

Productividad de los trabajadores de Coltrans Barranquilla considerando la incidencia del liderazgo durante la pandemia de covid-19

Productivity of Coltrans Barranquilla workers considering the incidence of leadership during covid-19

 <https://doi.org/10.21803/adgnosis.13.13.699>

Loraine Paola Julio Solano

 <https://orcid.org/0009-0002-0429-6219>

Administrador de Empresas. Estudiante, Institución Universitaria Americana. Barranquilla (Colombia). lorainejuliosolano@gmail.com.

María de Lourdes Valero Manjarrés

 <https://orcid.org/0000-0003-3326-8233>

Maestría en Gerencia del Talento Humano. Docente Investigador, Institución Universitaria Americana. Barranquilla (Colombia). valeromaria@americana.edu.co

Johanna Carolina Martínez Juvene

 <https://orcid.org/0000-0001-7812-9929>

Maestría en Mercadeo. Docente Investigador, Institución Universitaria Americana. Barranquilla (Colombia). Email: jmartinezj@americana.edu.co

Libnazaret Betancourt Rodríguez

 <https://orcid.org/0000-0001-7812-9929>

Magíster en Competitividad y Sustentabilidad. Docente Investigador, Institución Universitaria Americana. Barranquilla (Colombia). libnazareth08@americana.edu.co

Cómo citar este artículo:

Julio; L., Valero; M., Martínez; J. y Betancourt; L. (2024). Productividad de los trabajadores de Coltrans Barranquilla considerando la incidencia del liderazgo durante la pandemia de covid-19. *Ad-gnosis*, 13(13). e#699. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.13.13.699>

Resumen

Introducción: La ausencia de un buen liderazgo se refleja directamente en la motivación, la comunicación, el ambiente laboral y el rendimiento de los colaboradores de una empresa de manera negativa. **Objetivo:** Determinar la incidencia del liderazgo en la productividad de los colaboradores de la compañía Coltrans Barranquilla durante la pandemia de covid-19. **Metodología:** El enfoque de este estudio responde a una investigación cuantitativa con alcance descriptivo correlacional. Se empleó un cuestionario tipo encuesta con respuestas en escala de Likert a 21 participantes, cuyas respuestas fueron anónimas. **Resultados:** Se identificó que la compañía Coltrans evidencia una relación positiva moderada de la influencia del liderazgo sobre la productividad laboral en aspectos de reconocimiento al desempeño, comunicación de los objetivos, apertura a las sugerencias que contrastan con la falta de reconocimiento y fortalecimiento de los equipos de colaboradores que terminan desertando. **Conclusiones:** La función del liderazgo en las organizaciones puede ser la diferencia entre el desempeño, el bienestar laboral y la productividad de la empresa, especialmente en momentos de contingencias como el vivido durante la pandemia de covid-19.

Keywords: Productividad; Liderazgo; Colaboradores; Equipos de trabajo; Desempeño¹

Códigos JEL (Ciencias Económicas y Administrativas): M50

¹ Los términos clave han sido recuperados a partir del Tesoro [relacionar el nombre del Tesoro de donde se han obtenido].

Abstract

Introduction: The absence of good leadership is directly reflected in the motivation, communication, work environment and performance of the employees of a company, in a negative way. **Objective:** To determine the impact of leadership on the productivity of employees of the company Coltrans Barranquilla during the period of the pandemic. **Methodology:** The approach of this study responds to a quantitative research with a descriptive correlational scope. A survey type questionnaire was used with answers in Likert scale, to 21 participants, whose answers were anonymous. **Results:** It was identified that the company Coltrans shows a moderate positive relationship of the influence of leadership on labor productivity, in aspects of performance recognition, communication of objectives, openness to suggestions, among other aspects that contrast with the lack of recognition and strengthening of the teams of collaborators that end up deserting. **Conclusions:** The role of leadership in organizations can be the difference between performance, labor welfare and productivity of the company, especially in times of contingencies such as what was experienced during covid-19.

