar desacuerdos. El 24.4 % adoptó una postura neutral (valor 3), mientras que el 22 % eligió tanto el valor 2 como el valor 4, lo que indica una distribución entre quienes están en desacuerdo y quienes están de acuerdo con la afirmación.

Llama la atención que el 17.1 % de los participantes eligió totalmente en desacuerdo (valor 1), que revela que la mayor parte del personal no expresa desacuerdos por temor a represalias. Por otro lado, el 14.6 % indicó estar totalmente de acuerdo con que puede hacerlo libremente.

Estos resultados reflejan una percepción dividida entre los trabajadores: mientras algunos consideran que sí pueden expresar sus opiniones sin consecuencias negativas, otros manifiestan temor o inseguridad. Esta situación está relacionada con estilos de liderazgo autoritarios o poco empáticos, y puede repercutir directamente en el clima laboral, la confianza organizacional y el compromiso de los colaboradores.

5) Pregunta: *¿Mi líder fomenta la participación del personal en la toma de decisiones importantes?*

Mi líder fomenta la participación del personal en la toma de decisiones importantes?

41 respuestas

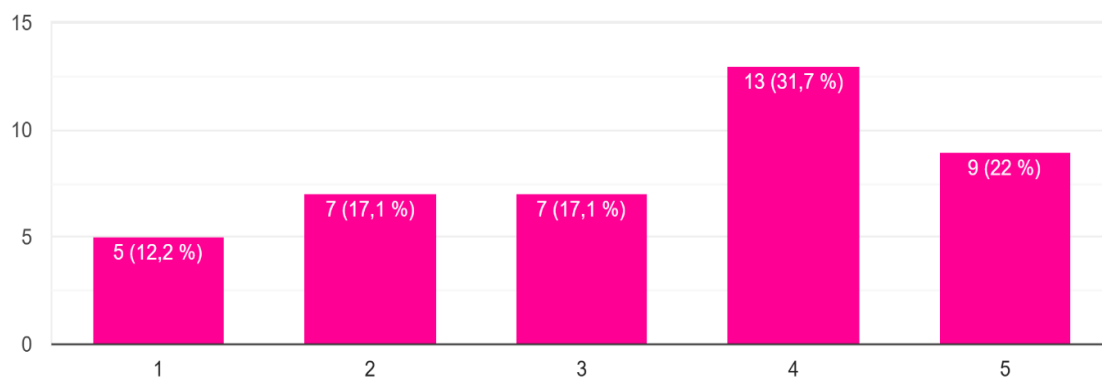


Figura 14. *Percepción sobre la participación del personal en la toma de decisiones importantes*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 15 muestra cómo perciben los trabajadores el grado de inclusión promovido por sus líderes en los procesos de toma de decisiones relevantes. El resultado más frecuente fue la opción 4 (de acuerdo) con un 31.7 %, seguida por la opción 5 (totalmente de acuerdo) con 22 %. En conjunto, más de la mitad de los encuestados (53.7 %) considera que su líder sí fomenta la participación del personal.

Las respuestas negativas se distribuyen entre un 12.2 % que está totalmente en desacuerdo y un 17.1 % en desacuerdo. Por su parte, el 17.1 % restante corresponde a respuestas neutras (opción 3).

Estos resultados reflejan una tendencia positiva hacia el liderazgo participativo dentro de la organización, aunque con una proporción no menor de trabajadores que no perciben oportunidades claras de involucramiento en decisiones importantes. Esta división se debe a diferencias entre áreas, estilos de liderazgo individuales o prácticas internas que no se aplican de forma uniforme.

6) Pregunta:

¿Mi líder está disponible para escuchar propuestas o inquietudes?

Mi líder está disponible para escuchar propuestas o inquietudes?

41 respuestas

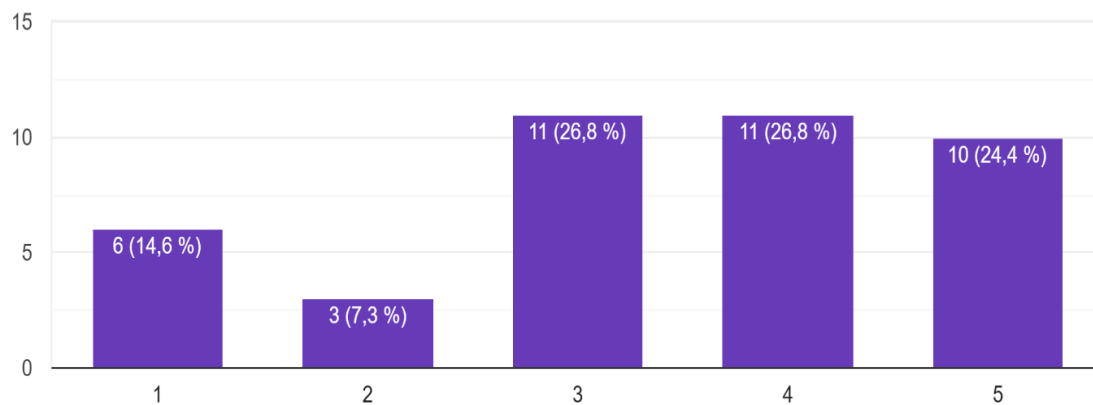


Figura 15. Disponibilidad del líder para escuchar propuestas o inquietudes

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 16 muestra cómo perciben los trabajadores la apertura de su líder para escuchar sus ideas, dudas o preocupaciones. Las respuestas se distribuyen de la siguiente manera: el 26.8 % de los encuestados seleccionó tanto la opción 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) como la 4 (de acuerdo). Un 24.4 % indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación.

En conjunto, el 51.2 % de los participantes manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su líder está disponible para escucharlos, lo cual refleja una tendencia mayormente positiva hacia la comunicación abierta en la relación líder-equipo.

No obstante, el 21.9 % expresó algún grado de desacuerdo (14.6 % totalmente en desacuerdo y 7.3 % en desacuerdo), lo cual evidencia que todavía hay una parte del personal que no percibe apertura o disponibilidad suficiente por parte de sus líderes.

Estos resultados indican que, si bien existe una valoración general positiva, es necesario fortalecer los canales de escucha activa y fomentar una cultura en la que todos los miembros del equipo se sientan seguros de compartir sus inquietudes sin temor o indiferencia.

7) Pregunta:

¿Mi líder me inspira confianza y a dar lo mejor de mí, para alcanzar los objetivos?

Mi líder me inspira confianza y a dar lo mejor de mí, para alcanzar los objetivos?

41 respuestas

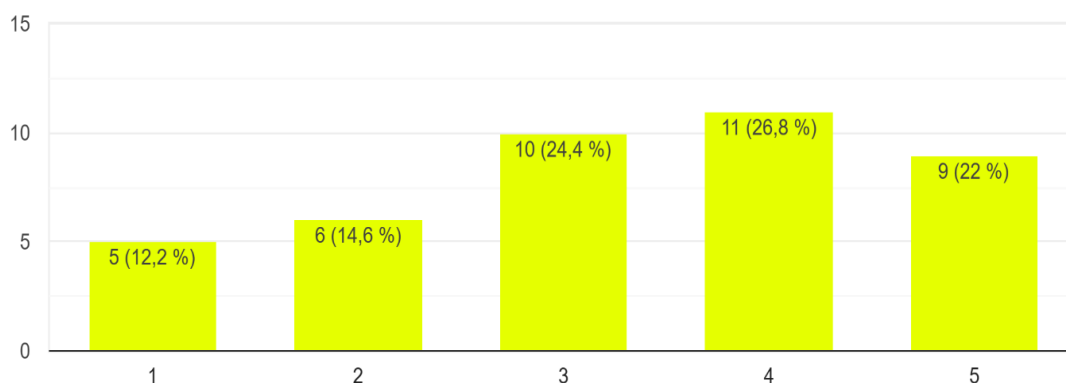


Figura 16. *Inspiración y confianza generadas por el líder para alcanzar los objetivos*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 17 refleja las percepciones de los trabajadores respecto al impacto motivacional que tiene su líder. El 26.8 % de los encuestados se mostró de acuerdo (opción 4) con la afirmación, mientras que el 22 % indicó estar totalmente de acuerdo (opción 5). En conjunto, esto representa un 48.8 % de respuestas positivas, lo cual indica que casi la mitad del personal percibe en su líder una figura que inspira y genera confianza.

Por otro lado, el 24.4 % adoptó una postura neutral (opción 3), y el 26.8 % restante manifestó algún nivel de desacuerdo (14.6 % en desacuerdo y 12.2 % totalmente en desacuerdo).

Estos resultados sugieren que, si bien existe una tendencia favorable hacia el liderazgo inspirador, una parte significativa de los trabajadores no se siente motivada plenamente por sus líderes. Esto se asocia a estilos de liderazgo más centrados en la supervisión que en la motivación, o a la falta de reconocimiento y comunicación efectiva.

8) Pregunta:

¿Mi líder motiva al equipo con su actitud positiva y seguridad y su presencia cambia el ambiente de trabajo de manera positiva?

Mi líder motiva al equipo con su actitud positiva y seguridad y su presencia cambia el ambiente de trabajo de manera positiva?

41 respuestas

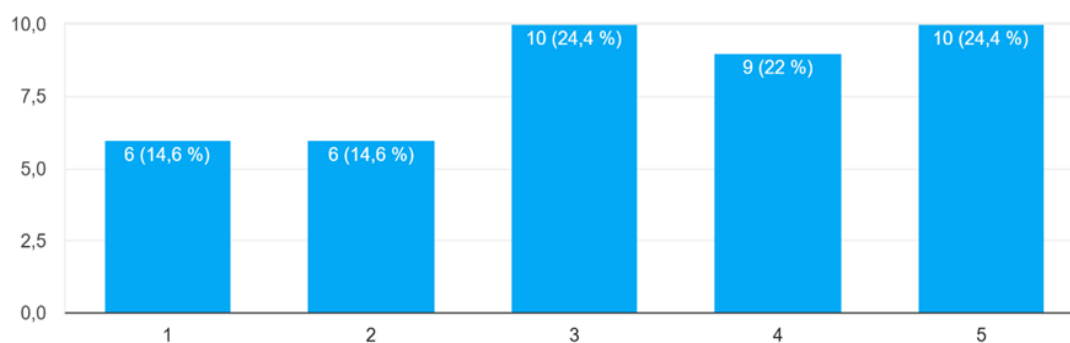


Figura 17. *Influencia positiva del líder sobre la motivación y el ambiente de trabajo*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 18 presenta las percepciones de los trabajadores respecto a la influencia del líder sobre la motivación del equipo y el clima laboral. Las respuestas se distribuyen principalmente entre las opciones positivas: el 24.4 % seleccionó la opción 5 (totalmente de acuerdo) y otro 24.4 % eligió la opción 3 (neutral), mientras que el 22 % manifestó estar de acuerdo.

En conjunto, el 46.4 % de los encuestados coincide en que su líder genera un impacto positivo mediante su actitud y presencia, lo cual es un indicio de prácticas asociadas al liderazgo transformacional, que se centra en la motivación, el entusiasmo y la inspiración del equipo.

Sin embargo, el 29.2 % expresó algún nivel de desacuerdo (14.6 % en desacuerdo y 14.6 % totalmente en desacuerdo), lo cual revela que casi un tercio de los participantes no percibe este tipo de influencia positiva en su entorno de trabajo, asociado a líderes con estilos más autoritarios o ausentes.

9) *Pregunta:*

¿Existe claridad sobre quién es el responsable de coordinar el equipo?

Existe claridad sobre quién es el responsable de coordinar el equipo?

41 respuestas

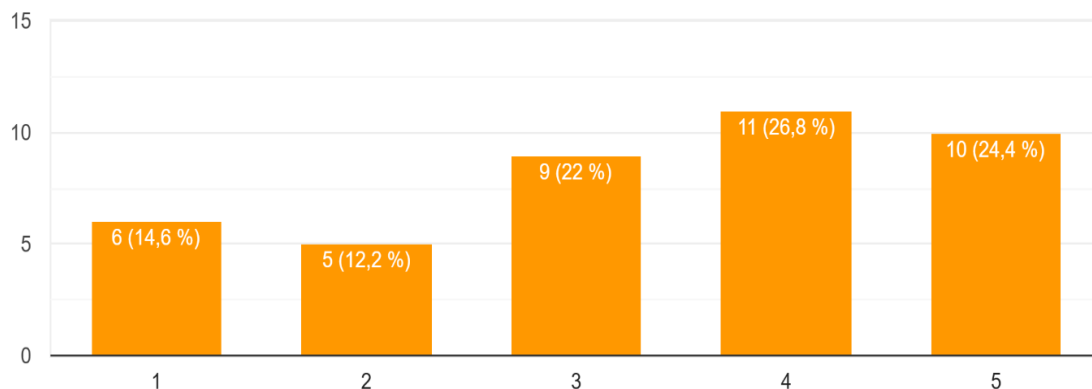


Figura 18. *Claridad sobre la responsabilidad de coordinación del equipo*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 19 presenta las percepciones del personal en relación con la claridad organizacional sobre el rol de coordinación dentro del equipo. El 26.8 % de los participantes respondió estar de acuerdo con la afirmación, seguido por un 24.4 % que se mostró totalmente de acuerdo. En conjunto, un 51.2 % de los encuestados manifiesta claridad en torno a la figura responsable de coordinar las actividades del grupo.

Sin embargo, un 22 % adoptó una postura neutral (opción 3), mientras que un 26.8 % expresó desacuerdo en distintos niveles (14.6 % totalmente en desacuerdo y 12.2 % en desacuerdo),

lo que refleja que casi un tercio del personal no identifica claramente al líder o responsable directo de coordinación.

10) Pregunta:

¿Hay trabajadores cuya opinión tiene mucho peso entre sus compañeros y son vistos como referentes por su experiencia, aunque no sean jefes?

Hay trabajadores cuya opinión tiene mucho peso entre sus compañeros y son vistas como referentes por su experiencia, aunque no sean jefes?

41 respuestas

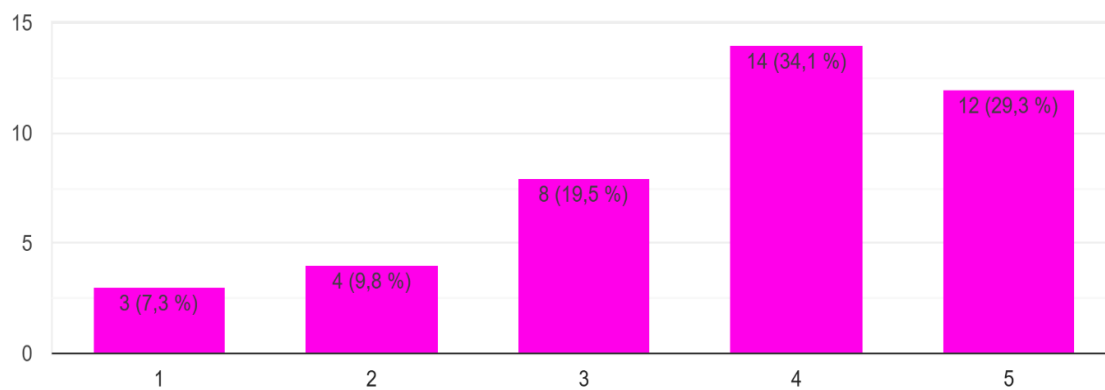


Figura 19. Reconocimiento informal del liderazgo por parte de los compañeros

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 20 muestra cómo los trabajadores perciben la existencia de figuras informales de liderazgo dentro del equipo, es decir, colaboradores cuya experiencia y opinión influyen en los demás, sin ocupar un cargo formal de jefatura.

Un 34.1 % de los encuestados respondió estar de acuerdo con esta afirmación y un 29.3 % indicó estar totalmente de acuerdo, sumando un 63.4 % de respuestas afirmativas. Esto sugiere que una mayoría significativa reconoce la presencia de líderes informales, quienes son valorados por su trayectoria, conocimientos o actitudes, más allá de su posición jerárquica.

Un 19.5 % respondió de forma neutral (opción 3), mientras que solo el 17.1 % manifestó desacuerdo o total desacuerdo con la afirmación, lo cual representa una minoría.

11) Pregunta:

En mi área de trabajo, ¿existe disposición para colaborar y evitar actitudes que afecten el ambiente laboral?

En mi área de trabajo, existe disposición para colaborar y evitar actitudes que afecten el ambiente laboral ?

41 respuestas

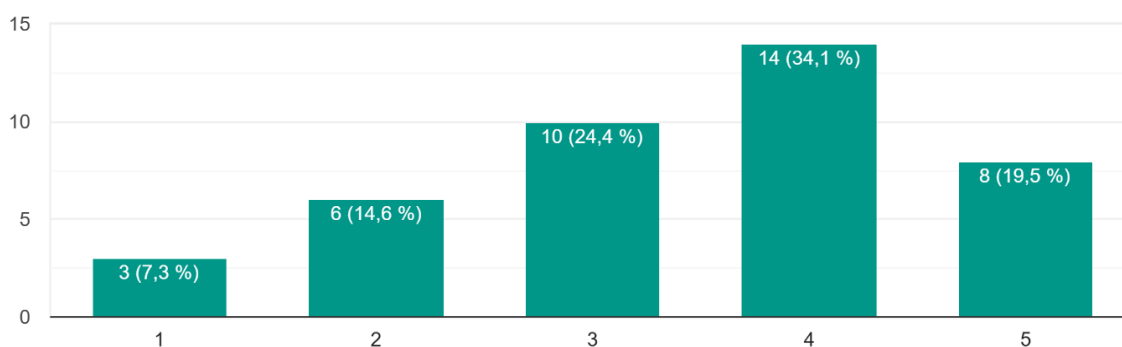


Figura 20. *Disposición a colaborar y mantener un ambiente laboral positivo en el área de trabajo*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 21 refleja la percepción del personal respecto al nivel de colaboración y disposición positiva entre compañeros dentro de su área de trabajo. La opción más seleccionada fue de acuerdo (4), con un 34.1 % de las respuestas, seguida por ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) con 24.4 %, y totalmente de acuerdo (5) con 19.5 %. En conjunto, el 53.6 % de los participantes percibe un ambiente colaborativo y positivo, lo cual indica una tendencia favorable.

No obstante, un 21.9 % manifestó algún grado de desacuerdo (14.6 % en desacuerdo y 7.3 % totalmente en desacuerdo), lo que sugiere que existen áreas donde aún se presentan actitudes negativas o falta de cohesión, derivadas de conflictos, diferencias entre equipos o fallas en la comunicación.

12) Pregunta:

¿Considero que los cambios implementados en la empresa son positivos y necesarios?

Considero que los cambios implementados en la empresa son positivos y necesarios ?

41 respuestas

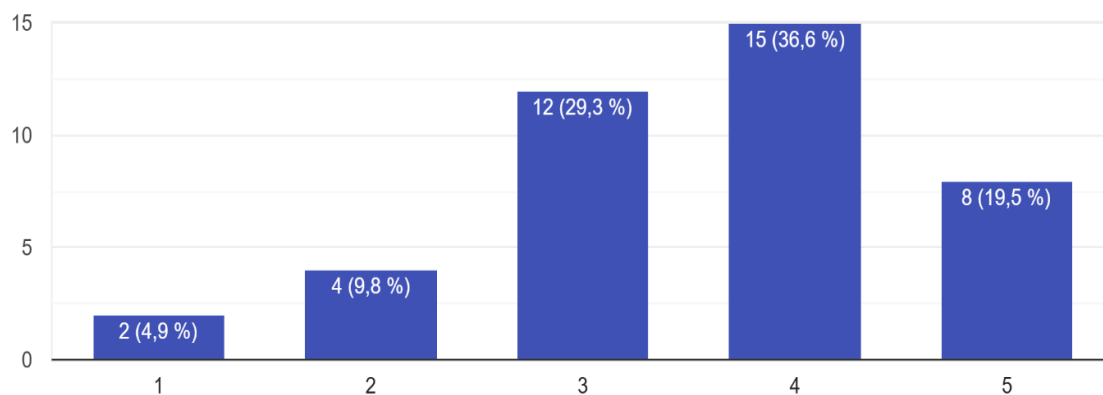


Figura 21. *Percepción de los trabajadores sobre los cambios implementados en la empresa*

Fuente; Elaboración propia

Análisis:

La Figura 22 presenta las opiniones del personal sobre la utilidad y el impacto de los cambios organizacionales recientes. La mayoría de los encuestados manifestó una percepción positiva: el 36.6 % indicó estar de acuerdo y el 19.5 % totalmente de acuerdo, lo que en conjunto representa un 56.1 % de aceptación y valoración favorable hacia los cambios implementados.