Keywords: Productivity; Leadership; Collaborators; Work teams, Performance.



Introducción

El mundo empresarial ha sido directamente golpeado por los resultados negativos del covid-19 (Parsoya y Perwej, 2021; Sharma et al., 2020), que ha traído consigo una serie de desafíos sin precedentes surgidos en el periodo pandémico y que en algunos casos aún permanecen, entre los cuales estuvo afrontar la disminución drástica de la productividad laboral (Villavicencio-Ayub et al., 2022), acentuada por el estrés y la ansiedad que trajo el confinamiento, particularmente en mujeres, la pérdida de empleos y poder adquisitivo en la población (Mora, 2021), la interrupción de las cadenas de suministro de muchas empresas, el cierre de fronteras, las estrictas restricciones de ingreso de algunos bienes, así como las demoras logísticas en las aduanas (Adrián y Hirs, 2020), además del cierre temporal o definitivo de las actividades económicas en los diferentes sectores y su consecuencia en la reducción de ingresos (Debata et al., 2020). Sin embargo, a pesar de las dificultades, esta situación también impulsó a muchas empresas a replantear su enfoque y a buscar oportunidades para adaptarse y transformarse (Amankwah-Amoah et al., 2021; Manciatì-Alarcón, 2021).

Una respuesta al desafío del distanciamiento social y las restricciones impuestas por la pandemia se trató de la acelerada adopción del teletrabajo y la virtualidad en muchas organizaciones (Velásquez Cáceres y Martínez Ramírez, 2021), lo que se convirtió en un enorme reto para los líderes y gerentes, quienes tuvieron que dirigir y guiar a sus equipos de manera remota (Contreras et al., 2020; Stoker et al., 2022). En este nuevo escenario de incertidumbre y volatilidad, la productividad laboral se convirtió en un factor determinante para la supervivencia y el éxito de las empresas. La capacidad de las organizaciones para adaptar sus procesos, optimizar recursos y mantener el flujo de productos y servicios dependía en gran medida del desempeño y compromiso de sus trabajadores (Villavicencio-Ayub et al., 2022).

Por su parte, el compromiso se vio impactado significativamente por la salud mental, el bienestar emocional y la motivación, lo que requirió un enfoque renovado en las estrategias de liderazgo para impulsar la productividad. Si se requería sacar la máxima productividad, los líderes debían dejar claras las funciones, los procedimientos y las tareas de los empleados, otorgar los recursos necesarios para llevarlas a cabalidad y ajustar de forma idónea las tareas con los conocimientos y las habilidades del empleado.

Por ello, el liderazgo figuró como un elemento clave para dirigir empresas en tiempos inciertos y de alta volatilidad hacia un terreno más sólido, implementando estrategias novedosas o variadas (García-Salirrosas y Millones-Liza, 2023; Weber et al., 2022). Un liderazgo empático, resiliente y adaptable, capaz de fomentar la comunicación abierta, trabajo en equipo y colaboración, fue fundamental para mantener el ánimo de los trabajadores, potenciar sus capacidades y motivarlos a dar lo mejor de sí mismos en un contexto adverso (Deshwal y Mohd, 2020). En algunos casos, los líderes fueron capaces de mitigar el miedo, los sentimientos de amenaza y la ansiedad de su equipo (Kim et al., 2024).

En las empresas de logística internacional, como es el caso del objeto de estudio de esta investigación, el liderazgo desempeñó un papel aún más crucial. La naturaleza globalizada de la industria, la complejidad de las cadenas de suministro y la necesidad de responder a cambios dinámicos en

tiempo real exigieron un liderazgo visionario, capaz de anticipar desafíos, tomar decisiones estratégicas y gestionar equipos multiculturales de manera efectiva (Gereffi, 2014; Ketudat y Jeenanunta, 2021; Szmelter, 2017). En Coltrans, la pandemia ayudó a evidenciar algunas deficiencias en la gestión que se estaba adelantando en la empresa en términos de productividad. Por ejemplo, en el periodo 2021-2022, se experimentó una alta rotación de personal, quejas asociadas a la remuneración y metodología de trabajo; los resultados de su propia encuesta de deserción laboral en 2022 (realizadas a todo el personal saliente) evidenciaron la inconformidad de los colaboradores en temas relativos a la carga laboral, el salario y el ambiente laboral, factores íntimamente relacionados con el liderazgo de cualquiera de las dependencias de donde provenían estos empleados (Tafvelin et al., 2023; Wahyudi et al., 2023), lo que repercutió directamente en la afección de la productividad de los miembros del equipo.