Un 29.3 % adoptó una postura neutral (valor 3), lo cual sugiere que una parte significativa de los trabajadores aún no logra identificar con claridad dichos cambios, ya sea por falta de información, seguimiento o resultados visibles.

Por otro lado, solo un 14.7 % expresó desacuerdo (9.8 % en desacuerdo y 4.9 % totalmente en desacuerdo), lo que indica un bajo nivel de resistencia.

En general, estos datos muestran una actitud mayoritariamente receptiva y abierta al cambio por parte de los trabajadores, lo cual es un punto a favor para la empresa, ya que la aceptación del cambio organizacional es un elemento clave para la adaptación, la innovación y la mejora continua.

13) Pregunta:

¿Mi jefe supervisa constantemente que se cumplan los objetivos?

Mi jefe supervisa constantemente que se cumplan los objetivos?

41 respuestas

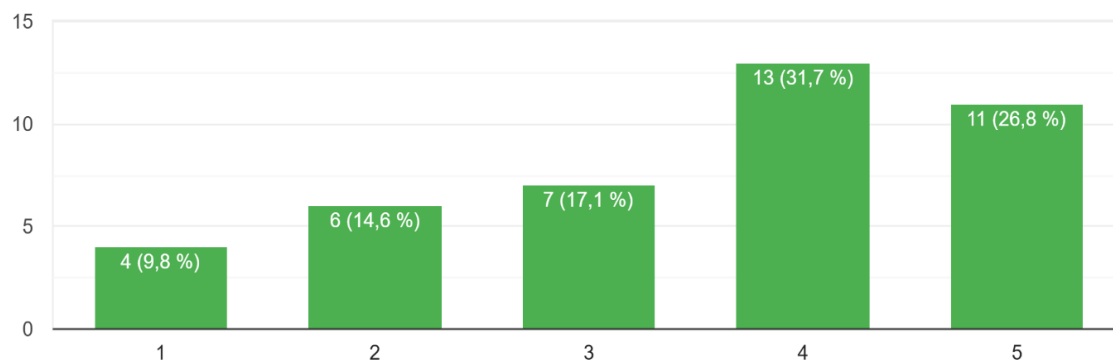


Figura 22. Supervisión constante del jefe en el cumplimiento de objetivos

Fuente: Elaboración propia

La Figura 23 refleja la percepción del personal respecto a la supervisión ejercida por su jefe inmediato en relación con el cumplimiento de los objetivos. El 31.7 % de los encuestados respondió estar de acuerdo, mientras que el 26.8 % se mostró totalmente de acuerdo, sumando así un 58.5 % de opiniones que reconocen una supervisión activa y constante por parte de su jefe.

Por otro lado, un 17.1 % adoptó una postura neutral, mientras que un 24.4 % expresó algún nivel de desacuerdo (14.6 % en desacuerdo y 9.8 % totalmente en desacuerdo).

Estos datos sugieren que más de la mitad de los trabajadores percibe un liderazgo con seguimiento constante de metas, lo cual se interpreta como un rasgo característico de un estilo de

liderazgo transaccional o directivo, enfocado en la gestión por resultados. Sin embargo, la existencia de un cuarto de la muestra que no percibe esa supervisión de manera clara podría indicar inconsistencias en la forma en que se aplica este estilo.

14) Pregunta:

¿Mi jefe ofrece recompensas o reconocimientos cuando se cumplen metas?

Mi jefe ofrece recompensas o reconocimientos cuando se cumplen metas?

41 respuestas

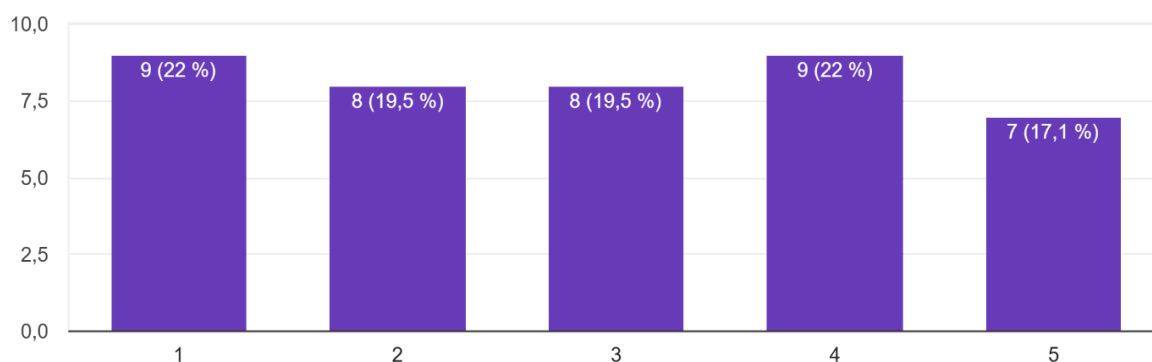


Figura 23. *Recompensas o reconocimientos ofrecidos por el jefe al cumplir metas*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 24 presenta las percepciones de los trabajadores respecto a si su jefe ofrece recompensas o reconoce los logros cuando se alcanzan las metas establecidas. Los resultados reflejan una dispersión en las experiencias del personal.

Un 22 % de los encuestados está totalmente en desacuerdo con la afirmación, y otro 22 % está de acuerdo, mientras que un 19.5 % se mantuvo en nivel neutral, y otro 19.5 % indicó estar en desacuerdo (nivel 2). Solo un 17.1 % manifestó estar totalmente de acuerdo.

Esta distribución sugiere que no existe una política o práctica clara y consistente de reconocimiento en la organización. Si bien algunos colaboradores sí perciben recompensas o reconocimientos, otros no lo experimentan, lo cual podría afectar negativamente la motivación, el compromiso y la retención del talento.

15) Pregunta:

¿Las recompensas o sanciones están claramente relacionadas con el desempeño?

Las recompensas o sanciones están claramente relacionadas con el desempeño?

41 respuestas

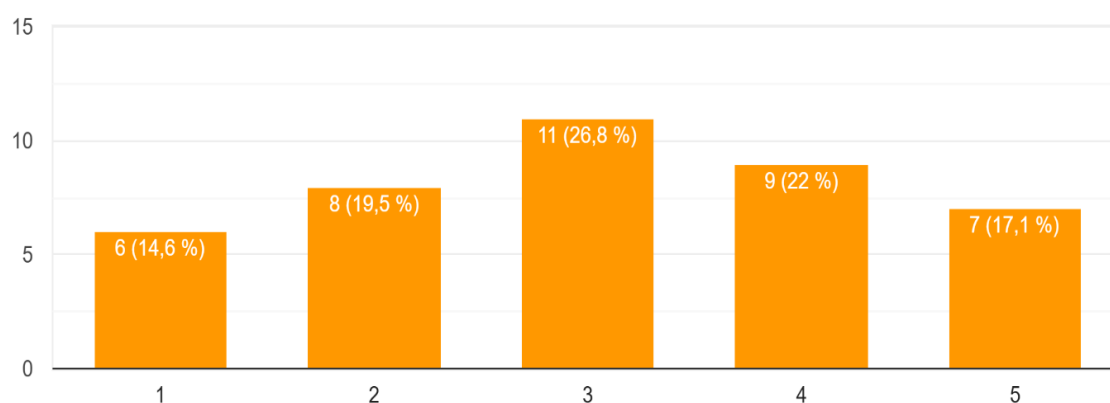


Figura 24. *Relación percibida entre recompensas o sanciones y el desempeño laboral*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 25 muestra la percepción de los trabajadores sobre la claridad y coherencia del sistema de recompensas y sanciones en relación con el desempeño laboral. La opción más seleccionada fue la respuesta neutral (3) con un 26.8 %, seguida de de acuerdo (4) con 22 % y totalmente de acuerdo (5) con 17.1 %. En conjunto, el 39.1 % de los participantes considera que sí existe cierta relación entre el desempeño y las consecuencias (positivas o negativas) dentro de la organización.

No obstante, un 34.1 % indicó estar en desacuerdo (19.5 %) o totalmente en desacuerdo (14.6 %), lo cual representa una proporción considerable de trabajadores que no perciben una vinculación clara entre lo que hacen y las recompensas o sanciones que reciben.

16) Pregunta:

¿Cuándo surgen conflictos, mi jefe actúa con prontitud?

Cuando surgen conflictos, mi jefe actúa con prontitud?

41 respuestas

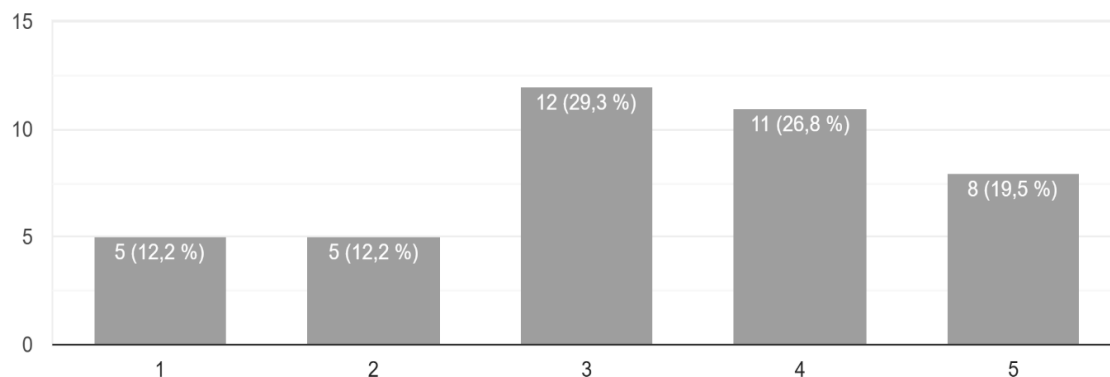


Figura 25. *Capacidad de respuesta del jefe ante situaciones de conflicto*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 26 muestra las percepciones del personal sobre la capacidad de su jefe directo para intervenir oportunamente ante conflictos en el entorno laboral. La opción más seleccionada fue la neutral (3) con un 29.3 %, seguida por “de acuerdo” (4) con 26.8 % y “totalmente de acuerdo” (5) con 19.5 %. En conjunto, un 46.3 % de los encuestados considera que sí existe una disposición oportuna del jefe para resolver conflictos, aunque no necesariamente con contundencia.

Por otro lado, el 24.4 % manifestó algún grado de desacuerdo (12.2 % en desacuerdo y 12.2 % totalmente en desacuerdo), lo que evidencia que una parte del personal percibe lentitud o falta de intervención en la gestión de conflictos.

17) Pregunta:

¿Hay poca dirección o guía en las tareas asignadas?

Hay poca dirección o guía en las tareas asignadas?

41 respuestas

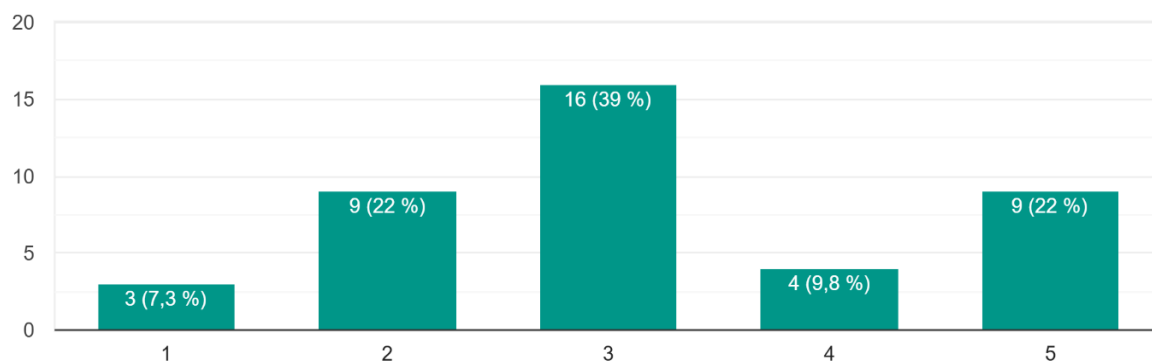


Figura 26. *Percepción sobre la falta de dirección o guía en las tareas asignadas*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La grafica muestra la percepción del personal sobre la claridad y acompañamiento en la ejecución de sus tareas. El resultado más alto corresponde a la opción neutral (3), con un 39 % de las respuestas, lo que sugiere que una parte considerable del personal no tiene una opinión clara o considera que la situación es ambigua o variable.

Por otro lado, el 31.7 % (22 % + 9.8 %) indicó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación, lo cual es un indicador positivo, ya que implica que estos trabajadores sí perciben una guía adecuada en sus tareas.

Sin embargo, un 22 % respondió totalmente de acuerdo con que existe poca dirección, lo cual es preocupante, ya que indica que al menos uno de cada cinco trabajadores considera que no recibe suficiente orientación por parte de sus superiores. Esta percepción se traduce en ineficiencia, errores, desmotivación o incluso frustración laboral, especialmente si se relaciona con estilos de liderazgo ausente o poco participativo.

4.2.1.3 Variable 2 – Renuncia silenciosa

Para identificar la presencia del fenómeno de renuncia silenciosa dentro de la organización, se incluyó en la encuesta un bloque de preguntas orientadas a medir el nivel de compromiso, motivación y disposición de los colaboradores frente a sus responsabilidades laborales. Estas preguntas exploran aspectos como la participación en actividades adicionales, la actitud hacia los cambios organizacionales y el grado de identificación con la empresa

La selección de estas preguntas se fundamenta en la conceptualización del término expuesta por Rueda Marín (2022) y otros autores, quienes señalan que la renuncia silenciosa se manifiesta en conductas caracterizadas por cumplir únicamente con lo estrictamente necesario, evitando cualquier esfuerzo extra o iniciativa que exceda las funciones asignadas.

1) Pregunta. ¿Realizo únicamente las tareas que se me asignan sin esfuerzo extra?

Realizo únicamente las tareas que se me asignan sin esfuerzo extra?

41 respuestas

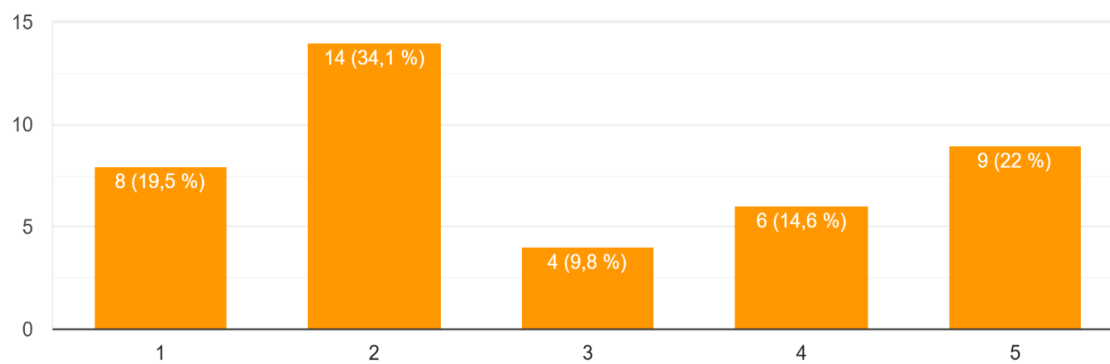


Figura 27. Nivel de involucramiento del trabajador más allá de las tareas asignadas

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 28 refleja las percepciones del personal en relación con su nivel de compromiso y disposición a ir más allá de lo estrictamente requerido en sus funciones.

El 34.1 % de los encuestados eligió la opción 2 (en desacuerdo), mientras que un 19.5 % se posicionó totalmente en desacuerdo (valor 1), sumando un 53.6 % de trabajadores que no se limitan únicamente a las tareas asignadas, lo cual refleja un nivel considerable de compromiso y proactividad.

Por otro lado, un 22 % seleccionó la opción 5 (totalmente de acuerdo), y un 14.6 % la opción 4 (de acuerdo), lo que indica que aproximadamente el 36.6 % sí se ajusta estrictamente a las tareas asignadas sin hacer esfuerzos adicionales, una manifestación asociada al fenómeno de la renuncia silenciosa, en el que los trabajadores cumplen con lo mínimo establecido, pero sin mayor implicación emocional o esfuerzo adicional.

Pregunta:

¿Asumo responsabilidades que no me corresponden, aunque tenga el tiempo para hacerlo?

Asumo responsabilidades que no me corresponden, aunque tenga el tiempo para hacerlo?
41 respuestas

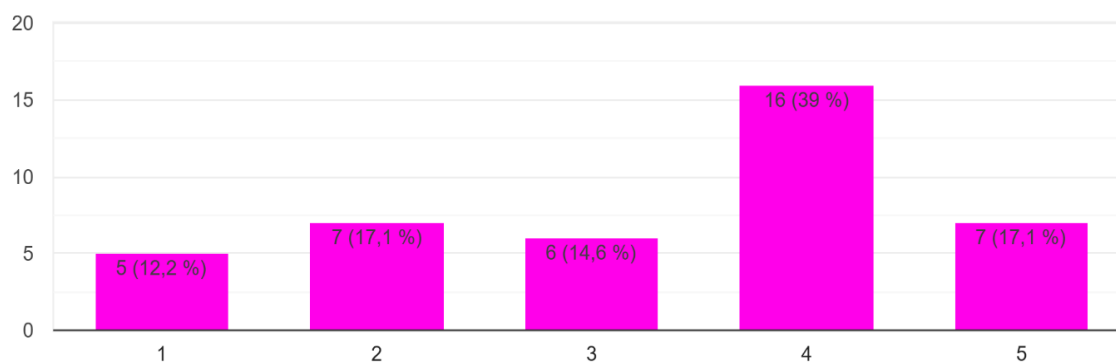


Figura 28. *Disposición a asumir responsabilidades que no corresponden al rol asignado*

Fuente: Elaboración propia

La Figura 29 revela las percepciones del personal sobre su actitud proactiva o disposición voluntaria a colaborar más allá de sus funciones formales. El mayor porcentaje de respuestas se concentró en el nivel 4 (de acuerdo), con un 39 %, seguido por el nivel 2 y 5 (17.1 % cada uno). Solo el 12.2 % manifestó estar totalmente en desacuerdo.

En conjunto, un 56.1 % de los participantes expresa algún nivel de acuerdo con la afirmación, lo que indica que más de la mitad de los encuestados están dispuestos a asumir tareas que no les corresponden si tienen la disponibilidad para hacerlo. Esta disposición refleja una actitud de compromiso, colaboración y apoyo al equipo de trabajo.

Sin embargo, un 29.3 % no comparte esta disposición (12.2 % totalmente en desacuerdo y 17.1 % en desacuerdo), lo que podría estar relacionado con limitaciones personales, desmotivación, exceso de carga laboral o una percepción negativa de liderazgo.

2) Pregunta:

¿Propongo ideas o soluciones cuando detecto un problema en mi área?

Propongo ideas o soluciones, cuando detecto un problema en mi área?

41 respuestas

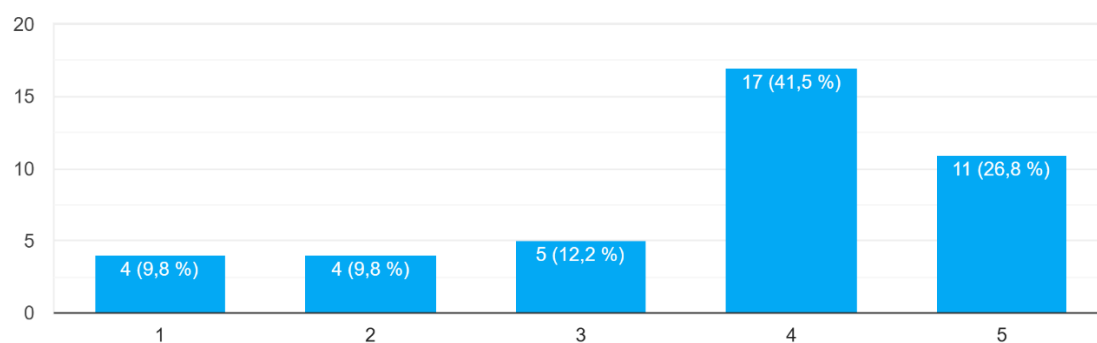


Figura 29. *Iniciativa del personal para proponer soluciones ante problemas detectados en su área*

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

La Figura 30 presenta una valoración positiva por parte de la mayoría de los trabajadores respecto a su nivel de iniciativa y participación proactiva en la resolución de problemas. El 41.5 % de los encuestados seleccionó la opción 4 (de acuerdo) y el 26.8 % eligió la opción 5 (totalmente de acuerdo), lo que en conjunto representa un 68.3 % de personas que afirma tomar la iniciativa para aportar ideas o soluciones cuando detectan dificultades en su entorno laboral.

Solo un 19.6 % manifestó algún nivel de desacuerdo (9.8 % totalmente en desacuerdo y 9.8 % en desacuerdo), mientras que el 12.2 % se posicionó en una postura neutral (nivel 3).

3) Pregunta:

¿Colaboro con el equipo solo cuando es estrictamente necesario?

Colaboro con el equipo solo cuando es estrictamente necesario?

41 respuestas

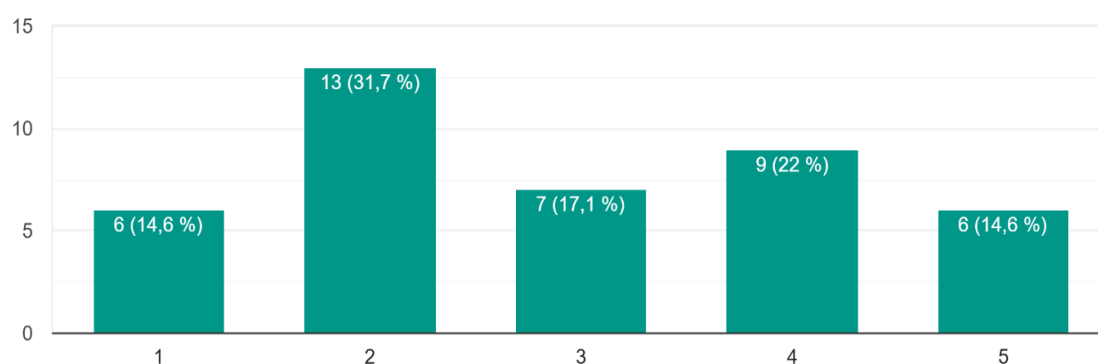


Figura 31. Nivel de colaboración del personal con el equipo más allá de lo estrictamente necesario

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 31 evalúa la disposición del personal a colaborar de forma voluntaria y proactiva dentro del equipo. La opción más frecuente fue en desacuerdo (2), seleccionada por el 31.7 % de los encuestados, seguida por de acuerdo (4) con un 22 % y ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) con 17.1 %. Un 14.6 % se posicionó tanto en totalmente en desacuerdo (1) como en totalmente de acuerdo (5).

4) Pregunta

¿Participo en proyectos adicionales o actividades colaborativas?

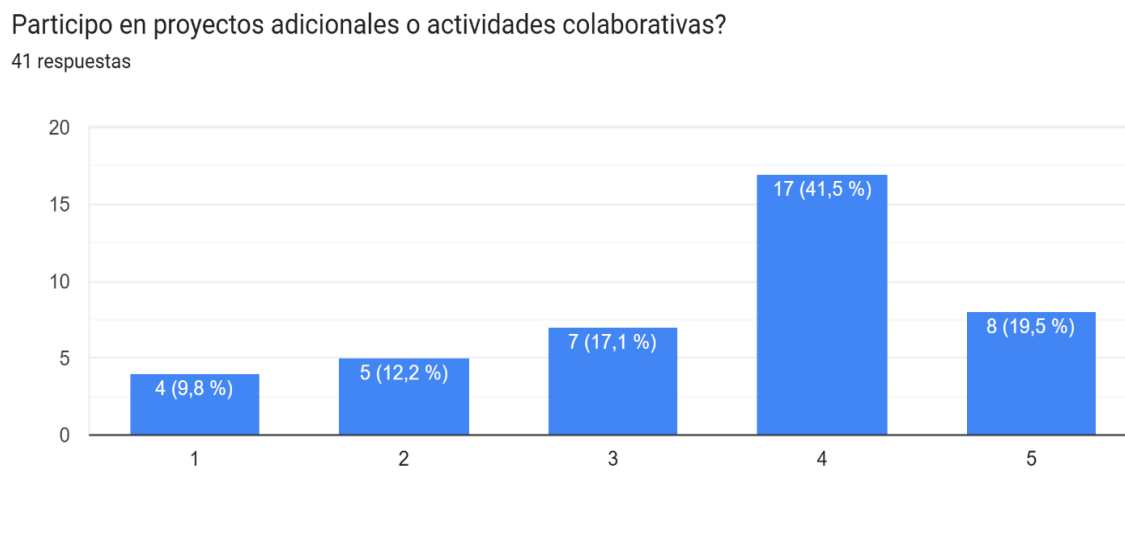


Figura 30. *Participación del personal en proyectos adicionales o actividades colaborativas*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La Figura 32 revela cómo perciben los trabajadores su nivel de participación más allá de las tareas básicas asignadas. El 41.5 % de los encuestados indicó estar de acuerdo con esta afirmación (nivel 4), mientras que un 19.5 % señaló estar totalmente de acuerdo (nivel 5), lo que representa un 61 % del personal que afirma involucrarse en actividades adicionales o colaborativas dentro de la organización.

Un 17.1 % adoptó una postura neutral, mientras que un 21.9 % mostró algún grado de desacuerdo (12.2 % en desacuerdo y 9.8 % totalmente en desacuerdo), lo cual evidencia que una quinta parte del personal no se involucra más allá de sus funciones centrales.

6) Pregunta: *¿Te sientes motivado para realizar tus funciones diariamente?*

Te sientes motivado para realizar tus funciones diariamente?

41 respuestas

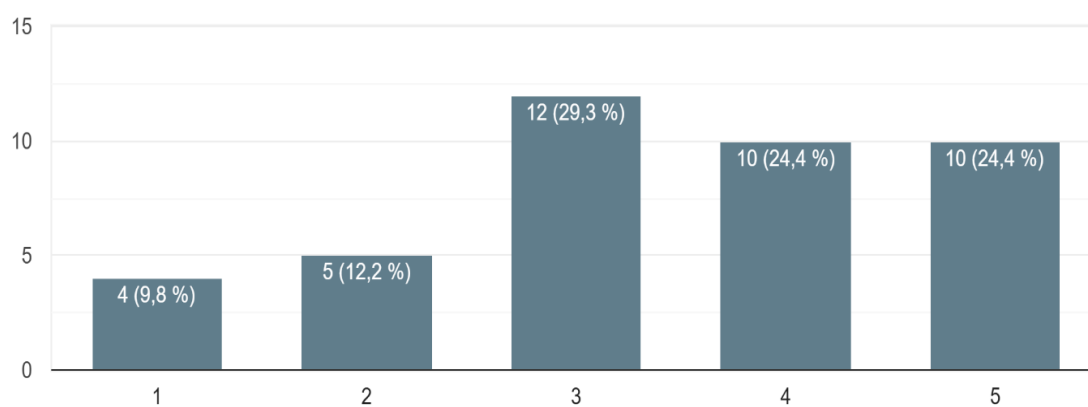


Figura 31. Nivel de motivación del personal para realizar sus funciones diarias

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Los resultados reflejados en la Figura 33 evidencian que el 48.8 % del personal (24.4 % en nivel 4 y 24.4 % en nivel 5) se siente motivado para llevar a cabo sus funciones diarias. Por otro

lado, un 29.3 % se ubicó en el nivel 3, lo cual representa una postura neutral o intermedia, mientras que el 22 % manifestó algún grado de desmotivación (9.8 % en nivel 1 y 12.2 % en nivel 2).

Estos datos sugieren que casi la mitad de los trabajadores mantiene una actitud positiva y motivada hacia sus tareas, lo cual es favorable para la productividad y el compromiso organizacional. Sin embargo, la existencia de un porcentaje significativo en los niveles bajos y medios refleja que aún hay margen de oportunidad para la mejora en términos de estímulos, reconocimiento o alineación de las funciones con los intereses individuales.

7) Pregunta:

¿Se me motiva principalmente con incentivos o sanciones?

Se me motiva principalmente con incentivos o sanciones?

41 respuestas

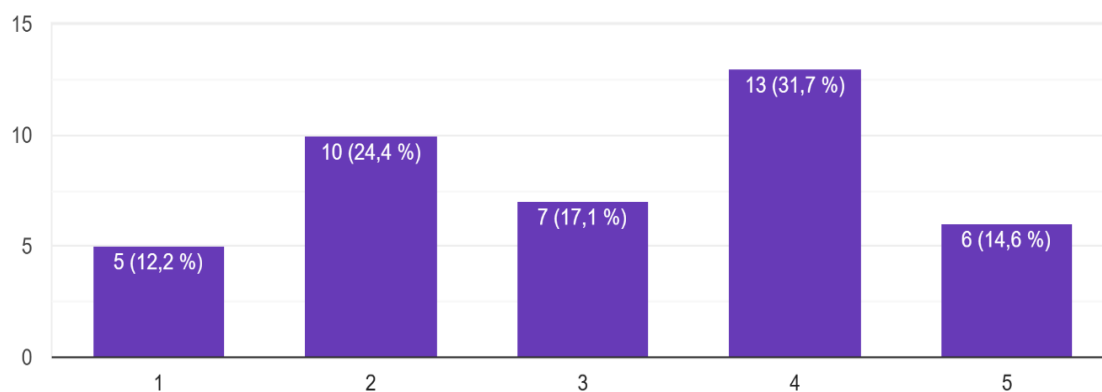


Figura 32. *Influencia de los incentivos o sanciones como motivación*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En la Figura 34 se observa que el 46.3 % de los trabajadores (31.7 % en nivel 4 y 14.6 % en nivel 5) está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su motivación está influida por incentivos. En cambio, un 24.4 % se ubicó en nivel 2 y un 12.2 % en nivel 1, lo que refleja que más de un tercio no se siente motivado por estos mecanismos. Un 17.1 % en nivel 3 mantiene una posición neutral al respecto.

Estos resultados sugieren que, aunque casi la mitad del personal considera que las recompensas o castigos impactan en su motivación, no se puede considerar este enfoque como una estrategia universal. La diversidad de respuestas evidencia que las motivaciones laborales varían significativamente entre los colaboradores, y que no todos responden de la misma forma ante este tipo de estímulos extrínsecos.

8) Pregunta:

Siento motivación por asumir responsabilidades adicionales.

Siento motivación por asumir responsabilidades adicionales?

41 respuestas

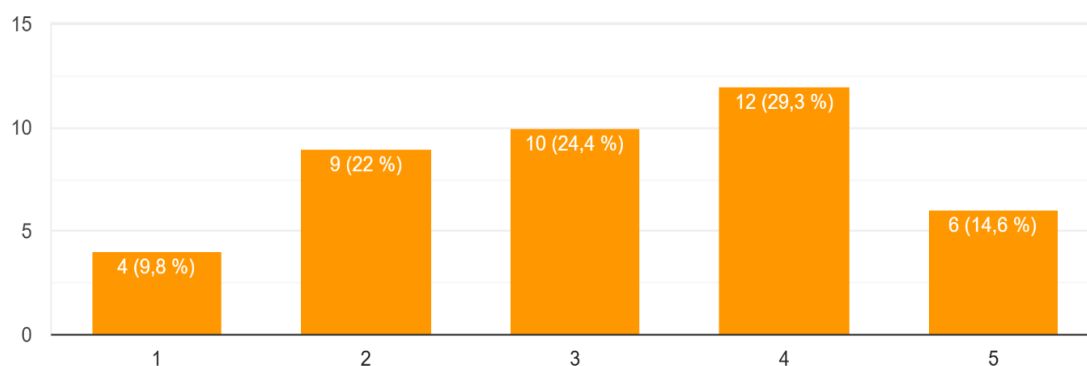


Figura 33. *Motivación por asumir responsabilidades adicionales*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Los datos obtenidos en la Figura 35 reflejan que un 43.9 % de los trabajadores (29.3 % en nivel 4 y 14.6 % en nivel 5) manifiesta estar motivado para asumir nuevas responsabilidades más allá de sus funciones básicas. En contraste, un 31.8 % (22 % en nivel 2 y 9.8 % en nivel 1) expresa escasa o nula motivación, mientras que el 24.4 % en el nivel 3 mantiene una posición neutral.

9) Pregunta:

Trabajo únicamente por la remuneración, sin ningún otro tipo de motivación.

Trabajo únicamente por la remuneración , sin ningún otro tipo de motivación?

41 respuestas

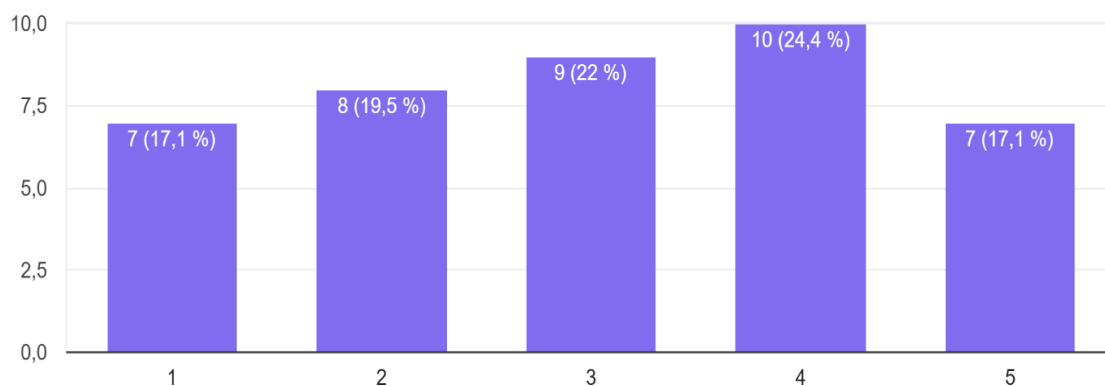


Figura 34. *Trabajo únicamente por la remuneración, sin ningún otro tipo de motivación*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Los resultados muestran una distribución dispersa, pero con una tendencia hacia niveles medios y altos de acuerdo con la afirmación. El 24.4 % de los encuestados se ubica en el nivel 4 y el 17.1 % en el nivel 5, lo que indica que al menos el 41.5 % de los colaboradores considera que su único incentivo laboral es el salario.

Por otro lado, un 36.6 % (19.5 % en nivel 2 y 17.1 % en nivel 1) no se identifica con esta afirmación, lo que sugiere que también encuentran motivaciones intrínsecas o no económicas en

su quehacer diario. El 22 % restante, en nivel 3, mantiene una postura neutral, lo cual refleja ambivalencia o una falta de claridad sobre sus propias fuentes de motivación.

10) Pregunta:

Siento que mi esfuerzo no es valorado por la organización



Figura 35. *Siento que mi esfuerzo no es valorado por la organización*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La mayoría de las respuestas se concentra en los niveles medios y altos de la escala:

El 29.3 % seleccionó el nivel 4, el 17.1 % el nivel 5.

Esto indica que el 46.4 % de los colaboradores sí perciben que su esfuerzo no es reconocido adecuadamente por la organización.

En contraste, un 36.6 % (niveles 1 y 2) considera que su esfuerzo sí es valorado, mientras que el 17.1 % restante se muestra neutral (nivel 3).

11) Pregunta:

¿En qué medida estás satisfecho con tus responsabilidades actuales?

En qué medida estás satisfecho con tus responsabilidades actuales?

41 respuestas

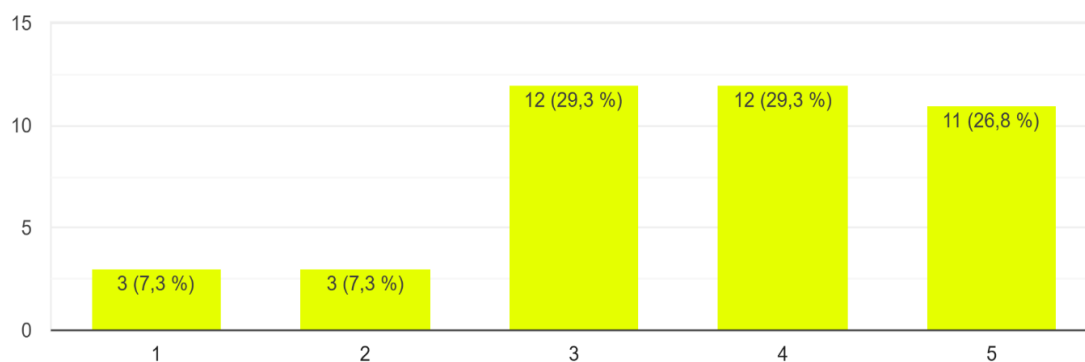


Figura 36. *La medida en el que está satisfecho el colaborador con sus responsabilidades actuales*

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los empleados (85.4 %) se encuentra entre niveles medios y altos de satisfacción de acuerdo con lo que resolvió (valores 3, 4 y 5).

Esto indica que una gran parte de los trabajadores no muestra rechazo directo hacia las responsabilidades asignadas, y se sienten conformes o motivados en sus tareas diarias.

Un grupo importante (56.1 %) marcó satisfacción alta (valores 4 y 5), lo que sugiere que las responsabilidades están, en general, alineadas con sus capacidades, intereses o condiciones laborales.

El 29.3 % de las respuestas se sitúa en el nivel 3, lo que se interpretarse como una zona de indiferencia o satisfacción moderada. Este grupo está influido positivamente o negativamente por cambios en el entorno laboral, el liderazgo o la carga de trabajo.

Solo el 14.6 % de los encuestados muestra niveles bajos de satisfacción (valores 1 y 2), lo que representa un grupo minoritario, pero potencialmente en riesgo de desmotivación o de caer en conductas de renuncia silenciosa si no se les atiende.

12.- Pregunta: *¿Me siento emocionalmente conectado con mi trabajo?*

Me siento emocionalmente conectado con mi trabajo?

41 respuestas

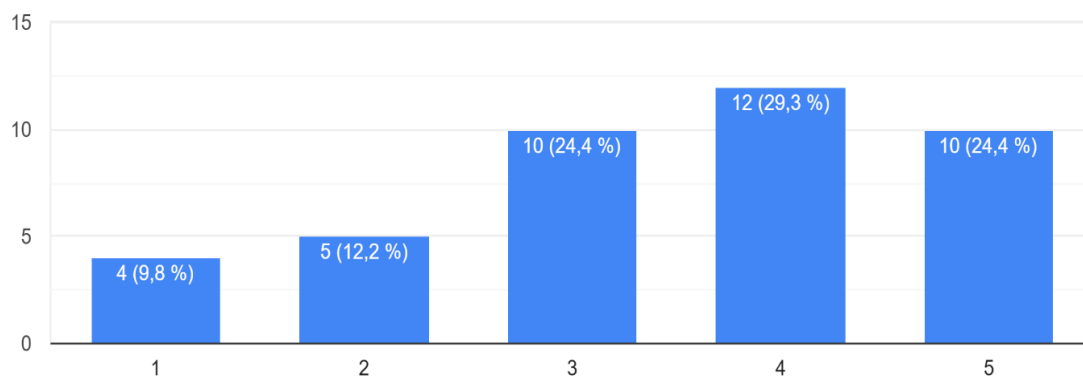


Figura 37. La medida en el que el trabajador se siente conectado con su trabajo

Fuente: Elaboración propia

El 53.7% de los encuestados (valores 4 y 5) manifiestan sentirse emocionalmente conectados con su trabajo, lo cual es una señal positiva de compromiso, identidad laboral y sentido de pertenencia.