Por tanto, basados en los postulados de la teoría de las relaciones de George Elton Mayo (escuela humanística de la administración), donde se asume el éxito de una organización cuando el desempeño del equipo está guiado por un líder reconocido por sus integrantes; el liderazgo humilde de Jim Collins, cuyo líder es humilde al compartir el logro y reconocimiento con su equipo, y el modelo de contingencia de Fred Fiedler, donde el líder debe adaptarse a la situación e identificar cuándo debe primar la tarea y cuándo las relaciones, esta investigación tiene por objetivo determinar la incidencia del liderazgo en la productividad de los colaboradores de Coltrans Barranquilla durante la pandemia de covid-19, al resolver el siguiente interrogante: ¿cuál es la incidencia del liderazgo en relación con la productividad de los colaboradores en Coltrans Barranquilla?, entendiendo que la empresa mantuvo niveles deseados de productividad, a pesar de las quejas alrededor del liderazgo.

Marco teórico

Esta investigación considera los fundamentos y postulados del liderazgo sobre la productividad, reflejados en la teoría de la contingencia de Fiedler (Verkerk, 1990), la teoría del liderazgo humilde de Collins (Collins, 2001) y la teoría de las relaciones humanas de Mayo (1998, 2003), las cuales manifiestan que existen distintos tipos de liderazgo asociados a la conducta del ser humano y a su comportamiento frente a distintas situaciones, especialmente, en las organizaciones. Por ello, la atención en el factor del liderazgo sumado a otros factores como las prácticas de gestión se ha desarrollado como factor determinante para la mejora de la productividad laboral (Nguyen y Phan, 2024), con lo cual el líder debe reconocer las metas de su personal para orientarlas con las metas y la visión de la organización (Lara Cedeño et al., 2021), de manera que la obtención de los resultados beneficien a todas las partes involucradas.

En este sentido, es importante resaltar que el liderazgo es un proceso que ejerce una persona que influye y apoya a otras personas para que lo sigan y muestren disposición de hacer todo aquello que sea necesario (Dorneles et al., 2017; Neria y Reyes, 2021), con lo que el líder puede influir en la voluntad y disposición del desarrollo del trabajo individual o en equipo para potenciar la productividad individual y general de cada integrante (Guerrero Bejarano, 2020; Lara Cedeño et al., 2021). Un líder debe ser capaz de capitalizar el potencial propio, de sus seguidores y de la situación que lo

rodee, es decir, dinamizar el proceso de toma de decisiones en un entorno completo (Dinibutun, 2020).

Por su parte, la productividad se puede entender como la cantidad de trabajo útil que una persona realiza en una unidad de tiempo determinada para la obtención de un resultado (Almaamari, 2023); cuando el resultado evidencia mejoras, se asocia con la utilización de menos recursos o actividades o con la obtención de mayores resultados a partir de los mismos elementos (Fontalvo Herrera et al., 2017). De esta manera, la productividad termina adoptando a la eficiencia y eficacia como elemento primordial de esta. El factor humano está presente en las fases de ejecución de los procesos de una organización; por ello, Franco-López et al. (2021) reafirman que uno de los factores clave que determinan la productividad es la gestión del recurso humano, para lo cual el papel del líder es imprescindible. El líder crea las condiciones adecuadas para un entorno laboral estable al fomentar la confianza, el reconocimiento, la motivación, las vías de comunicación asertivas entre colaborador-jefe y el desarrollo profesional de los colaboradores, lo que contribuye significativamente al factor humano de la productividad de la organización (Bril et al., 2021).