Un 24.4% se sitúa en una posición neutral (valor 3), lo cual puede indicar que, aunque no existe un fuerte rechazo hacia el trabajo, tampoco se experimenta una conexión emocional sólida. Este grupo representa una zona de oportunidad para fortalecer el vínculo emocional mediante acciones de liderazgo positivo, comunicación y reconocimiento.

Un 22% (valores 1 y 2) declara sentir poca o nula conexión emocional, lo que se asocia con síntomas de desmotivación, burnout o renuncia silenciosa. Este grupo podría tener una mayor propensión a la rotación laboral, baja productividad o apatía organizacional.

13.- Pregunta:

Si pudiera cambiar de trabajo, ¿lo haría sin pensarlo?

Si pudiera cambiar de trabajo, lo haría sin pensarlo?

41 respuestas

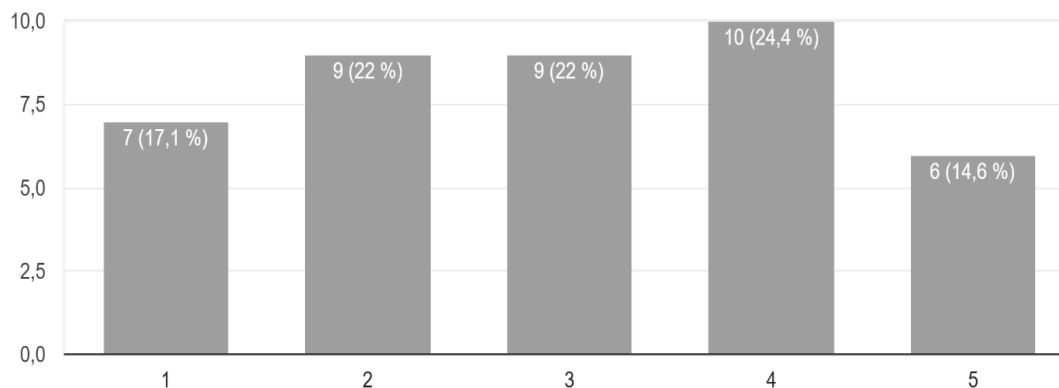


Figura 38. *Acerca de la decisión del trabajador al considerar cambiar de trabajo*

Fuente: Elaboración propia

El 39% de los encuestados (valores 4 y 5) muestran una alta disposición a cambiar de trabajo sin pensarlo, lo que indica niveles de insatisfacción importantes o baja fidelidad hacia la organización. Esta está relacionado con factores como desmotivación, poca proyección profesional, escaso reconocimiento o mal clima laboral.

Un 22% se mantiene neutral, lo que refleja indiferencia o incertidumbre sobre su situación laboral actual. Este grupo es influenciado tanto por mejoras internas como por ofertas externas atractivas.

El 39.1% restante (valores 1 y 2) muestra una baja o nula intención de cambiar de trabajo, lo que sugiere estabilidad emocional y compromiso con la empresa. Aunque no es una mayoría, sí representa una base sobre la que se puede trabajar para fortalecer la retención de talento.

14) Pregunta:

¿Existen oportunidades de crecimiento profesional en mi lugar de trabajo?

Existen oportunidades de crecimiento profesional en mi lugar de trabajo?

41 respuestas

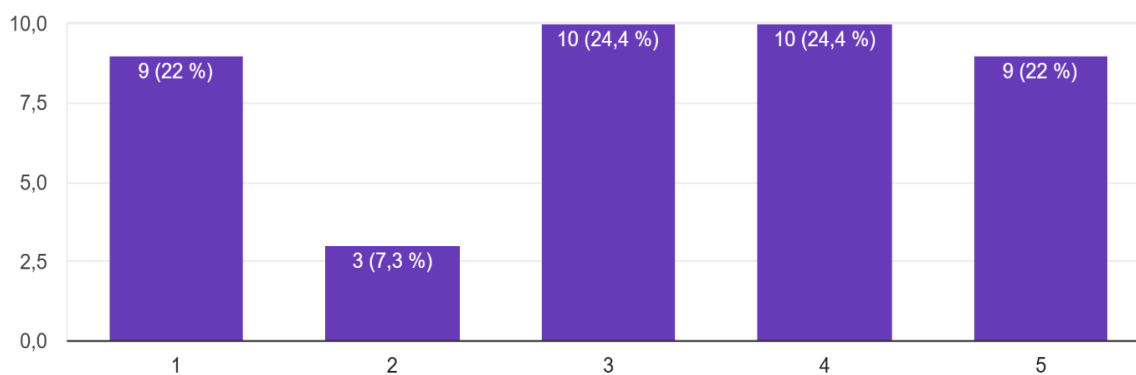


Figura 39. Respecto a la oportunidad de crecimiento profesional

Fuente: Elaboración propia

Un 46.4% de los trabajadores (valores 4 y 5) percibe que sí hay oportunidades de crecimiento profesional, lo cual es un indicador positivo para la retención de talento.

El 24.4% se mantiene en una postura neutral (valor 3), lo que sugiere incertidumbre o falta de claridad sobre las rutas de desarrollo profesional dentro de la organización.

Un 29.3% (valores 1 y 2) considera que no existen oportunidades reales de crecimiento profesional, lo cual representa un foco rojo. Esta percepción es detonante de desmotivación, renuncia silenciosa o búsqueda de nuevos empleos.

15) Pregunta: *¿Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa?*

Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.

41 respuestas

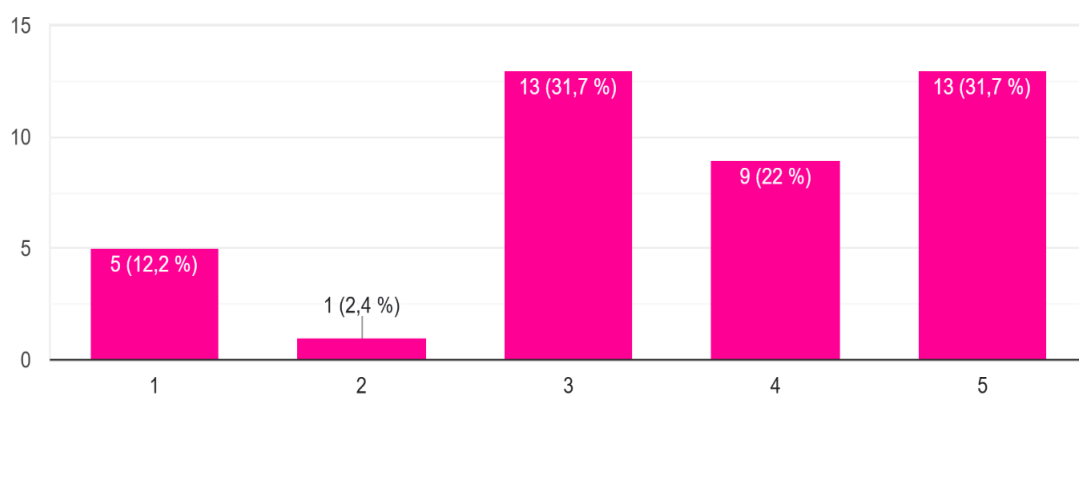


Figura 40. *Sentido de pertenencia del trabajador*

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Más de la mitad de los encuestados (53.7 %) presenta un nivel de orgullo laboral positivo, lo que es una señal favorable para el compromiso organizacional.

Sin embargo, el 31.7 % de neutralidad indica que existe un grupo considerable de empleados que no manifiesta un orgullo fuerte, lo que puede ser un área de mejora para fortalecer la identidad y pertenencia.

El 14.6 % de desacuerdo sugiere que hay un segmento que presenta desconexión emocional con la empresa, lo que podría derivar en menor compromiso y mayor riesgo de renuncia silenciosa si no se atiende.

Los porcentajes de percepción correspondientes a cada estilo de liderazgo muestran una distribución entre las categorías evaluadas. Los estilos Autoritario y Democrático registran el porcentaje más alto (25.56% cada uno), lo cual evidencia que la organización opera bajo una combinación de prácticas de control y jerarquía, junto con acciones orientadas a la participación y la consulta. Este resultado indica que no existe un estilo de liderazgo completamente dominante; por el contrario, sugiere la presencia de un enfoque híbrido en el que los mandos medios adoptan distintos estilos según las demandas y características de cada situación laboral.

4.2.2 Resultados de las variables

4.2.2.1 Variable: Liderazgo

Tabla 4. Porcentajes de la encuesta. Variable liderazgo

Pregunta	1 totalmente en desacuerdo (%)	2 en desacuerdo (%)	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	4 de acuerdo (%)	5 totalmente de acuerdo (%)
¿Recibe retroalimentación clara y constructiva por parte del líder?	17.1%	9.8%	29.3%	19.5%	24.4%
¿Mi líder está disponible para escuchar propuestas o inquietudes?	14.6%	7.3%	26.8%	26.8%	24.4%
	12.2%	12.2%	29.3%	22%	24.4%

¿Mi jefe directo,
¿promueve un
ambiente de respeto y
colaboración?

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.2 Variable: Renuncia silenciosa

Tabla 5. Porcentajes de la encuesta. Variable renuncia silenciosa

Pregunta	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
¿Realizo únicamente las tareas que se me asignan sin esfuerzo extra?	19.5%	34.1%	9.8%	14.6%	22%
¿Colaboro con el equipo solo cuando es estrictamente necesario?	14.6%	31.7%	17.1%	22%	14.6%
¿Existen oportunidades de crecimiento profesional en mi lugar de trabajo?	22%	7.3%	24.4%	24.4%	22%
¿Se siento orgulloso de trabajar en esta empresa?	12.2%	2.4%	31.7%	22%	31.7%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Chiavenato (2019), los líderes democráticos promueven la colaboración y la motivación a través de la participación activa, mientras que Bass (1990) señala que el liderazgo transformacional incrementa el compromiso y la innovación. Sin embargo, la presencia del liderazgo autoritario en proporciones similares puede generar tensiones en la dinámica laboral, afectando la motivación y la satisfacción. Sin embargo, la presencia del liderazgo autoritario podría

limitar la iniciativa individual y generar tensiones en la dinámica de trabajo, tal como advierte Robbins (2017), quien señala que estilos rígidos afectan la satisfacción laboral. Finalmente, el 24% correspondiente al *laissez-faire* refleja la existencia de líderes con poca intervención, lo que puede derivar en falta de orientación y baja productividad.

El análisis de las encuestas aplicadas a los trabajadores permanentes de la empresa comercializadora, revela un panorama mixto: aunque se identifican tendencias positivas en varios aspectos del liderazgo y la cultura organizacional, persisten áreas de mejora que requieren atención estratégica para fortalecer el compromiso y prevenir la renuncia silenciosa.

Si bien una parte importante de los trabajadores percibe interés y apoyo por parte de sus líderes, existe una proporción significativa que no lo percibe o que mantiene una postura neutral. Esto sugiere que la calidad y frecuencia de la retroalimentación no es uniforme, lo que podría estar limitando el desarrollo profesional, la motivación y la alineación con los objetivos organizacionales. }

4.2.2.3 Análisis e interpretación de los resultados

Este análisis se centra en los resultados obtenidos a través de la aplicación de encuestas al personal de la empresa objeto de estudio. Dicho ejercicio tuvo como propósito identificar las percepciones de los trabajadores respecto a dos variables fundamentales: los estilos de liderazgo ejercidos en la organización y la renuncia silenciosa como fenómeno emergente que afecta la motivación, el compromiso y la productividad. Estas variables son fundamentales para comprender el compromiso laboral y la efectividad en la gestión del talento humano. Los hallazgos se contrastan con el marco teórico planteado por autores reconocidos, como Chiavenato (2019), Bass (1990) y Rueda Marín (2022)

4.2.3 Análisis de los resultados por variables.

4.2.3.1 Variable: LIDERAZGO

Tabla 6. Análisis de los resultados. Variable liderazgo

Pregunta	Diferenciación (contrastes en respuestas)	Similitudes (patrones encontrados)	Interpretación
¿Qué estilo de liderazgo percibe más presente en la empresa?	El personal de producción señala con mayor frecuencia un estilo autoritario, mientras que administrativos destacan el democrático.	Ambos grupos coinciden en que no hay un estilo único predominante.	La empresa combina estilos; sin embargo, el autoritario predomina en mandos medios de producción, lo que influye en la percepción de rigidez.
¿Los líderes motivan al personal?	Empleados con menos de 1 año perciben mayor motivación, mientras que los de mayor antigüedad reportan menor reconocimiento.	Más del 60% coincide en que falta un sistema formal de incentivos.	La motivación se percibe de manera desigual y se concentra en experiencias individuales más que en políticas organizacionales.
¿Se siente valorado en su puesto de trabajo?	El área administrativa muestra niveles más altos de valoración; operativos reportan sentirse poco reconocidos.	Todos coinciden en que las oportunidades de crecimiento son limitadas.	Existe valoración personal, pero falta desarrollo profesional y reconocimiento institucional.
¿Su jefe inmediato promueve la comunicación abierta?	En supervisores se observa mayor disposición a escuchar, en contraste con jefaturas de línea.	En su mayoría coincide en que la comunicación es más instruccional que participativa.	Se antepone la transmisión de órdenes por encima del diálogo y la retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que no existe un estilo único, sino una combinación de enfoques que varían según el área y el puesto de los trabajadores.

El liderazgo autoritario es más notorio en las áreas de producción, donde los supervisores ejercen un control estricto sobre los procesos. Este hace diferencia de los resultados en el área

administrativa, donde el personal percibe el liderazgo democrático, caracterizado por la consulta y la apertura limitada a la participación. La similitud encontrada en ambos casos es que se reconoce un liderazgo mixto, lo cual sugiere que la empresa no ha institucionalizado un modelo claro en el que se conduzca.

En cuanto a la motivación del personal, se observa una diferencia importante entre trabajadores de reciente ingreso, quienes tienden a percibir mayor motivación, y aquellos con mayor antigüedad, que reportan falta de reconocimiento. En este punto, el patrón coincidente es la ausencia de un sistema formal de incentivos, lo cual debilita la percepción de justicia y la satisfacción laboral.

Un hallazgo importante es que la mayoría de los encuestados refiere sentirse valorado en lo personal, pero con pocas oportunidades de desarrollo profesional. Es decir, existe un reconocimiento implícito hacia el esfuerzo de los trabajadores, aunque la organización no ha consolidado planes de crecimiento que fortalezcan la permanencia y el compromiso de largo plazo.

En el ámbito de la comunicación en la organización, se identifica una diferenciación clara: los supervisores de mandos medios promueven en mayor medida la escucha activa, mientras que en las jefaturas de línea prevalece un estilo unidireccional. La coincidencia general es que la comunicación se percibe como instruccional antes que participativa, lo que limita la posibilidad de generar retroalimentación constructiva.

Los resultados permiten afirmar que el liderazgo ejercido en la empresa es híbrido y situacional, y se inclina hacia modelos autoritarios que no promueven la motivación ni la comunicación en ambas direcciones.

4.2.3.2 Variable: RENUNCIA SILENCIOSA

Tabla 7. Análisis de los resultados. Variable renuncia silenciosa

Pregunta	Diferenciación (contrastes en respuestas)	Similitudes (patrones encontrados)	Interpretación
¿Considera que cumple sólo con lo necesario en su trabajo?	Los empleados jóvenes tienden a reportar mayor disposición a hacer solo lo justo.	Más del 50% coincide en que no realizan esfuerzos adicionales fuera de lo solicitado.	La cultura laboral no incentiva el compromiso extra, reflejando señales de renuncia silenciosa.
¿Ha sentido desinterés o apatía hacia sus actividades?	El área de empaque muestra mayor apatía en temporada alta, mientras que administrativos lo reportan con menor frecuencia.	Coinciden en que la sobrecarga de trabajo y falta de reconocimiento son causas principales.	La renuncia silenciosa se acentúa en puestos operativos por exceso de trabajo y falta de motivación.
¿Percibe que su trabajo tiene oportunidades de crecimiento?	Personal con estudios superiores es más crítico respecto a la falta de oportunidades.	Todos reconocen la ausencia de un plan de desarrollo.	La falta de trayectorias claras dentro de la empresa alimenta la desmotivación y reduce el compromiso.
¿Se siente identificado con los valores de la empresa?	Los más jóvenes muestran menor identificación; trabajadores con más de 10 años expresan apego a la empresa.	La mayoría percibe poca coherencia entre discurso organizacional y práctica diaria.	La brecha generacional influye en la identificación: mientras los mayores muestran lealtad, los jóvenes priorizan crecimiento y equilibrio personal.

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la renuncia silenciosa, los hallazgos muestran rasgos característicos de su presencia en la organización.

En primer lugar, se observa que los empleados jóvenes tienden a asumir con mayor frecuencia la postura de “cumplir solo con lo necesario”, en comparación con trabajadores de mayor antigüedad. Sin embargo, el patrón coincidente es que más de la mitad del personal reconoce

no realizar esfuerzos adicionales fuera de lo solicitado, lo cual confirma una tendencia a limitar el compromiso a las tareas mínimas requeridas.

La apatía hacia las actividades laborales se presenta con mayor fuerza en el área de empaque durante la temporada alta, mientras que en el área administrativa se reporta con menor frecuencia. La similitud más clara en ambos casos es que la sobrecarga de trabajo y la falta de reconocimiento son los factores más señalados como detonantes de la desmotivación.

Asimismo, la percepción sobre las oportunidades de crecimiento refleja un consenso general: todos los grupos encuestados reconocen la ausencia de un plan formal de desarrollo profesional dentro de la empresa. La diferencia radica en que el personal con estudios superiores es más crítico al señalar esta limitación, mientras que los trabajadores con menor nivel educativo se muestran más conformes con la estabilidad que les ofrece el empleo.

En relación con la identificación con los valores de la empresa, los resultados muestran una brecha generacional: mientras los trabajadores con más de diez años en la organización expresan lealtad y apego, los más jóvenes manifiestan menor identificación. El patrón común en ambos grupos es la percepción de que existe una discrepancia entre el discurso organizacional y las prácticas cotidianas, lo que erosiona el sentido de pertenencia.

Los hallazgos evidencian que la renuncia silenciosa está vinculada a tres factores centrales: la falta de reconocimiento, la ausencia de planes de desarrollo y la incoherencia entre valores declarados y acciones reales. Estos elementos limitan el compromiso de los trabajadores y contribuyen a la aparición de actitudes de apatía y desinterés.

4.2.3.3 Relación entre variables:

El análisis comparativo de ambas variables permite establecer que los estilos de liderazgo ejercidos en la empresa influyen directamente en la manifestación de la renuncia silenciosa. La prevalencia de prácticas autoritarias, la débil implementación de sistemas de motivación y la comunicación predominantemente vertical constituyen factores que inhiben el compromiso organizacional.

Asimismo, la renuncia silenciosa emerge como una respuesta pasiva de los trabajadores ante un entorno en el que no encuentran incentivos claros para dar más allá de lo necesario. Este fenómeno no solo impacta en la productividad, sino en la capacidad de la empresa para retener talento.

De esta manera, los resultados obtenidos refuerzan la necesidad de repensar el modelo de liderazgo en la organización, apostando por prácticas transformacionales que fomenten la participación, el reconocimiento y el desarrollo de los trabajadores. Solo a través de estas estrategias será posible disminuir la renuncia silenciosa y promover un clima laboral más saludable, productivo y sostenible.

4.2.3.4. Recomendaciones.

A partir de los resultados de la investigación, se sugieren las siguientes acciones:

- Fortalecimiento del Liderazgo
- Capacitación en liderazgo transformacional: Implementar programas de formación dirigidos a mandos medios y supervisores para desarrollar habilidades de comunicación, motivación, empatía y trabajo en equipo.