A partir de estas definiciones de base, se enuncian las teorías adoptadas que ayudan a explicar la influencia del liderazgo en la productividad.

Teoría de la contingencia de Fiedler

El enfoque contingencial indica que diversas situaciones requieren distintos estilos de liderazgo, lo que demanda del líder tener la capacidad de ser flexible y ajustar su estilo de acuerdo con las características del grupo, las circunstancias y las metas que se persiguen (Kovach, 2018). En este contexto, la teoría de la contingencia de liderazgo de Fiedler (Verkerk, 1990) establece que el desempeño o la productividad del equipo está determinada por la alineación entre el estilo de liderazgo y el margen de control que la situación le permite al líder (Deshwal y Mohd, 2020).

Fiedler definió dos tipos de estilo de liderazgo: uno orientado a las tareas y otro a las relaciones. En el primer caso, el líder prioriza el alto rendimiento y la eficacia del trabajo, proporciona instrucciones claras y establece estándares elevados de desempeño, dejando muy definido el papel que debe desempeñar el colaborador en el área de trabajo, mientras los líderes relacionales se enfocan en construir relaciones sólidas y agradar a sus subordinados (Dinibutun, 2020). De esta manera, el autor desarrolla la escala del compañero de trabajo menos preferido (LPC, por sus siglas en inglés), para establecer cuándo el líder está enfocado en las tareas o relaciones; los líderes que describen a su compañero de trabajo menos preferido con adjetivos positivos o negativos se posicionan en las relaciones o tareas, respectivamente (Fiedler, 2005; Da Cruz et al., 2011).

Asimismo, se proponen tres variables situacionales que determinan la eficacia del liderazgo (Deshwal y Mohd, 2020). Las relaciones líder-miembro, que se basan en su calidad, el grado en que los subordinados agradan a su líder, confían y son leales a él; si las relaciones son buenas, el líder puede tener más influencia y encaminar los resultados a feliz término. La estructura de la tarea, medida por el grado en el que las tareas están estructuradas y claras; si la tarea es clara y estructurada, un líder orientado a la tarea puede ser eficaz. Y el poder de posición, que se refiere al grado en el

que el líder tiene autoridad formal y poder en la organización; cuanto más alto es su nivel de poder, más control puede tener y ser más efectivo en ciertas situaciones.

En el contexto de Coltrans Barranquilla, es relevante identificar cómo se adapta el liderazgo a los cambios del entorno y cómo lo perciben los colaboradores. Las prácticas de logística internacional implican una variedad de situaciones y desafíos en constante cambio; en momentos de alta complejidad en la coordinación de diferentes tráfico y medios de transporte, un liderazgo orientado a la tarea, capaz de tomar decisiones rápidas y precisas, podría ser más efectivo. En contraste, en situaciones en las que se requiere un alto grado de cooperación y coordinación entre equipos, un liderazgo orientado a las relaciones podría ser más beneficioso para mantener la moral y la motivación del equipo Coltrans. Al considerar las variables situacionales específicas y la adaptación del estilo de liderazgo, se contribuye a una mayor productividad en la empresa.

La teoría del liderazgo humilde de Collins

La teoría del liderazgo humilde de Collins (Collins y Hansen, 2011) se basa en la idea de que los líderes más efectivos son aquellos que combinan una humildad genuina con una firmeza en la consecución de objetivos y resultados. En esta teoría, se identifican cinco dimensiones clave:

- La capacidad de autoconciencia respecto del reconocimiento que el líder tiene de sus propios conocimientos, destrezas, fortalezas, debilidades y limitaciones, así como lo que puede aprender de otros y la forma de adaptarse a nuevas circunstancias.
- La apertura a la retroalimentación, con la cual los líderes humildes valoran la retroalimentación honesta y constructiva, están dispuestos a escuchar sugerencias y opiniones de su equipo de trabajo.
- La disposición a compartir el poder, debido a que un líder humilde lo ve como un medio para lograr objetivos amplios y no tiene problema en delegar responsabilidades y empoderar a su equipo; en este sentido, con una buena comunicación genera confianza e influye en el comportamiento de sus subordinados para encaminarlos al desempeño y la productividad deseada (Cho et al., 2021).
- La mentalidad de servicio, que lleva al líder a estar motivado por el deseo genuino de servir a los demás y contribuir al éxito del equipo u organización en su conjunto, para lo cual se priorizan las necesidades y el bienestar de los demás antes del interés personal.
- La demostración de humildad en el éxito, lo que permite al líder compartir el reconocimiento y los elogios con quienes contribuyeron al éxito. Los estudios que identifican esta última dimensión en sus líderes resaltan que son personas que han pasado por situaciones difíciles, cambiándoles la óptica de su vida e impulsándolos a llevar las compañías a la trascendencia del éxito por décadas (Caldwell et al., 2017).

Esta teoría destaca la importancia de cultivar la humildad como parte integral del liderazgo

eficiente, al menos, en una de las dimensiones mencionadas. Algunos estudios dan prueba de los efectos significativamente positivos de la influencia de un líder humilde en el desempeño y la productividad del equipo y de la empresa (Cho et al., 2021; Maldonado et al., 2022). En la empresa objeto de este estudio, las diversas evaluaciones y encuestas de satisfacción indican que los empleados suelen estar satisfechos con la valoración que le dan a su trabajo, aunque no sea representativo en el salario. El enfoque en el estilo de liderazgo humilde facilita la productividad en la empresa, los empleados han indicado su nivel de satisfacción al mejorar la escucha y retroalimentación de los colaboradores hacia el líder, al fomentar la colaboración entre diferentes equipos y departamentos con habilidades y experiencias diversas, para encontrar soluciones más creativas y eficientes a los desafíos logísticos. Con los rasgos de este tipo de liderazgo, los empleados pueden desarrollar sentido de pertenencia al sentirse capacitados para tomar decisiones y asumir responsabilidades, con la seguridad y el respaldo del líder en resaltar los aciertos y generar un ambiente de aprendizaje a partir de los errores.

La productividad en la teoría de las relaciones humanas de Mayo

La teoría de las relaciones humanas le otorga mayor importancia al comportamiento del trabajador, al averiguar los efectos ambientales y psicológicos que interfieren en su productividad (Mayo, 1998). Las investigaciones de Mayo concluyeron que para subir la moral del empleado es vital reconocerle su trabajo, que sea escuchado por sus directivos, asociarlo como parte de un equipo y otorgarle un trato digno y justo (Mondragón Puerto, 2017).

Así, de acuerdo con Mayo (1998), es indispensable que las organizaciones les brinden a sus colaboradores seguridad en su área laboral, puesto que de esta manera se fortalece su salud emocional y se propicia el éxito de las actividades laborales y estabilidad a su plataforma productiva a corto, mediano y largo plazo (De Oliveira et al., 2023; Voordt y Jensen, 2023).

Mayo llegó a la conclusión de que las necesidades de los trabajadores a menudo se fundamentan en el sentido de pertenencia a un grupo y en sentirse valorados, lo cual podría dar lugar a conflictos con los gerentes, cuyo enfoque principal no está en la socialización, sino que radica en la reducción de costos y la eficiencia. Asimismo, destacó que, aun cuando el salario y las condiciones laborales sean favorables, estos aspectos son menos relevantes para los empleados si no experimentan un sentido de pertenencia grupal. El autor destaca que los grupos informales en el entorno laboral ejercen una notable influencia en el comportamiento de los empleados dentro de esos grupos, y así subrayar la importancia para los gerentes de abordar de manera seria las necesidades sociales, entre las cuales se incluye el deseo de pertenecer a un grupo informal (Mayo, 1998, 2003).