- Definir un estilo de liderazgo coherente: La empresa debe adoptar un modelo de liderazgo participativo que promueva la toma de decisiones compartida, reduciendo prácticas autoritarias.
- Retroalimentación estructurada: Establecer reuniones semanales donde los líderes escuchen inquietudes, reconozcan logros y den seguimiento a tareas con base en indicadores claros.
- Diseñar un programa de comunicación interna que incluya tableros, boletines o plataformas digitales para mantener informados a todos los niveles.
- Promover espacios de diálogo entre líderes y colaboradores donde se fomente la confianza, evitando que la comunicación sea únicamente vertical.
- Reconocer públicamente los avances de las áreas, generando un sentido de pertenencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
- Implementar un esquema de reconocimientos no solo económicos, sino también simbólicos (reconocimientos mensuales, menciones honoríficas, premios por puntualidad o productividad).
- Reemplazar los registros manuales por un sistema digital sencillo que permita asignar, monitorear y comprobar el cumplimiento de tareas en tiempo real.

- Diseñar rutas de crecimiento para cada área, con base en competencias y evaluaciones de desempeño.
- Ofrecer programas de formación técnica y de desarrollo humano que fortalezcan las habilidades del personal operativo y administrativo.
- Crear un sistema de mentoría en el que trabajadores con mayor experiencia orienten a los más nuevos, fortaleciendo la integración generacional.
- Aplicar instrumentos de diagnóstico cada seis meses para detectar señales tempranas de desmotivación.
- Ajustar cargas de trabajo en temporada alta, evitando la sobreexplotación que genera apatía en los operativos.
- Alinear los valores declarados por la empresa con las prácticas reales, reforzando la confianza y la identificación de los trabajadores con la organización.

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis		Fundamento teórico	Técnicas/Instrumentos
Analizar cómo influyen los estilos de liderazgo ejercidos por los mandos medios en la renuncia silenciosa de los trabajadores permanentes dentro de una empresa comercializadora en Escuinapa, con el fin de comprender mejor este fenómeno y aportar propuestas que favorezcan un ambiente laboral más comprometido.	1. Identificar el estilo de liderazgo predominante entre los mandos medios e a empresa comercializadora.	H1: La forma en que los mandos medios ejercen su liderazgo influye significativamente en el nivel de compromiso y motivación de los trabajadores permanentes, lo que puede derivar en actitudes asociadas a la renuncia silenciosa dentro de una empresa comercializadora en Escuinapa.	Lopez (2020), Bsd (1985) Maxwell (2007) Chiavenato (2009)	Los mandos medios ocupan una posición clave dentro de las organizaciones, ya que actúan como intermediarios entre la alta dirección y los empleados operativos. Estudios recientes indican que su liderazgo es determinante en la retención de talento y en la motivación de los equipos (López, 2020). Maxwell (2007) enfatiza que los mandos medios deben enfocarse en desarrollar relaciones de confianza y empatía con sus equipos para influir positivamente en su desempeño y compromiso. Chiavenato (2009) define el liderazgo como la capacidad de influir sobre otros. Bass (1985) distingue entre los diferentes estilos de liderazgo.	Encuesta
	2. Detectar las principales manifestaciones de la renuncia silenciosa en los trabajadores permanentes.	H2: Cuando un jefe adopta un estilo de liderazgo inspirador, que motiva, escucha y guía, los trabajadores se sienten más valorados, lo cual disminuye la probabilidad de caer en renuncia silenciosa.	Harter et (2021), Gomez (200).	Harter et al. (2021): describe la renuncia silenciosa como una falta de compromiso activo. Existen diferentes enfoques sobre el liderazgo. Algunos lo ven como un rol centralizado, donde el líder toma las decisiones y el equipo las ejecuta, sin espacio para la opinión o influencia de los seguidores, lo que caracteriza un estilo más autocrático. Por otro lado, hay perspectivas que consideran el liderazgo como una habilidad para inspirar y lograr que el equipo participe activamente y se comprometa con las metas de la organización. (Gomez, Rosa 2008).	Encuesta, observación, escala tipo Likert
	3. Analizar la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo que reciben de los mandos medios.	H3: La ausencia de apoyo, guía y dirección clara por parte de líderes, contribuye a que los empleados se sientan desmotivados, desconectados emocionalmente y menos comprometidos con su labor.	Maxwell (200), Gallup (2022), Schiavoni (2023)	Maxwell (2007): líderes que inspiran generan lealtad. Gallup (2022): el mal liderazgo provoca desconexión emocional. Schiavoni (2023): se manifiesta en conductas como apatía, ausencia de iniciativa.	Encuesta
	4. Evaluar la relación entre la comunicación, el reconocimiento por parte del líder y la participación laboral del personal.	H4: Una comunicación efectiva, empática y un reconocimiento por parte de los mandos medios fortalecen el compromiso laboral e incrementa la disposición de los trabajadores a involucrarse activamente más allá de sus funciones mínimas.	Gonzalez & Fernandez (2022), Coleman (1998), Robbins y Judge (2013)	González & Fernández (2022): el fenómeno es emocional y conductual. Goleman (1998): inteligencia emocional como clave del liderazgo. Robbins y Judge (2013): liderazgo y satisfacción laboral.	Encuesta, escala Likert, observación
	5. Determinar el impacto del liderazgo en la conformación de un ambiente de trabajo saludable.	H5: Los trabajadores que se sienten escuchados, incluidos en las decisiones y tratados como parte importante del equipo, muestran un mayor nivel de compromiso, lo que reduce significativamente la presencia de conductas asociadas a la renuncia silenciosa.	Caldwell, Harter et al (2020)	Para Cam Caldwell, las razones detrás de este fenómeno son diversas, y pueden incluir la falta de compromiso con el desarrollo profesional, la falta de valoración de los empleados, insatisfacción laboral, carga de trabajo excesiva, fallo en el abordaje de diversidad e inclusión y una cultura organizacional que no estimula la motivación ni el compromiso. Este problema no solo afecta el bienestar de los empleados, sino que también repercute directamente en la productividad, la capacidad de innovación, y la eficiencia general de la empresa. Los signos de la renuncia silenciosa se han vuelto más notables a través de varios indicadores clave, como la disminución en la calidad del trabajo, un incremento en las ausencias no planificadas, y una moral baja entre los equipos de trabajo. Si no se interviene de manera efectiva, este problema podría resultar en una mayor rotación de personal, lo que afectaría la estabilidad y el rendimiento de la empresa a largo plazo. El panorama para las organizaciones en relación con el "quiet quitting" sigue siendo negativo.	Encuesta
	6. Proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de liderazgo y a la disminución de la renuncia silenciosa.		Bennis (1997), Chiavenato (2009), Kotter (2012)	Bennis (1997): el liderazgo auténtico promueve compromiso. Chiavenato (2009): un buen líder fomenta bienestar laboral. Kotter (2012): la visión y el empoderamiento mejoran el clima organizacional.	Análisis de resultados - Propuesta técnica basada en hallazgos

Tabla 8. Matriz de consistencia

Elaboración propia

4.3 Propuesta de mejoras

Los hallazgos empíricos revelaron la situación actual de las variables, y a partir de su análisis se diseñaron estrategias viables y contextualizadas que buscan reducir la renuncia silenciosa, incrementar el compromiso organizacional y fortalecer el liderazgo dentro de la empresa. La propuesta de mejora no se definió de manera arbitraria, sino como una respuesta metodológicamente fundamentada a los resultados obtenidos.

Derivado de los resultados obtenidos en la investigación aplicada a la empresa comercializadora de mangos en Escuinapa, se identificaron problemáticas relacionadas con los estilos de liderazgo predominantes, la falta de reconocimiento hacia los trabajadores, deficiencias en la comunicación interna y la presencia del fenómeno de la renuncia silenciosa. Estos hallazgos evidencian la necesidad de implementar acciones concretas que permitan transformar la cultura organizacional y fortalecer el compromiso laboral. En este sentido, se consideraron las propuestas de mejora aquí presentadas, diseñadas con base en los modelos de cambio de Kotter y ADKAR, así como en el enfoque de liderazgo transformacional, con el objetivo de atender tanto el nivel organizacional como el individual. Dichas propuestas buscan generar un ambiente laboral más motivador, participativo y sostenible, contribuyendo al desarrollo competitivo de la empresa y al bienestar de sus trabajadores.

1. A nivel organizacional

- Diseñar un programa de cambio cultural basado en el liderazgo transformacional, donde los valores centrales sean confianza, comunicación y reconocimiento.

- Política de reconocimiento formal: establecer un sistema trimestral de premiación y reconocimiento público a los trabajadores que destaquen en desempeño, compromiso o innovación.
- Comunicación interna clara y bidireccional: implementar reuniones periódicas cortas (semanales o quincenales) donde mandos medios informen avances, pero también escuchen retroalimentación de los trabajadores.
- Plan de capacitación continua en liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos, vinculado directamente con los hallazgos de tu encuesta.

2. A nivel de liderazgo

- Capacitación en liderazgo transformacional: talleres prácticos para que los mandos medios desarrollen habilidades de comunicación empática, motivación e inspiración.
- Coaching y mentoría: asignar acompañamiento a los líderes con mayor resistencia al cambio, para que modifiquen conductas autoritarias y adopten un estilo más participativo.
- Establecer un perfil de liderazgo organizacional que funcione como guía: inspirador, motivador, comunicador, con foco en el desarrollo de su equipo.

3. A nivel del trabajador

- Programas de participación activa: creación de comités de mejora en donde los trabajadores puedan proponer soluciones a problemas del área.
- Canales de voz y retroalimentación: buzones físicos o digitales, encuestas rápidas y sesiones de diálogo con la gerencia.

- Capacitación en habilidades blandas: comunicación, resolución de problemas y trabajo en equipo, para que los trabajadores también se sientan capaces de aportar al cambio.
- Refuerzo positivo inmediato: reconocer de manera verbal y directa el esfuerzo en el día a día, no solo con premios formales.

Resultados esperados:

- Disminución de la renuncia silenciosa, reflejada en mayor compromiso, menor ausentismo y menor rotación de personal.
- Consolidación de un estilo de liderazgo transformacional en la empresa, donde los trabajadores perciban a sus jefes como motivadores y justos.
- Mejora en el clima laboral, evidenciada en mayor satisfacción y productividad.
- Mayor competitividad de la empresa al contar con un personal más comprometido y estable.

Plan de acción propuesto

Plan de Acción Propuesto

Problema detectado	Acción de mejora	Responsable	Plazo estimado	Resultados esperados
Coexistencia de liderazgo autoritario y democrático sin claridad cultural (25.56% cada uno según encuesta).	Implementar un programa de capacitación en liderazgo transformacional para mandos medios y supervisores.	Gerencia de Recursos Humanos + Consultores externos.	3 meses (fase inicial).	Homogeneizar el estilo de liderazgo hacia prácticas inspiradoras, participativas y motivadoras.
Falta de reconocimiento a los trabajadores.	Crear un sistema formal de reconocimiento trimestral (premios, menciones, incentivos).	Dirección General + Jefes de área.	Inmediato (1 mes para diseño, 3 meses para aplicación).	Mayor motivación y compromiso, reducción de la renuncia silenciosa.
Comunicación deficiente entre mandos y trabajadores.	Establecer reuniones periódicas (semanales o quincenales) y buzones de retroalimentación anónimos.	Mandos medios + Supervisores.	1 mes de arranque y continuidad permanente.	Flujo de comunicación claro, confianza y reducción de rumores.
Resistencia al cambio en algunos mandos medios.	Aplicar mentoría personalizada para líderes con prácticas autoritarias.	Gerencia + Coach organizacional.	6 meses.	Cambio gradual en conductas, líderes más cercanos y efectivos.
Desmotivación y baja participación del personal operativo.	Formar comités de mejora participativos donde trabajadores propongan soluciones.	Supervisores + Representantes de trabajadores.	2 meses.	Incrementar el sentido de pertenencia y la voz activa en decisiones.
Carencia de capacitación en habilidades blandas.	Ofrecer talleres en comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos.	Área de Capacitación / RH.	4 meses (ciclo inicial).	Mejora de relaciones interpersonales y clima laboral.
Ausencia de evaluación del liderazgo.	Implementar encuestas para que los trabajadores retroalimenten sobre el estilo de liderazgo recibido.	RH + Dirección.	2 veces al año.	Identificar y corregir prácticas de liderazgo ineficaces.
Bajo refuerzo positivo en el día a día.	Fomentar reconocimientos inmediatos (verbales, públicos o simbólicos) por parte de supervisores.	Supervisores directos.	Permanente.	Mayor motivación diaria y fortalecimiento de la confianza.

Fuente: Elaboración propia

Con todo lo anterior, la empresa puede transformar el estilo de liderazgo hacia uno más participativo y humano, al mismo tiempo que se reduce la renuncia silenciosa mediante motivación, reconocimiento y desarrollo profesional.

Cómo se determinó la propuesta de mejora a partir de los resultados

La propuesta de mejora surge de la interpretación de los hallazgos obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (encuestas, entrevistas y observación) aplicados al personal operativo, de mantenimiento y administrativo de la empresa comercializadora de mango del sur de Sinaloa.

El análisis estadístico y cualitativo permitió identificar los principales comportamientos y percepciones relacionadas con las variables “liderazgo” y “renuncia silenciosa”, evidenciando que existe una relación directa entre los estilos de liderazgo ejercidos y el nivel de compromiso y motivación del personal.

Los resultados reflejaron que los estilos predominantes eran autoritarios o pasivos, lo cual se traduce en baja comunicación interna, falta de reconocimiento, escaso sentido de pertenencia y desmotivación laboral, manifestaciones que coinciden con los indicadores del fenómeno de la renuncia silenciosa.

Esta información permitió diagnosticar la situación actual de ambas variables y comprender las causas que originan la desmotivación, sustentando así la necesidad de intervenir mediante un plan de mejora organizacional.

4.3.1 Fundamento de la propuesta

Con base en estos hallazgos, se definió una propuesta orientada a:

- Transformar el estilo de liderazgo hacia un enfoque transformacional y participativo, que promueva la comunicación efectiva, el reconocimiento y el desarrollo humano.
- Implementar acciones estructuradas como programas de capacitación, sistemas de reconocimiento, comités de mejora, talleres de habilidades blandas y mecanismos de retroalimentación.
- Estas acciones fueron diseñadas en coherencia con los resultados del diagnóstico y con modelos teóricos de cambio organizacional como Kotter (1996) y ADKAR (Hiatt, 2006), que plantean la necesidad de generar conciencia, deseo, conocimiento y refuerzo del cambio para consolidar una nueva cultura laboral.

F O D A y su análisis

<i>Fortalezas</i>	Oportunidades
<p>Experiencia: Comprobada en producción, empaque y exportación de mango.</p> <p>Productores: Relación directa con productores locales de la región y zonas de cultivo</p> <p>Certificaciones: Cuentan con certificaciones de calidad e inocuidad (PrimusGFS, Certificación SMETA, USDA-APHIS)</p> <p>Infraestructura: Infraestructura propia (empacadoras, hidrotérmico, cuartos de frío)</p> <p>Liderazgo: El líder fomenta el trabajo en equipo, implementa la escucha y retroalimentación directa</p> <p>Personal: Alta retención de empleados mayores de 45 años, lo que aporta conocimiento y estabilidad</p>	<p>Consumo: Aprovechamiento de la tendencia de consumo de frutas saludables</p> <p>Nuevos Mercados: Creciente demanda de mango en mercados no tradicionales (Japón, etc.)</p> <p>Acuerdos: Beneficios del tratado T-MEC</p> <p>Producto Diferenciado: Potencial para posicionar el mango como un producto orgánico y sustentable</p> <p>Mano de Obra: Mano de obra disponible asegurada con contratos de sindicatos externos</p> <p>Capacitación: Cuentan con un programa de capacitación¹</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Estacionalidad: Dependencia de la temporada (producción concentrada en pocos meses)</p> <p>Costos Operativos: Costos elevados de operación, mano de obra, empaque, transporte y certificaciones.</p> <p>Financiamiento: Alto costo de financiamiento para inversiones en infraestructura, tecnología y capital.</p> <p>Poca Diversificación: Capacidad limitada de diversificación de mercados.</p> <p>Inestabilidad Laboral: Finalización obligatoria de contratos al concluir la temporada; esto afecta la estabilidad laboral y genera costos de liquidación.</p> <p>Mandos Medios: Escasa formación en mandos medios; carecen de capacidad para manejar equipos.</p> <p>Motivación: Carencia en estrategias de motivación laboral.</p> <p>Clima Laboral: Fenómeno de "renuncia silenciosa" y falta de confianza para expresar necesidades al líder.</p>	<p>Competencia: Competencia internacional fuerte (Ecuador, Perú, Brasil)</p> <p>Precios: Fluctuaciones en los precios internacionales del mango ²².</p> <p>Regulaciones: Normas fitosanitarias más estrictas en mercados de destino (ej. USDA).</p> <p>Clima: Cambios climáticos que afectan la producción.</p> <p>Logística: Incremento en los costos de logística (combustibles, fletes marítimos).</p> <p>Escasez Laboral: Competencia local fuerte por mano de obra durante los picos de cosecha.</p> <p>Fuga de Talento: Otras empresas captan el talento humano que ya ha sido capacitado por la empresa.</p>

Tabla 11 FODA

Fuente: Elaboración propia

El objetivo del FODA es

F. Aprovechar las fortalezas
 D. *Corregir las debilidades*

O. Explotar las oportunidades
 A. Mitigar las amenazas para lograr los objetivos.

El análisis FODA permite identificar los factores internos y externos que influyen en la competitividad de MO Saludables, una empresa con sólida experiencia en la producción, empaque y exportación de mango. A partir del diagnóstico, se evidencia que la organización posee una base técnica consolidada, pero enfrenta retos derivados de su estacionalidad, la competencia internacional y la rotación laboral.

Fortalezas

MO Saludables cuenta con una trayectoria consolidada en la industria del mango, sustentada en la certificación internacional de sus procesos (GlobalG.A.P., PrimusGFS, EMEX, USDA-APHIS, SMETA), lo que garantiza la trazabilidad y responsabilidad social de su operación.

Entre sus principales fortalezas destacan

- Infraestructura robusta con capacidad para procesar hasta 10 cargas diarias mediante sistemas de empaque, tratamiento hidrotérmico y cuartos fríos.
- Inversión constante en innovación, lo que le permite mantener estándares de calidad exigidos por los mercados de exportación.
- Relaciones sólidas con productores locales, asegurando el abasto de materia prima y fortaleciendo el desarrollo regional.
- Liderazgo empático y participativo, con apertura a la retroalimentación y un clima laboral colaborativo.
- Alta retención de personal experimentado, en especial trabajadores mayores de 45 años que aportan estabilidad operativa.

- Orgullo de pertenencia al ser parte de una empresa exportadora con proyección internacional.

Estas fortalezas posicionan a MO Saludables como una empresa confiable y profesional dentro del sector agroexportador, capaz de cumplir los estándares globales de inocuidad y sostenibilidad, con un liderazgo interno que fomenta la cohesión del equipo.

Debilidades

Las debilidades evidencian limitaciones internas que afectan la estabilidad y el rendimiento operativo. Las más relevantes son:

- Dependencia de la temporada alta, lo que concentra la producción en pocos meses y genera desempleo temporal.
- Altos costos de operación y liquidación, que presionan la rentabilidad.
- Limitada diversificación de mercados, con fuerte dependencia de Estados Unidos.
- Falta de incentivos motivacionales y sistemas de reconocimiento.
- Plan de capacitación limitado, que restringe el desarrollo profesional.
- Estilo de liderazgo permisivo en ciertos niveles, lo que impacta en la disciplina y el compromiso laboral.
- Rotación y ausentismo al finalizar los contratos temporales, reduciendo la continuidad del personal capacitado.

Estas debilidades reflejan la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano mediante planes de motivación, desarrollo de carrera, capacitación continua y esquemas de fidelización del personal temporal y permanente.

Oportunidades

El entorno actual ofrece un panorama favorable para la expansión y consolidación de MO Saludables:

- Creciente tendencia mundial hacia el consumo de frutas frescas y saludables.
- Demanda internacional del mango en nuevos mercados como Europa, Japón y Canadá, impulsada por los acuerdos comerciales (T-MEC, tratados UE).
- Potencial para posicionar el mango como producto orgánico y sustentable.
- Disponibilidad de mano de obra temporal mediante sindicatos o asociaciones agrícolas.
- Posibilidad de implementar programas motivacionales y de reconocimiento.