Entonces, bajo los postulados de esta teoría se entiende que el liderazgo efectivo influye en la productividad laboral mediante la creación de un ambiente propicio donde los empleados se sientan valorados y motivados, se promuevan las relaciones interpersonales positivas, una comunicación abierta y el desarrollo del talento por encima del intercambio monetario (Betancourt Rodríguez et al., 2013; Muldoon et al., 2020). Un líder que fomente la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, así como el empoderamiento y la delegación adecuada de responsabilidades, puede aumentar la eficiencia y la colaboración dentro del equipo, lo que contribuye a una mayor produc-

tividad en la organización (Febrian, 2024; Nurhidayah, 2020). En Coltrans, los trabajadores requieren trabajar en un ambiente que fomente la colaboración entre los equipos de diferentes áreas, como transporte, almacenamiento, aduanas y gestión de inventario, para mejorar la coordinación y la eficiencia operativa. Se resalta que el conocimiento y la experiencia de los trabajadores les ha permitido rediseñar procesos y mejorar en algunos casos sus propios métodos de trabajo (Fontalvo Herrera et al., 2017).

Dimensiones de la productividad según Stephen Robbins y Timothy Judge

La productividad constituye el nivel más elevado de análisis en el comportamiento organizacional (Kilag et al., 2023; Mayer et al., 2023). Se considera que una empresa es productiva cuando logra alcanzar sus metas mediante la transformación eficiente de insumos en productos minimizando los costos asociados (Lorenzo Gilvonio, 2018). A partir de lo anterior, se puede entender que la productividad es la unión de las dimensiones de eficacia y eficiencia con la ayuda de recursos para la obtención las tareas trazadas; pero, a su vez, la eficiencia en la productividad de la compañía muchas veces depende del trabajo en equipo y la sinergia que tengan sus miembros (Franco-López et al., 2021).

La mayoría de los resultados que alcancen una dependencia son insumos para las actividades y tareas de otras dependencias. Por simplicidad, podemos suponer que las personas desempeñan un papel fundamental en la gestión de los recursos, dedicándose activamente a la producción eficiente de bienes y servicios. Su constante esfuerzo por mejorar esta producción se convierte en el punto de partida de cualquier intervención destinada a incrementar la productividad en la organización (Balk et al., 1991). Por ende, la función de la integración de personal es suplir y mantener cubiertas cada una de las posiciones dentro de la organización, así como identificar las necesidades mismas del área con los talentos y las habilidades que desempeñe el colaborador (Mondragón Puerto, 2017).

Metodología

Este estudio tiene un enfoque de investigación cuantitativa, con un alcance descriptivo correlacional, debido a que busca resaltar la descripción o caracterización distintiva del evento estudiado en un contexto determinado especificando sus propiedades, así como medir la fuerza en la relación que tienen dos variables y la medida en que ambas variables pueden cambiar juntas sin que esto implique causalidad (Hurtado de Barrera, 2000). Las descripciones se hicieron con los descriptivos estadísticos básicos, mientras las correlaciones se asumieron con el coeficiente de correlación lineal de Pearson, por tratarse de una muestra menor de 30 participantes, con variables continuas de escala mínima de intervalo. Se buscó revisar los ítems del liderazgo que se relacionaran fuertemente o no con la productividad del empleado.

La técnica para la recolección de los datos cuantitativo estuvo centrada, principalmente, en la aplicación de un cuestionario tipo encuesta de selección múltiple con única respuesta, a través de una escala de Likert del 1 al 4, donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 4 significa totalmente

de acuerdo, para medir las actitudes y los comportamientos de los colaboradores asociados con su productividad y el liderazgo ejercido hacia ellos, correspondiendo a la variable dependiente e independiente, respectivamente. Los ítems de cada variable se pueden apreciar en la tabla 2. El cuestionario fue validado por expertos en liderazgo y comportamiento organizacional, para asegurar la relevancia y adecuación de las preguntas, los objetivos del estudio y el contexto de la empresa. Igualmente, basados en un margen de confianza del 95 %, se aplicó la validez interna del cuestionario con el alfa de Cronbach, dando como resultado 0,87, el cual se encuentra en el rango esperado (entre el 0,82 y 0,91). Esto significa que las diferentes preguntas del instrumento miden el mismo constructo de manera confiable y consistente, y las respuestas de los participantes a las diferentes preguntas están altamente correlacionadas entre sí.