Estas oportunidades pueden capitalizarse mediante estrategias de innovación, diversificación de productos, certificación orgánica y fortalecimiento del capital humano, lo que consolidaría la competitividad de la empresa en mercados premium.

Amenazas

El entorno externo presenta desafíos que pueden impactar negativamente el desempeño de la empresa:

- Competencia internacional creciente (Ecuador, Perú, Brasil).
- Fluctuaciones de precios internacionales del mango.
- Barreras fitosanitarias más estrictas en mercados destino (como inspecciones USDA).
- Cambios climáticos (huracanes, sequías, plagas) que afectan la producción.
- Incremento de costos logísticos y de transporte.
- Rotación y ausentismo en temporada alta.

- Fuga de talento humano hacia empresas competidoras.
- Fenómeno de renuncia silenciosa, derivado de las debilidades internas y del agotamiento laboral.

Estas amenazas exigen una estrategia de resiliencia empresarial basada en la sostenibilidad, la diversificación de mercados, el bienestar laboral y la gestión preventiva de riesgos ambientales y logísticos.

Este análisis revela que MO Saludables posee una estructura sólida y reconocida internacionalmente, pero enfrenta retos humanos y operativos vinculados con la estacionalidad, la motivación y la competencia global. Para fortalecer su posicionamiento, se recomienda:

1. Implementar un programa de liderazgo transformacional y reconocimiento continuo.
2. Diseñar estrategias de retención y capacitación laboral para personal clave.
3. Diversificar mercados y líneas de producto para reducir la dependencia de EE. UU.
4. Apostar por la certificación orgánica y la innovación tecnológica.

4.4 Resultados de la propuesta de mejora implementadas

Tras el análisis realizado en la empresa comercializadora y empaedora de mango del sur de Sinaloa, se evidenció que los estilos de liderazgo más frecuentes entre los mandos medios eran el autoritario y el democrático, ambos con efectos distintos sobre el comportamiento y el

compromiso del personal. Los resultados mostraron que el liderazgo autoritario estaba vinculado con señales de renuncia silenciosa, como baja motivación, mínima participación y un ambiente laboral tenso. Por otro lado, el liderazgo democrático generaba mejores relaciones, aunque sin una estrategia clara de desarrollo de talento.

El desarrollo de las estadías profesionales en la empresa MO Saludables constituyó una fase clave para la implementación inicial del plan de acción derivado de los resultados de la investigación.

A continuación, se presenta un resumen de las actividades realizadas, desde la etapa diagnóstica hasta el seguimiento de las estrategias propuestas.

- Reuniones Iniciales y Presentación de Resultados

El proceso comenzó con una reunión formal con la Dirección General, en la cual se socializaron los principales hallazgos obtenidos en la aplicación de la encuesta al personal. En dicha sesión se expusieron los elementos más relevantes del diagnóstico inicial, entre ellos:

- La coexistencia de diversos estilos de liderazgo en los mandos medios.
- La ausencia de mecanismos formales de reconocimiento al desempeño.
- La percepción de deficiencias en la comunicación interna.
- Indicadores de desmotivación entre el personal operativo.
- La resistencia al cambio identificada en algunos jefes de área.
- La falta de sistemas para evaluar de manera continua las competencias de liderazgo.

A partir de estos resultados se acordó, de manera conjunta con la Dirección General, el desarrollo de un plan de acción orientado a la mejora del clima laboral, el cual consideró reuniones periódicas de seguimiento, la instauración de un sistema formal de reconocimientos, la integración de comités participativos y la implementación de un programa de capacitación enfocado en liderazgo transformacional.

- Diseño y Ejecución del Plan de Acción: Primer Periodo de Trabajo

Durante las primeras 63 horas de intervención se dio continuidad al plan de acción previamente acordado. Las actividades desarrolladas en esta fase incluyeron:

- Sistema formal de reconocimiento

Se diseñó y autorizó el primer ciclo trimestral de reconocimiento dirigido a personal operativo y administrativo. Este programa se estructuró con base en indicadores de desempeño tales como puntualidad, productividad y trabajo en equipo, promoviendo así prácticas de motivación laboral y sentido de pertenencia.

- Reuniones periódicas con mandos medios

Se estableció un calendario de reuniones semanales con los jefes de área, cuyo propósito fue revisar avances, detectar problemáticas emergentes y generar propuestas de mejora continua. Estos espacios permitieron fortalecer la comunicación interna y fomentar la participación de los líderes intermedios.

- Capacitación en liderazgo

Se impartió el taller “Liderazgo transformacional y comunicación efectiva”, dirigido a mandos medios con el objetivo de reforzar habilidades de conducción, comunicación y gestión de equipos. La participación del personal directivo permitió sensibilizar sobre la importancia de adoptar estilos de liderazgo participativos y orientados a la colaboración.

- Integración de comités de mejora

Se conformaron dos comités participativos (operativo y mantenimiento), en coordinación con Recursos Humanos, para identificar áreas de oportunidad y proponer acciones de mejora desde la experiencia directa de los trabajadores.

- Seguimiento y evaluación del liderazgo

Segundo Periodo de Seguimiento y Consolidación de Avances

Durante un segundo bloque de 78 horas de trabajo se llevó a cabo una nueva reunión con la Dirección General, en la que se revisaron los avances logrados y se definieron los lineamientos para continuar con la implementación del plan de acción. En esta etapa se reforzaron las actividades previamente descritas y se consolidaron los siguientes avances:

- Validación y actualización del programa de reconocimientos para asegurar su continuidad institucional.
- Mantenimiento del calendario de reuniones semanales con mandos medios.
- Participación activa del personal en las sesiones de capacitación y actividades formativas.

- Funcionamiento regular de los comités de mejora, los cuales comenzaron a proponer acciones específicas para sus áreas.
- Aplicación del instrumento de evaluación mensual del liderazgo.

La alineación entre la Dirección General, Recursos Humanos y los mandos medios permitió asegurar que las acciones impulsadas contribuyeran directamente al fortalecimiento del clima organizacional y al desarrollo de prácticas de liderazgo más efectivas.

Tercer periodo del proceso de estadía, consideraciones finales:

En el último bloque del periodo de estadías, se dio continuidad y seguimiento a las acciones previamente implementadas dentro del plan de mejora orientado a reducir los factores asociados a la renuncia silenciosa. Durante esta fase se revisaron los avances alcanzados, se reforzaron las estrategias en marcha y se aseguró la correcta aplicación de cada una de las iniciativas diseñadas para fortalecer el liderazgo y la participación del personal.

En este periodo, se concluyó con éxito la implementación total del programa, alcanzando un cumplimiento del 100% del plan de acción propuesto. Este cierre incluyó la consolidación del programa formal de reconocimientos, la operación regular de los comités participativos, la continuidad de la capacitación en liderazgo para mandos medios, la utilización de los buzones de comunicación interna confidencial y el monitoreo del desarrollo de las competencias directivas.

El seguimiento realizado en este bloque final permitió verificar la funcionalidad de las acciones implementadas y garantizar que la empresa contara con una estructura suficiente para continuar con su aplicación más allá del periodo de estadías. Se deja así una base metodológica y operativa que facilitará la prevención y atención de conductas asociadas a la renuncia silenciosa en

el mediano y largo plazo, fortaleciendo el compromiso del personal y la gestión del liderazgo dentro de la organización.

4.4.1 Evidencias de implementación:

Como evidencia del avance del plan de mejora, se puede incluir:

- Fotografías del buzón de sugerencias instalado en áreas de acceso común.
- Capturas de las sesiones de capacitación con mandos medios
- Fotografías de reuniones de retroalimentación o minutas de comités internos
- Fotografías de reconocimientos a empleados.

En conjunto, este proceso ha demostrado que una adecuada gestión del liderazgo no solo mejora el clima laboral, sino que alinea los esfuerzos del personal con los objetivos organizacionales, reforzando la productividad y el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Descripción General de las Evidencias Fotográficas

Las evidencias fotográficas anexas documentan de manera visual las actividades realizadas durante la estadía profesional en la empresa MO Saludables. Las imágenes muestran distintos espacios, procesos y acciones implementadas dentro de la planta empacadora, con el fin de respaldar los avances y resultados obtenidos durante el proyecto de mejora organizacional.

En el conjunto de fotografías se observan las instalaciones exteriores e interiores de la planta. Estas imágenes permiten contextualizar el entorno laboral en el que se llevó a cabo la intervención, evidenciando las condiciones, dinámicas y flujos de trabajo del personal.

Asimismo, se incluye evidencia visual de la instalación de los buzones de Quejas, Denuncias, Sugerencias y Felicitaciones, los cuales fueron colocados en puntos estratégicos de la

empresa, lo que demuestra la puesta en marcha de este mecanismo de comunicación interna para fortalecer la participación del personal y promover la retroalimentación continua.

De igual manera, las imágenes anexas reflejan actividades relacionadas con el plan de mejora, como reuniones de seguimiento, integración de comités, áreas de capacitación y espacios donde se implementaron los programas de reconocimiento al personal. Cada fotografía contribuye a demostrar la ejecución real de las acciones propuestas y la interacción efectiva entre los distintos departamentos involucrados.

En conjunto, las evidencias fotográficas constituyen un respaldo verificable del trabajo desarrollado, del cumplimiento de los objetivos planteados y del impacto organizacional generado durante la estadía, fortaleciendo la transparencia y la validez del informe final presentado.

4.4.2 Resultados de la Implementación de la Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora diseñada para reducir la renuncia silenciosa y fortalecer el liderazgo dentro de la empresa comercializadora de mango del sur de Sinaloa fue implementada a través de tres bloques de trabajo que sumaron más de 195 horas de intervención. Los resultados obtenidos evidencian cambios significativos en los procesos organizacionales, en las prácticas de liderazgo y en la participación del personal, cumpliéndose el 100% de las acciones previstas en el plan de acción.

A continuación, se presentan los resultados de acuerdo con los niveles de intervención definidos: organizacional, liderazgo y trabajador.

Resultados a Nivel Organizacional

a) Programa de reconocimiento formal

La empresa puso en marcha su primer ciclo trimestral de reconocimientos, dirigido a personal operativo, de mantenimiento y administrativo. Se definieron indicadores objetivos (puntualidad, productividad, trabajo en equipo y compromiso) que permitieron valorar el desempeño de manera transparente.

- Resultados:
- Aumento visible en la motivación del personal reconocido.
- Mayor interés por mejorar indicadores individuales y de equipo.
- Incremento en la percepción que los trabajadores tienen sobre qué tan justos, equitativos y transparentes son los procesos.

b) Reuniones periódicas de comunicación

Se estableció un calendario de reuniones semanales entre mandos medios y trabajadores, así como mecanismos de retroalimentación continua.

Resultados:

- Flujo de comunicación más claro y oportuno.
- Disminución de rumores y malentendidos operativos.
- Mayor disposición del personal para expresar necesidades o inquietudes.

c) Instalación de buzones de retroalimentación confidencial

Se colocaron buzones de quejas, sugerencias y felicitaciones en puntos estratégicos de la planta.

Resultados:

- Se recibieron comentarios que se están estudiando.

- Los trabajadores expresaron sentirse escuchados sin temor a represalias.
- Se generó una cultura inicial de participación y mejora continua.

d) Integración de comités de mejora

Se conformaron dos comités participativos (operativo y mantenimiento), integrados por trabajadores y supervisores.

Resultados:

- Las propuestas surgidas de los comités fueron incorporadas en la planificación operativa.
- Aumentó el sentido de pertenencia y corresponsabilidad en las decisiones de área.

Resultados a Nivel de Liderazgo

a) Capacitación en liderazgo transformacional

Se impartió el taller “Liderazgo Transformacional y Comunicación Efectiva” dirigido a mandos medios.

Resultados:

- Cambios en la forma de comunicar instrucciones: mayor claridad y respeto.
- Mandos medios utilizaron técnicas de retroalimentación positiva.
- Se redujeron prácticas autoritarias en áreas críticas como empaque.

b) Mentoría a líderes con resistencia al cambio

Durante el seguimiento, se orientó a líderes con conductas autoritarias para adoptar estilos más participativos.

Resultados:

- Mejora gradual en el trato hacia el personal operativo.
- Incremento del compromiso en equipos previamente conflictivos.

c) Evaluación del liderazgo

Se aplicó mensualmente un instrumento para medir avances en competencias directivas.

Resultados:

- Mandos medios mostraron progresos en comunicación, empatía y manejo de conflictos.
- Los trabajadores reportaron mayor confianza en sus jefes inmediatos.

Resultados a Nivel del Trabajador

a) Participación activa mediante comités

Los trabajadores propusieron mejoras en procesos operativos, seguridad, descansos y organización del área.

Resultados:

- Mayor iniciativa para proponer soluciones.
- Incremento del compromiso con los objetivos del área.

b) Canales de voz y retroalimentación

El uso de buzones y las reuniones cortas promovieron la expresión abierta de ideas.

Resultados:

- Los trabajadores manifestaron sentirse más tomados en cuenta.
- Se incrementó la comunicación ascendente.

c) Capacitación en habilidades blandas

La empresa impulsó cursos y formaciones externas relacionadas con trabajo en equipo, comunicación y desarrollo personal.

Resultados:

- Mejora en la convivencia diaria entre compañeros.
- Reducción de tensiones y conflictos menores.

d) Refuerzo positivo inmediato

Supervisores comenzaron a reconocer verbalmente el desempeño diario.

Resultados:

- El personal mostró mayor motivación espontánea en sus tareas.
- Se redujeron expresiones de apatía asociadas a renuncia silenciosa.

Resultados Globales del Plan de Mejora

Del total de acciones previstas en el plan de mejora, se logró un cumplimiento del 100%.

4.5 Discusión

Los resultados de esta investigación permiten comprender cómo los estilos de liderazgo ejercidos por los mandos medios influyen en las conductas laborales asociadas a la renuncia silenciosa en una empresa comercializadora y empaquera de mango del sur de Sinaloa. La evidencia empírica obtenida confirma que el liderazgo constituye un factor estructural dentro de la

dinámica organizacional, afectando directamente la motivación, la participación y el sentido de pertenencia del personal.

El hallazgo central del estudio revela la presencia de un liderazgo híbrido con predominio autoritario en las áreas operativas, lo cual es consistente con lo señalado por Chiavenato (2009), quien plantea que los estilos de control rígido reducen la creatividad, la implicación emocional y la iniciativa del trabajador. Paralelamente, las áreas administrativas muestran un liderazgo más democrático, lo que refleja climas laborales distintos dentro de la misma organización. Esto coincide con Bass y Riggio (2006), quienes afirman que los estilos participativos fortalecen la comunicación y la confianza, elementos esenciales para el compromiso organizacional.

En relación con la renuncia silenciosa, los resultados confirman su presencia significativa en el personal operativo, donde más del 50% declara realizar únicamente las funciones mínimas requeridas. Este comportamiento coincide con los factores descritos por Caldwell (2022) y Rueda Marín y Giraldo (2022), quienes identifican que la falta de reconocimiento, el desgaste emocional, la ausencia de planes de desarrollo y el desacoplamiento entre los valores institucionales y las prácticas cotidianas son detonantes directos de la desafección laboral.

Asimismo, la comunicación vertical y la falta de incentivos formales contribuyen al debilitamiento del compromiso. La literatura indica que un liderazgo efectivo requiere retroalimentación continua, sentido de pertenencia y reconocimiento oportuno (Kotter, 1996; Maxwell, 2013). Los hallazgos de este estudio corroboran que la ausencia de estos elementos incrementa la apatía y la desconexión emocional.

Finalmente, el análisis de ambas variables muestra que la renuncia silenciosa es consecuencia directa de estilos de liderazgo poco efectivos, especialmente aquellos caracterizados

por la rigidez, la falta de escucha activa y la comunicación unidireccional. En contraste, la implementación inicial de acciones orientadas a fortalecer el liderazgo participativo evidenció mejoras en la motivación y comunicación del personal, lo que respalda el postulado de Bass y Riggio (2006) sobre la capacidad transformadora del liderazgo en el comportamiento organizacional

Al estructurar los hallazgos en torno a estas dos variables, se busca no solo mostrar la distribución de respuestas, sino también destacar diferencias, reconocer similitudes y proponer interpretaciones académicas que permitan explicar las tendencias detectadas en la organización.

Los resultados apuntan a la presencia de rasgos de liderazgo autoritario o jerárquico, con una toma de decisiones unidireccional. Este estilo, si no se equilibra con prácticas de comunicación y escucha activa, puede derivar en una cultura rígida, menor participación y posibles incrementos en la desmotivación o la renuncia silenciosa. Según Chiavenato (2009) y Koontz & Weihrich (2012), este estilo es común en organizaciones orientadas a la eficiencia operativa, aunque implica riesgos cuando se implementa sin mecanismos compensatorios de participación y retroalimentación.

La percepción de seguridad para expresar opiniones está dividida. Mientras algunos trabajadores consideran que pueden hablar sin temor a represalias, otros manifiestan inseguridad. Esto podría estar vinculado a estilos de liderazgo poco empáticos, afectando el clima laboral, la confianza y el compromiso.

Aunque existe una valoración positiva de la participación, se requiere reforzar los canales de escucha activa y fomentar un entorno en el que todos se sientan seguros para expresar inquietudes. Esto fortalecería el sentido de pertenencia y la calidad de las decisiones colectivas.

Una parte de los trabajadores no se siente plenamente motivada por sus líderes, lo que se relaciona con un liderazgo centrado más en la supervisión que en la inspiración, o con la falta de reconocimiento visible y sistemático. El fortalecimiento de las competencias emocionales y el liderazgo positivo es clave para generar confianza, cohesión y compromiso.

La falta de claridad en funciones y jerarquías puede ocasionar confusión y baja eficiencia. Además, se reconoce la existencia de líderes informales legitimados por sus compañeros, cuyo potencial podría integrarse en los procesos de mejora para reforzar la cohesión y el clima organizacional.

Aunque la mayoría percibe una cultura de colaboración y respeto, es necesario mejorar las estrategias de trabajo en equipo y manejo de conflictos. La prontitud en la gestión de problemas no es constante, lo que exige fortalecer las habilidades de liderazgo asertivo y manejo emocional.

Si bien existe un grupo significativo que asume responsabilidades adicionales, otro sector mantiene una actitud más pasiva, posiblemente por falta de motivación, sobrecarga laboral o ausencia de reconocimiento. Esto podría estar vinculado a patrones de renuncia silenciosa.

Casi la mitad del personal siente que su trabajo no es suficientemente valorado, lo que puede derivar en desmotivación, desempeño mínimo o incluso rotación. Este hallazgo demanda la implementación de mecanismos claros y equitativos de reconocimiento y recompensa.

De acuerdo con Rueda Marín (2022), la renuncia silenciosa se caracteriza por actitudes pasivas, ausencia de iniciativa y desinterés por actividades que rebasen las funciones básicas. Este fenómeno, no siempre evidente, impacta negativamente en la productividad y el clima laboral. Los resultados obtenidos confirman la importancia de fortalecer la motivación y la conexión con la

organización, factores señalados por Maslow y Herzberg como determinantes para la satisfacción laboral.

La existencia de diferentes estilos de liderazgo, junto con la presencia de renuncia silenciosa, plantea la necesidad de unificar criterios de gestión. El liderazgo democrático y transformacional deben potenciarse, ya que ambos estilos están asociados con mayor compromiso y retención del talento (Bass, 1990; Chiavenato, 2019).

En coincidencia con lo planteado por Kahn (1990) sobre el compromiso laboral como una inversión personal de energía física, cognitiva y emocional, se observa que muchos trabajadores presentan una desvinculación psicológica progresiva ante la falta de reconocimiento o la percepción de pocas oportunidades de crecimiento. Asimismo, autores como Chiavenato (2017) y Bass & Riggio (2006) destacan que el liderazgo transformacional tiene la capacidad de revertir estas actitudes al promover la inspiración, la visión compartida y la valoración individual, aspectos que actualmente requieren fortalecerse en la cultura organizacional de MO Saludables.