El instrumento se aplicó a 21 de una población total de 28 de colaboradores de Coltrans Barranquilla, por medio de Google Forms. Como se trata de una población pequeña, se decidió optar por el censo en lugar de sacar una muestra representativa. Se envió el cuestionario a todos los participantes, los cuales eran libres de decidir participar o no en la investigación de acuerdo con su disponibilidad o voluntad, como indicador de minimización del sesgo en las respuestas. Luego de dos intentos de establecer comunicación con todos los participantes por medios virtuales, 21 colaboradores confirmaron su participación diligenciando el cuestionario. Entre otras medidas para controlar el sesgo, se garantizó el anonimato y se enfatizó a los colaboradores que las respuestas serían confidenciales y solo utilizadas para fines de investigación, se utilizó una redacción neutral en el cuestionario y se proporcionaron instrucciones claras para fomentar respuestas honestas y precisas. Como medida adicional, se envió el cuestionario fuera del horario laboral para que el colaborador no tuviera la presión del ambiente de trabajo, la influencia de otro colaborador o jefe.

Cabe mencionar que se obtuvieron los permisos necesarios por parte de la dirección de Coltrans Barranquilla para llevar a cabo la investigación, así como para la posterior publicación de los resultados, asegurando la protección de datos personales y el cumplimiento de las normativas éticas pertinentes. Con los datos recabados, el análisis de la información cuantitativa se desarrolló a través de la estadística descriptiva y posterior correlaciones, contrastado con la observación activa de uno de los integrantes de la investigación que tuvo acceso como empleada en las instalaciones de la empresa, así como los resultados de fuente secundaria provenientes de la encuesta de deserción laboral 2022, que la misma organización proporcionó como complemento del análisis. Estos aspectos proporcionaron profundidad en el análisis y la triangulación de la información (Creswell, 2010). Los coeficientes de correlación permitieron identificar la fuerza y dirección de las relaciones entre diversas variables relacionadas con la efectividad del trabajo y el liderazgo.

Los datos generales que conforman la muestra de participantes se detallan a continuación en la tabla 1.

Table 1.
Datos generales de los participantes del estudio

Colaboradores	Frecuencia	Valor absoluto
<i>Total de colaboradores</i>		28
Participantes dispuestos*	75 %	21
Participantes no dispuestos	25 %	7
Sexo		21
Mujer	76,2 %	
Hombre	23,8 %	
Estado civil		21
Casado	42,9 %	
Soltero	57,1 %	
Número de hijos		21
Sin hijos	47,6 %	
De uno a tres	52,4 %	
Área de trabajo		21
Aduana	19 %	
Administrativo	29,1 %	
Comercial	14,3 %	
<i>Inside sales</i>	14,3 %	
Operaciones	9,5 %	
Servicios generales	14,3 %	
Niveles jerárquico		21
Jefe de área	9,5 %	
Coordinador	14,3 %	
Asistente	42,9 %	
Analista	4,75 %	
Auxiliar	23,8 %	
Practicante	4,75 %	
Tiempo de servicio		21
Menor de 1 año	14,3 %	
De 1 a 3 años	19 %	
De 4 a 6 años	4,8 %	
Mayor de 6 años	61,9 %	

*A partir de los participantes dispuestos a formar parte del estudio, se consolidaron los resultados descriptivos y correlacionales.

Fuente: Elaboración propia.

La composición y las características de los colaboradores de Coltrans indican que existe una predominancia del sexo femenino frente a masculino, de un estado civil soltero frente a casado, lo que obedece a encontrar casi la mitad de los colaboradores sin hijos. En la distribución del área de trabajo, las áreas de trabajo con mayor presencia de colaboradores son el área administrativa y de servicios generales, quienes se encuentran con mayor facilidad en las instalaciones de la empresa.