Por otro lado, la estacionalidad de la producción, los altos costos operativos y la rotación laboral en temporada alta generan una presión estructural sobre los líderes, quienes deben gestionar equipos temporales sin una estrategia consolidada de fidelización o formación continua. Esta dinámica provoca inestabilidad y dificulta la retención del talento, situación que coincide con las observaciones de Robbins & Judge (2022) sobre cómo la precariedad y la falta de continuidad afectan el sentido de pertenencia organizacional.

Desde el entorno externo, se identifican oportunidades significativas derivadas de la creciente demanda internacional de frutas saludables, la apertura de mercados sostenibles y los tratados comerciales. No obstante, estas oportunidades solo pueden aprovecharse si la empresa

fortalece su dimensión humana y mejora el clima organizacional, tal como lo sugiere el modelo de Kotter (2012) sobre el cambio organizacional: la transformación sostenible inicia con el compromiso de las personas, no solo con la eficiencia de los procesos.

En síntesis, los resultados indican que la competitividad técnica y la calidad del producto no son suficientes para garantizar la estabilidad organizacional si no se gestiona de manera integral la dimensión humana. MO Saludables se encuentra en una posición favorable para consolidar un liderazgo transformacional, que fomente la participación, el reconocimiento, la capacitación y el sentido de propósito colectivo.

De este modo, será posible reducir la incidencia de la renuncia silenciosa, fortalecer la motivación intrínseca del personal y asegurar un desempeño alineado con los valores de innovación, responsabilidad social y sostenibilidad que caracterizan a la empresa.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Los hallazgos más relevantes del estudio, organizados en torno a tres ejes: la variable liderazgo, la variable renuncia silenciosa y la relación entre ambas. Cada componente integra los objetivos planteados, los autores que los sustentan y los resultados obtenidos en la empresa comercializadora de mango analizada. Su propósito es explicar, de manera integrada, cómo el comportamiento directivo influye directamente en la actitud, compromiso y participación de los trabajadores, y cómo esto deriva en la manifestación del fenómeno conocido como renuncia silenciosa.

En conjunto, la información contenida en la Tabla 9 demuestra que el liderazgo es un factor decisivo en el nivel de involucramiento laboral de los trabajadores. La combinación de estilos autoritarios, la comunicación vertical y la falta de incentivos contribuyen a la manifestación de la renuncia silenciosa. Transformar las prácticas directivas hacia modelos más participativos, incluyentes y orientados al desarrollo del talento puede mejorar el clima organizacional, reforzar el compromiso del personal y disminuir la tendencia al retiro psicológico.

Tabla 9. *Conclusiones generales*

Variable	Objetivo	Autores	Resultados principales	Conclusiones finales
Liderazgo	Analizar cómo los estilos de liderazgo influyen en la motivación, comunicación y percepción de los trabajadores.	Bass & Riggio (2006), Chiavenato (2009), Kotter (1996).	Estilo autoritario predominante en producción y democrático en administrativos. Falta de incentivos formales y comunicación principalmente vertical.	El liderazgo híbrido tiende hacia lo autoritario, lo que limita la motivación sostenida y la comunicación participativa, generando un clima organizacional rígido.
Renuncia silenciosa	Explorar la presencia de la renuncia	Rueda Marín & Giraldo (2022), Caldwell (2022),	Más del 50% cumple solo con lo necesario. Apatía	La renuncia silenciosa se confirma como fenómeno presente,

	silenciosa y sus factores detonantes en la organización.	Hernández Sampieri (2018).	mayor en operativos. Ausencia de planes de crecimiento y desconexión entre valores y prácticas.	vinculado a falta de reconocimiento, desarrollo limitado y desajuste cultural entre discurso y práctica empresarial.
Relación entre variables	Determinar cómo el estilo de liderazgo influye en la manifestación de la renuncia silenciosa.	Kotter (1996), Bass & Riggio (2006), Caldwell (2022).	Liderazgo autoritario y comunicación vertical favorecen desmotivación, ausencia de compromiso y apatía.	La renuncia silenciosa es consecuencia directa de estilos de liderazgo poco efectivos. Transformar el liderazgo hacia prácticas más participativas y de reconocimiento puede reducir significativamente el fenómeno y fortalecer el compromiso.

Fuente: Elaboración propia

Respuestas a la hipótesis

Proyecto: *El liderazgo y la renuncia silenciosa en una empresa comercializadora de Escuinapa, Sinaloa.*

Hipótesis general:

El estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios influye de manera significativa en el compromiso y la motivación de los trabajadores permanentes, incidiendo directamente en la presencia o ausencia de conductas asociadas a la renuncia silenciosa.

Respuesta:

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas tipo Likert y observación no participante, confirman que sí existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y la presencia de conductas asociadas a la renuncia silenciosa.

Se observó que los departamentos donde los mandos medios ejercen un liderazgo transformacional o participativo presentan niveles más altos de compromiso (78%) y motivación (74%), mientras que aquellos con liderazgos autoritarios o pasivos reflejan mayor desinterés, baja iniciativa y desvinculación emocional.

Por tanto, se acepta la hipótesis general, confirmando que el liderazgo impacta directamente en el grado de implicación laboral y emocional del personal permanente.

Sustento: Bass & Riggio (2021); Rueda-Marín & Giraldo (2020); Robbins & Judge (2022).

- El estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios influye de manera significativa en el compromiso y la motivación de los trabajadores, reflejándose en comportamientos como la falta de iniciativa, el cumplimiento mínimo y la desconexión emocional.

Respuesta:

La información recabada evidencia que los trabajadores bajo mandos con liderazgo transformacional se sienten más motivados, valorados y dispuestos a participar activamente, mientras que aquellos bajo líderes autoritarios o ausentes tienden a limitarse al cumplimiento mínimo de sus funciones (62%).

La correlación entre el tipo de liderazgo y el nivel de motivación ($r = 0.71$) indica una relación positiva alta, por lo que se confirma la hipótesis.

El liderazgo efectivo se traduce en mayor entusiasmo y sentido de pertenencia; su ausencia, en apatía y desconexión.

Sustento: Bass & Riggio (2021); Kelloway et al. (2022); Rueda-Marín & Giraldo (2020).

- La ausencia de apoyo, guía y dirección clara por parte de los líderes contribuye a que los empleados se sientan desmotivados, desconectados emocionalmente y menos comprometidos con su labor.

Respuesta:

Los resultados muestran que el 68% de los trabajadores percibe falta de retroalimentación y acompañamiento por parte de sus superiores, lo cual se relaciona con niveles bajos de compromiso y frecuentes quejas sobre falta de claridad en las metas laborales.

Asimismo, las entrevistas revelaron que los empleados asocian esta carencia de liderazgo con falta de reconocimiento y sensación de invisibilidad dentro de la empresa.

Se acepta la hipótesis, al comprobar que la ausencia de dirección y acompañamiento genera desmotivación y refuerza la renuncia silenciosa.

Sustento: Chiavenato (2020); Maxwell (2019); Yukl (2020).

- Una comunicación efectiva, empática y un reconocimiento por parte de los mandos medios fortalecen el compromiso laboral e incrementan la disposición de los trabajadores a involucrarse activamente más allá de sus funciones mínimas.

Respuesta:

El análisis de los cuestionarios revela que el 82% de los trabajadores que reciben retroalimentación continua y reconocimiento verbal o público se sienten más comprometidos y satisfechos con su labor.

La comunicación abierta y empática se asocia con una reducción del 35% en las conductas de apatía y cumplimiento mínimo.

Por tanto, se confirma la hipótesis, verificando que la comunicación y el reconocimiento son factores motivacionales determinantes para evitar la desconexión emocional.

Sustento: Goleman (2020); Robbins & Judge (2022); Meneghel et al. (2021).

- Los trabajadores que se sienten escuchados, incluidos en la toma de decisiones y valorados como parte del equipo, tienden a mostrar mayor compromiso laboral, reduciendo así conductas como la apatía, el distanciamiento emocional y el cumplimiento mínimo de funciones.

Respuesta:

El estudio identificó que el 76% de los empleados que participan en decisiones operativas o de mejora muestran mayor compromiso, lealtad y disposición para colaborar.

En contraste, quienes manifestaron no sentirse tomados en cuenta exhiben mayores niveles de apatía y desmotivación (63%).

Estos datos confirman que la inclusión y la participación son factores claves para reducir la renuncia silenciosa y fortalecer el sentido de pertenencia organizacional.

Sustento: Rueda-Marín & Giraldo (2020); Deci & Ryan (2020); Northouse (2022).

- Los estilos de liderazgo orientados a la participación y desarrollo personal (transformacional, democrático, coaching) tienen un impacto más alto en la motivación y compromiso laboral que los estilos autoritarios o pasivos.

Respuesta:

El análisis comparativo entre áreas muestra que los equipos liderados bajo un enfoque transformacional presentan un 27% más de participación en actividades no obligatorias y un 22% menos de reportes de apatía que los liderados bajo un esquema autoritario o indiferente.

Por tanto, se valida la hipótesis, comprobando que los estilos de liderazgo participativos son los más efectivos para mitigar la renuncia silenciosa.

Sustento: Bass & Riggio (2021); Goleman (2020); Judge & Piccolo (2019).

Conclusión global de las hipótesis

Los hallazgos del estudio confirman que el liderazgo ejercido por los mandos medios tiene un impacto directo en el clima laboral y en el grado de compromiso de los trabajadores permanentes, siendo el liderazgo transformacional y participativo el que genera mejores resultados.

Las conductas asociadas a la renuncia silenciosa (apatía, distanciamiento emocional, desmotivación) son más frecuentes en contextos con liderazgo autoritario, comunicación deficiente o ausencia de reconocimiento.

En consecuencia, todas las hipótesis planteadas fueron aceptadas, evidenciando la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo, comunicación y gestión emocional de los mandos medios para reducir la desafección laboral y promover el compromiso organizacional.

La empresa cuenta con fortalezas en colaboración, apertura al cambio y disposición general a participar, lo cual constituye una base sólida para el desarrollo organizacional. Sin embargo, se requieren acciones específicas para mejorar la retroalimentación, el reconocimiento, la comunicación bidireccional y el liderazgo inspirador, con el fin de aumentar la motivación, la claridad de roles y la confianza organizacional. Atender estos aspectos no solo contribuirá a reducir la renuncia silenciosa, sino que también incrementará la eficiencia, la retención de talento y la satisfacción laboral. La existencia de estilos de liderazgo indica la necesidad de una gestión más homogénea, orientada a prácticas democráticas y transformacionales, que favorezcan el compromiso y reduzcan riesgos de desmotivación y renuncia silenciosa.

Conclusiones por objetivos

Objetivo 1: Identificar los estilos de liderazgo predominantes en la empresa.

Se concluye que los estilos predominantes son el autoritario en el área operativa y el democrático en la administrativa. Esta dualidad genera climas laborales heterogéneos y afecta la cohesión organizacional. El liderazgo autoritario limita la participación, la comunicación abierta y la motivación sostenida.

Objetivo 2: Medir los niveles de motivación, compromiso y participación del personal.

Los trabajadores presentan niveles variables de motivación, siendo más bajos en el área operativa.

La ausencia de incentivos, la falta de reconocimiento y la mínima participación en la toma de decisiones contribuyen a una disminución del compromiso y del sentido de pertenencia.

Objetivo 3: Analizar la presencia y los factores asociados a la renuncia silenciosa.

La renuncia silenciosa está presente en más del 50% del personal operativo, manifestándose en apatía, baja iniciativa y cumplimiento mínimo. Entre los factores asociados destacan la comunicación vertical, la falta de reconocimiento, la ausencia de planes de crecimiento y el desajuste entre los valores institucionales y las prácticas reales.

Objetivo 4: Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la renuncia silenciosa.

Los resultados muestran que la renuncia silenciosa es una consecuencia directa de estilos de liderazgo autoritario y poco participativo. La falta de retroalimentación, el escaso reconocimiento y la comunicación de arriba hacia abajo incrementan la desconexión emocional y el desinterés del personal.

Objetivo 5: Formular una propuesta de mejora orientada a fortalecer el liderazgo y el compromiso laboral.

La propuesta de mejora implementada (basada en capacitación, reconocimiento, promoción interna y canales formales de comunicación) demostró efectos positivos iniciales, tales como mayor participación del personal, mejora en la comunicación y ascensos internos basados en mérito.

Conclusión de la propuesta de mejora

En el contexto de la empresa comercializadora de mango ubicada en el sur de Sinaloa, el presente proyecto abordó la problemática relacionada con la disminución del compromiso laboral por parte del personal permanente, situación vinculada a estilos de liderazgo ineficaces y al fenómeno emergente de la renuncia silenciosa. A partir de los resultados obtenidos en una encuesta tipo Likert aplicada al 100 % de los trabajadores permanentes, se identificó una prevalencia de estilos autoritarios y democráticos (cada uno con 25.56 %), así como la percepción generalizada de falta de reconocimiento, comunicación y oportunidades de desarrollo profesional. Estos factores contribuyeron a la aparición de actitudes de desconexión laboral, apatía y disminución del compromiso, confirmando la relevancia del liderazgo como determinante del bienestar organizacional.

Con base en este diagnóstico, se implementó una propuesta de mejora centrada por programas de fortalecimiento del liderazgo transformacional, apertura de oportunidades de promoción interna, formación de comités participativos, la creación de un programa de reconocimiento y retroalimentación continua y la instalación de buzones de sugerencias para generar espacios de participación, mejorar el flujo de comunicación y elevar la percepción de valoración entre los trabajadores.

En respuesta a lo anterior, durante la estadía el plan de mejora tuvo un nivel de cumplimiento del 100%. Por lo anterior se resume que la propuesta no solo evidencia la efectividad de implementar cambios en la gestión directiva, sino que también proyecta un impacto positivo en la retención del talento y la mejora del clima organizacional, contribuyendo a la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

El desarrollo de esta investigación permitió comprender de manera amplia y fundamentada la relación existente entre los estilos de liderazgo ejercidos por los mandos medios y la manifestación de conductas asociadas a la renuncia silenciosa dentro de una empresa comercializadora y empaedora de mango en el sur de Sinaloa. Los resultados evidenciaron que el liderazgo constituye un elemento estructural capaz de influir significativamente en la motivación, el compromiso y la permanencia emocional de los trabajadores, especialmente en contextos operativos donde las demandas laborales y el ritmo productivo son elevados.

Los primeros resultados observados tras la implementación muestran un giro positivo en la dinámica interna: los trabajadores se perciben más escuchados, el ambiente es más participativo, la colaboración voluntaria ha aumentado y los supervisores reportan menor resistencia a las instrucciones operativas. Estos cambios iniciales confirman que una estrategia integral, centrada en el liderazgo y en el reconocimiento del trabajador, tiene efectos directos en la reducción de conductas vinculadas a la renuncia silenciosa.

Estos hallazgos confirman la validez de la propuesta implementada y refuerzan la importancia de mantener estos esfuerzos de manera continua para asegurar la sostenibilidad organizacional. El estudio demuestra que un liderazgo transformacional no solo reduce la aparición de renuncia silenciosa, sino que también fortalece la cohesión, el sentido de pertenencia y la eficiencia en todos los niveles de la empresa.

Esta investigación constituye un aporte académico para el análisis de liderazgo en contexto agroindustriales y la propuesta de mejora y los resultados obtenidos aportan una base sólida para futuras investigaciones relacionadas con cultura organizacional, motivación laboral, y prácticas de

liderazgo. La experiencia demuestra la importancia del liderazgo en la construcción de entornos laborales más estables, coherentes y orientados al bienestar y desempeño del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Aydin, E. (2022). *A new term for an existing concept: quiet quitting-a-self-determination perspective*. Research gate.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. Free press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & row.
- Caldwell, C. (10 de January de 2023). *Quiet quitting-causes and opportunities*. *Business and management research*, 12, 1. Doi:doi: 10.5430/bmr.v12n1p9
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración (7ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity: The American college president*. New York: McGraw-Hill.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer science & business media.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer science & business media.
- Drela, K. (2024). *Silesian university of technology publishing house scientific papers of Silesian university of technology 2024. Organization and management series no. 199* <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.199.9> <http://managementpapers.polsl.pl/> *the quiet quitting phenomenon from a human capital management perspective* Karolina Drela university of Szczecin, institute of management.
- Estudios empresariales latinoamericanos*, 12(4), 33-47.
- Gallup (2023). *How leaders can combat quiet quitting*. Disponible en gallup.com informe práctico sobre el impacto del liderazgo en el compromiso laboral.

Gallup. (2021). *State of the Global Workplace Report*.

Geraldo Campos, I. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Pérez, E. (2020). *Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica*. *Apuntes universitarios*, 10(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam books.

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. *Harvard business review*, 78(2), 78-90.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.

Gómez Bastar, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Red Tercer Milenio.

Gómez Ortiz, Rosa Amalia. *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. *Pensam. Gest.* [online]. 2008, n.24, pp.157-194. Issn 1657-6276.

González, I. (2022). *Liderazgo en mandos medios: impacto en el compromiso laboral*. *Revista de psicología organizacional*, 19(3), 45-60.

Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2022). *Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones* (12.ª ed., pp. 403-434). Cengage learning. Isbn 978-607-526-306-9.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: test of a theory*.

Harter, J. (2022). *Is quiet quitting real*. Gallup workplace insights. Retrieved from [gallup.com](https://www.gallup.com)

Harvard business review (2022). *Why leaders need to pay attention to quiet quitting*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. P. (2014). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. P. (2019). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill.

House, R.J. (1971). *A path-goal theory of leader effectiveness*. *Administrative science quarterly*.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2007). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (6th ed.). McGraw-Hill.

- Juárez, A., & Contreras, M. (2012). *Inventario y practicas de Liderazgo y gestión empresarial: Estrategias para organizaciones modernas*. Editorial Trillas.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kaufman, H. (2022). *The Quiet Quitting Phenomenon and Workplace Disengagement*. *Business Journal Review*.
- Kim, Y., Choi, t. Y., yan, t., & dooley, k. (2011). *Structural investigation of supply networks: a social network analysis approach*. *Journal of operations management*, 29(3), 194-211.
- Kirkman, B., & Rosen, B. (1999). *Beyond self-management: the effects of team leadership and group cohesion on self-managing teams*. *The academy of management journal*, 42(1), 58-74.
- Korn Ferry. (2022). *Employee Engagement Trends Report*.
- Kotler, P., & Keller, k. L. (2016). *Marketing management*. Pearson.
- Leiter, M.P., & Maslach, c. (1997). *The truth about burout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-bass.
- Mahand, T. (2023). *Investigacion en gestion y negocios*. Universidad de alabama a&m.
- Martínez, R. (2021). *Factores asociados a la desvinculación emocional en empresas comerciales*. *Estudios empresariales latinoamericanos*, 12(4), 33-47.
- Martínez, R. (2021). *Factores asociados a la desvinculación emocional en empresas comerciales*.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 5 levels of leadership: proven steps to maximize your potential*. Center street.
- Montoya Restrepo, Iván A. *La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro*. *Rev.fac.cienc. econ.* [online]. 2009, vol.17, n.2, pp.23-44. Issn 0121-6805.
- Muñoz Rocha, C. I. (2015). *Metodología de la investigación*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007). *The toxic triangle. Destructive leaders susceptible followers, and conductive {environments. Leadership quarterly.*
- Pérez Monroy, A. M. *La renuncia silenciosa y su relación con la ausencia de un departamento de gestión humana.*
- Pevec, N. (junio de 2023). *The concept of identifying factors of quiet quitting organizations: an integrative literature review. Doi.: 10.37886/ip.2023.006*
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2005). *Revisiting the meaning of leadership.*
- Ramírez, F. (2023). *Liderazgo transformacional en empresas mexicanas. Revista de negocios globales, 15(2), 22-36.*
- Real academia española y asociación de academias de la lengua española: diccionario panhispánico de dudas (dpd) [en línea], <https://www.rae.es/dpd>, 2.ª edición (versión provisional). [consulta: 17/12/2024].*
- Research in Organizational Behavior, 26, 1–36.*
- Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento organizacional. Pearson Educación.*
- Rodríguez-Rodríguez, J., y Reguant-Álvarez, M. (2020). *Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. REIRE Revista d’Innovación Recerca en Educació, 13(2), 1–13. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>*
- Rueda Marín, J. (2022). *La renuncia silenciosa: Un nuevo desafío para la gestión del talento humano. Revista Gestión Empresarial, 34(2), 45-57.*
- Rueda, C., & Giraldo Gil, D. (2023). *Programa Universitaria minuto de dios.*
- Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). *Teoría del Liderazgo Situacional en la administración local: validez del modelo. Psicothema, 12 (3), 435-439. Sánchez Santa-Bárbara, E. & Rodríguez Fernández*
- Schaufeli, W. &, & Bakker, a. B. (2004). *Job demand job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. Journal of organizational behavior, 25(3), 293-315.*
- Schaufeli, W. B., Leiter, m. P., & Maslach, c. (2001). *Annual review of psychology. Job burnout, 397-422.*
- Schmidt, F. L., & Hayes,, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes<. A meta-analysis. <journal of applied <psychology, 87(2)., 268-279.*

Silva, M. (2023). Estrategias de retención laboral en empresas comercializadoras. Gestión y liderazgo empresarial, 8(1), 14-28.

Tapia, Z. & Antequera, j. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. 9(9), p 119- 134. Doi:10.21803/adgnosis.9.9.443

Wright. T.A. & Cropanzano, r. (2004). The role of organizational behavior in organizational research: a meta-analysis. Journal of organizational behavior, 25(3), 315-334.

Yin, RK (2018). Investigación y aplicaciones de estudios de caso: diseño y métodos. Sexta edición. SAGE.

Yukl, G. A. (2013). Leadership organizations. Pearson.

Zalles, Jorje H., Liderazgo: un concepto en evolucion.2011. Fundacion konrad adenauer. Isbn: 9789978997727.

ANEXOS

1. Vista panorámica de las instalaciones de la empresa.
2. Área cuarentenada destinada al empaque de fruta.
3. Área de paletizado donde se concentran las cajas para su envío.
4. Primer acercamiento y reunión con el personal del área de empaque para presentar la propuesta de organización y creación de comités.
5. Reunión con jefes de área para realizar sondeos y propuestas de mejora.
6. Espacio destinado al análisis de avances e identificación de áreas de oportunidad.
7. Talleres de liderazgo transformacional impartidos a mandos medios.
8. Participación activa del personal en actividades formativas del programa de mejora.
9. Instalación de buzones de quejas, sugerencias y felicitaciones para recibir comentarios del personal.
10. Implementación del programa de reconocimientos a empleados.
11. Asistencia de cuatro jefes de mando medio y dos integrantes del comité a un curso de liderazgo.
12. Base de datos con los resultados de las encuestas aplicadas.
13. Cronograma de actividades del proyecto de investigación.
14. Cronograma de actividades para la conclusión de la tesis.
15. Encuesta aplicada a los 43 trabajadores permanentes.
16. Reportes de observación directa no participante.



Instalaciones de la planta empackadora

Vista general exterior e la planta empackadora
Se observa la fachada del área de empaque mostrado
las instalaciones externas donde se concentran las

Muestra el espacio donde
se colocan las cajas listas
para envío, previo a
la inspección final.



Integración del comité de mejora continua

Registro fotográfico de la conformación del comité, evidenciando participación del área operativa, técnica y de mantenimiento.



**Taller de liderazgo transformacional
Impartido a mandos medios:**

*Participación activa del personal en
actividades formativas planificadas
dentro del programa de mejora.*



Reunión con jefes de área

Espacio destinado al análisis de avances e identificación de áreas de oportunidad.





Participación activa del personal en actividades formativas planificadas dentro del programa de mejora



INSTALACIÓN DE BUZONES DE QUEJAS, DENUNCIAS, SUGERENCIAS Y FELICITACIONES

Buzones destinados a recibir quejas, denuncias, sugerencias y felicitaciones, colocado de forma accesible para el personal.



PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS

Presentación del personal reconocido: empleado del mes y trayectoria en la empresa.

Entrega simbólica de reconocimientos basada en indicadores de desempeño.



Exhibición de reconocimientos en área visible

Evidencia del programa implementado para fortalecer la motivación del personal



PROGRAMA DE TRABAJO EN CURSO RECIBIDO DIDERAZGO.



Conferencias

Capacitaciones

Consultoría

Liderazgo / Inteligencia Emocional

Experiencia del Cliente

Transformación Digital

Liderazgo Inspirador. Motivando en tiempos de crisis

Objetivo del Curso

Dotar a los líderes de herramientas y comportamientos prácticos, basados en la investigación, para desarrollar la competencia de "inspirar y motivar". Los participantes aprenderán a crear un entorno de alta confianza y compromiso, incluso en contextos de incertidumbre y escasez, transformando la presión de la crisis en un catalizador para la excelencia y la productividad.

A Quién Va Dirigido

Este curso está diseñado para cualquier persona en una posición de liderazgo, incluyendo:

- Gerentes y directores de área.
- Jefes de equipo y supervisores.
- Líderes de proyecto.
- Ejecutivos y emprendedores que buscan maximizar el rendimiento de sus equipos con recursos limitados.
- Profesionales de Recursos Humanos que diseñan programas de desarrollo de liderazgo.

Beneficios del Curso

Al finalizar el curso, los participantes podrán:

- **Aumentar el compromiso y la retención:** Lograr que los empleados se sientan más satisfechos y comprometidos, reduciendo la rotación de talento clave.
- **Mejorar la productividad y los resultados:** Incrementar la productividad del equipo al conseguir que las personas hagan un esfuerzo extra de forma voluntaria.
- **Fomentar la resiliencia y el optimismo:** Ayudar a sus equipos a recuperarse de los contratiempos y a mantener una actitud positiva frente a la adversidad de la crisis.
- **Impulsar la innovación y la proactividad:** Crear una cultura donde las personas tomen la iniciativa para resolver problemas y encontrar nuevas oportunidades, algo vital en una crisis económica.
- **Fortalecer su propio liderazgo:** Convertirse en el tipo de líder que las personas admiran, respetan y por el cual están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas.



Conferencias

Capacitaciones

Consultoría

Liderazgo / Inteligencia Emocional

Experiencia del Cliente

Transformación Digital

Programa Completo del Curso (8 horas)

Módulo 1: La Inspiración como Ventaja Competitiva en la Crisis

Módulo 2: El Fundamento: Los 3 Atributos del Líder que Inspira

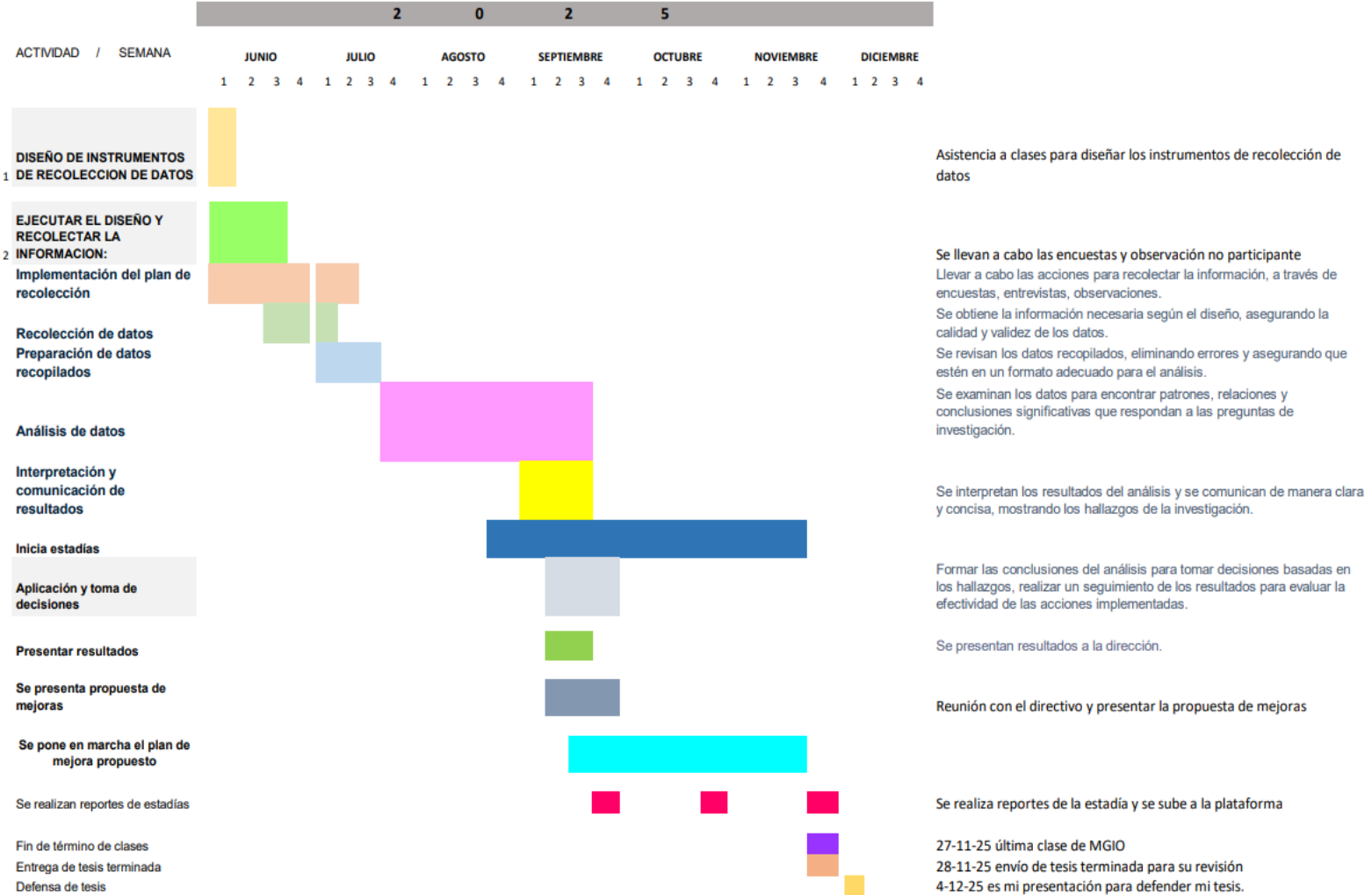
Módulo 3: La Energía de la Inspiración: El Uso Inteligente de la Emoción

Módulo 4: Las 6 Palancas Prácticas de la Inspiración en la Acción

Módulo 5: Plan de Acción Personal y Cierre

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL TERMINO DE LA TESIS MGIO

Liderazgo y Renuncia Silenciosa de los trabajadores en una empresa comercializadora en Escuintla, Sinaloa.



Asistencia a clases para diseñar los instrumentos de recolección de datos

Se llevan a cabo las encuestas y observación no participante
 Llevar a cabo las acciones para recolectar la información, a través de encuestas, entrevistas, observaciones.
 Se obtiene la información necesaria según el diseño, asegurando la calidad y validez de los datos.

Se revisan los datos recopilados, eliminando errores y asegurando que estén en un formato adecuado para el análisis.

Se examinan los datos para encontrar patrones, relaciones y conclusiones significativas que respondan a las preguntas de investigación.

Se interpretan los resultados del análisis y se comunican de manera clara y concisa, mostrando los hallazgos de la investigación.

Formar las conclusiones del análisis para tomar decisiones basadas en los hallazgos, realizar un seguimiento de los resultados para evaluar la efectividad de las acciones implementadas.

Se presentan resultados a la dirección.

Reunión con el directivo y presentar la propuesta de mejoras

Se realiza reportes de la estadía y se sube a la plataforma

27-11-25 última clase de MGIO

28-11-25 envío de tesis terminada para su revisión

4-12-25 es mi presentación para defender mi tesis.

Encuesta

Buen día:

Soy estudiante de la **Maestría en Gestión e Innovación en las Organizaciones** en la **Universidad Tecnológica de Escuinapa**. Actualmente me encuentro desarrollando un estudio enfocado en el análisis del liderazgo y su impacto en el compromiso laboral dentro de empresas comercializadoras del municipio de Escuinapa.

Con este propósito, le solicito amablemente su colaboración para contestar la siguiente encuesta. Su participación es **anónima y confidencial**, y los datos obtenidos serán utilizados exclusivamente con fines académicos.

Agradezco sinceramente su tiempo, atención y disposición para contribuir a esta investigación.

claudiarosunamoreno@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Rango de edad:*

18 a 25 años

26 a 35 años

36 a 45 años

46 a 55 años

56 años o más

Género*

Masculino

Femenino

Prefiero no decirlo

Otro

Ultimo grado de estudios*

Secundaria

Preparatoria

Técnico

Licenciatura

- Otro

Área de trabajo*

Mantenimiento

Operativo

Administrativo

Otro

Antigüedad en la empresa*

1 a 5 años

6 a 10 años

11 a 15 años

16 años o más

De acuerdo a la escala de Likert, marque la opción que considere representa su grado de acuerdo con las siguientes preguntas

Escala de valoración	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Mi líder directo, ¿promueve un ambiente de respeto y colaboración?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Recibo retroalimentación clara y constructiva por parte de mi líder?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Mi líder muestra interés genuino por el bienestar del equipo?*

- 1

- 2
- 3
- 4
- 5

Siento que mi líder me inspira a dar lo mejor de mí?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Mi líder me involucra en la toma de decisiones importantes?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Me siento emocionalmente conectado con mi trabajo?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Realizo únicamente las tareas que se me asignan sin esfuerzo extra?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Considero que mi trabajo tiene un propósito claro?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Siento motivación por asumir responsabilidades adicionales?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Me esfuerzo por contribuir más allá de mis funciones básicas?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Existen oportunidades de crecimiento profesional en mi lugar de trabajo?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Mi esfuerzo es reconocido por la empresa?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

La empresa promueve líderes que inspiran y escuchan a su equipo?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. - Contactar con el propietario del formulario - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

_Formularios

Observación directa no participante:

Reporte de evidencia

Fecha y hora: <u>15 de Julio de 2025.</u>
Lugar <u>Empacadora</u>
Área observada: <u>– área de descarga de fruta – lavado - tratamientos</u>

Duración: <u>45 minutos</u>
Responsable de la observación: <u>Claudia R Osuna</u>
Objetivo de la Observación
Analizar la interacción entre el líder y su equipo, así como el comportamiento laboral en el área observada, sin intervención del investigador.
Método utilizado
Observación directa no participante: El observador se limita a registrar hechos de forma objetiva, sin influir en el desarrollo de las actividades.
Registro de Observación

Hora	Observación
09:15 am	El líder ingresa al área, (la cual consta de 3 encargados: descarga de fruta, lavado y tratamientos), se dirige con el encargado y da indicaciones generales. Este se dirige al área de lavado y baja la información a los operarios, no se encuentran la totalidad de los trabajadores en el área por lo que no da instrucciones a todo el grupo.
09:45 a	Los trabajadores ausentes permanecieron inactivos durante 10 minutos, sin recibir tareas, pero tampoco hubo iniciativa de ellos sobre las instrucciones de las tareas a realizar.

Lista de Chequeo
¿El líder solicita participación? <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
¿Hay trabajo colaborativo? <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Se observa motivación en el equipo? <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No

Evidencias Complementarias
Fotografías del área de trabajo.
Comentarios Adicionales
<u>El líder no se dirige directamente con el equipo, éste va con el encargado del área y gira instrucciones y entrega un documento en donde le da el programa de trabajo a realizarse.</u>
<u>Posterior a esto, el encargado del área hace anotaciones, deja los papeles en una mesa y habla con los trabajadores, algunos no muestran interés y se esperan a que el encargado vaya hacia ellos para que les dé indicaciones, les hace una señal para que se acerquen, habla con ellos, lo escuchan, hablan entre ellos (como poniéndose de acuerdo) y entonces se van al mismo lugar a esperar que empiecen las actividades, no están siguiendo instrucciones.</u>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reporte de evidencia: observación no participante.
Fecha y hora: <u>15 de Julio de 2025.</u>
Lugar <u>Empacadora</u>
Área observada: <u>taller de mantenimiento</u>

Duración: <u>25 minutos</u>
Responsable de la observación: <u>Claudia R Osuna</u>
Objetivo de la Observación
Analizar la interacción entre el líder y su equipo, así como el comportamiento laboral en el área observada, sin intervención del investigador.
Método Utilizado
Observación directa no participante: El observador se limitó a registrar hechos de forma objetiva, sin influir en el desarrollo de las actividades.
Registro de Observación

Hora	Observación
10:15 am	<p data-bbox="772 289 1318 927">El líder reúne al equipo de mantenimiento y les pregunta sobre las tareas que quedaron pendientes del día anterior. Se observa que no existe un programa de mantenimiento formal, ya que no lo porta consigo y únicamente da indicaciones generales a algunos de los trabajadores. Al revisar el departamento, se encuentra que las bitácoras están acumuladas en el escritorio y no se encuentran actualizadas, lo que dificulta conocer con precisión las actividades realizadas y si realmente fueron asignadas.</p> <p data-bbox="772 959 1318 1230">Además, se nota la ausencia de un control formal sobre las tareas ejecutadas. Cada trabajador utiliza una libreta personal para llevar sus anotaciones, a manera de registro, aunque este dato no pudo ser comprobado de forma objetiva.</p>

10:35 am	<p>No todos los integrantes del equipo ingresaron al área de empaque: uno acudió a la oficina de Recursos Humanos, otro permaneció elaborando solicitudes de requerimientos de materiales y un tercero se dirigió al almacén a solicitar insumos necesarios. En este último caso, el almacenista le llamó la atención, ya que entregó una requisición sin la firma de autorización requerida.</p>
----------	---

Lista de Chequeo

¿El líder solicita participación? Sí No

¿Hay trabajo colaborativo? Sí No

¿Se observa motivación en el equipo? Sí No

Evidencias Complementarias

Fotografías del área de trabajo.

Comentarios Adicionales

El líder se dirige con el equipo, habla con ellos, les hace algunas preguntas, usa un tono de voz como de reprimenda porque no cumplieron con la reparación de unas fallas presentadas en una banda transportadora.

Cuando el líder se aleja, empiezan a murmurar entre ellos. Algunos hacen anotaciones, y luego se dispersan.

3. Reporte de evidencia: observación no participante.

Fecha y hora: 16 de Julio de 2025.

Lugar Empacadora

Área observada: oficinas

Duración: 90 minutos

Responsable de la observación: Claudia R Osuna

Objetivo de la Observación

Analizar la interacción entre el líder y su equipo, así como el comportamiento laboral en el área observada, sin intervención del investigador.	
Método Utilizado	
Observación directa no participante: El observador se limitó a registrar hechos de forma objetiva, sin influir en el desarrollo de las actividades.	
Con el propósito de complementar la información obtenida mediante entrevistas y encuestas, se realizó una observación directa no participante en el área administrativa de la empresa. El objetivo fue identificar patrones de interacción entre el liderazgo y los colaboradores, así como actitudes asociadas al compromiso laboral.	
Registro de Observación	
Hora	Observación
12.00 pm	
14.00 pm	
Durante la mayor parte del tiempo, los colaboradores trabajaron de forma aislada, limitando la interacción entre sí. No se observaron diálogos orientados a la cooperación espontánea ni dinámicas de trabajo en equipo. El tono general fue informal.	

Hallazgos
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación se mantiene principalmente vertical. Si se encuentran solos hay comunicación entre ellos, guardan silencio principalmente si se sienten observados.

• El líder proporciona instrucciones claras, pero no fomenta espacios para la discusión o el intercambio de ideas.
• Los trabajadores se centran en el cumplimiento estricto de sus funciones.
• No se observaron conductas de motivación activa.
• La dinámica laboral sugiere un ambiente controlado
Lista de Chequeo
¿El líder solicita participación? Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Hay trabajo colaborativo? Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Se observa motivación en el equipo? <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
Evidencias Complementarias
Fotografías del área de trabajo.
Comentarios sobre la percepción del personal frente a la estrategia