A su vez, el nivel jerárquico más común en la estructura organizacional es el asistente, seguido de auxiliar y coordinador; gran parte de los colaboradores que no participaron en el estudio se encuentran entre estas áreas mencionadas. Finalmente, la mayoría de los empleados tienen una antigüedad de más de seis años de servicio en la empresa, lo cual indica que la mayoría de las respuestas proporcionadas respecto del desempeño laboral o liderazgo ejercido durante un periodo prolongado facilitan la comprensión y consistencia del comportamiento de estas variables en la empresa.

Resultados y discusión

A continuación, se revelan los resultados descriptivos de la encuesta aplicada al personal (tabla 2).

Table 2.
Descriptivos del liderazgo y la productividad de los colaboradores de Coltrans

Ítem	Macrovariable observada	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se otorgan reconocimiento por su buen desempeño	Liderazgo	33,3 %	33,3 %	19 %	14,3 %
Su líder cuenta con el conocimiento y las destrezas para dirigir el área	Liderazgo	4,8 %		33,3 %	61,9 %
El líder tiene en cuenta las sugerencias de su equipo de trabajo	Liderazgo	4,8 %		38,1 %	57,1 %
El nivel de comunicación con su superior y compañeros facilita los resultados	Liderazgo	4,8 %		19 %	76,2 %
Los objetivos de los equipos de trabajo son compartidos a todos los integrantes	Liderazgo		4,8 %	33,3 %	61,9 %
Genera valor agregado a su equipo de trabajo	Liderazgo			14,3 %	85,7 %
Se siente motivado para ayudar en el mejoramiento de los procesos de trabajo	Liderazgo	4,8 %	4,8 %	33,3 %	57,1 %
El desarrollo de las funciones cuenta con recursos necesarios para la eficiente realización del trabajo	Productividad			33,3 %	66,7 %
Los procedimientos en el área de trabajo están bien definidos	Productividad		4,8 %	19 %	79,2 %
Existe claridad de las funciones y están determinadas	Productividad		9,5 %	28,6 %	61,9 %
Conoce y entiende su rol en el área de trabajo	Productividad			23,8 %	76,2 %
Hace una buena utilización de sus conocimientos y habilidades en su lugar de trabajo	Productividad			9,5 %	90,5 %
Su desempeño está acorde con sus conocimientos y habilidades	Productividad		14,3 %	19 %	66,7 %

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la tabla 2 revelan la percepción de los colaboradores alrededor de dos aspectos fundamentales para el éxito organizacional. En este sentido, se observa una distribución relativamente uniforme entre las categorías de respuesta, con un nivel de predominancia de las opiniones positivas. Se destaca que el 61,9 % de los colaboradores están totalmente de acuerdo con que su líder cuenta con el conocimiento y las destrezas para dirigir el área, lo cual refleja una confianza positiva en las capacidades del liderazgo, como se observa en los resultados empíricos del estudio de Liu y Ren (2022), en los cuales el desempeño laboral de los empleados es impactado positivamente por la confianza percibida en el líder.

Sin embargo, es importante considerar que un 33,3 % de los colaboradores se encuentran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de que se otorgan reconocimientos por su buen desempeño. Esta situación podría indicar la necesidad de reforzar las prácticas de reconocimiento y motivación para incentivar a los colaboradores y fortalecer su compromiso con la organización (Villavicencio-Ayub et al., 2022).

En cuanto a la comunicación y la participación, los resultados son más positivos, como se encontró en otras investigaciones (Cardoso, 2023; Setyawati et al., 2023). El 76,2 % de los colaboradores consideran que el nivel de comunicación con su superior y compañeros facilita los resultados, y el 57,1 % están de acuerdo en que el líder tiene en cuenta las sugerencias de su equipo de trabajo, lo que corresponde a las características de un líder humilde (Collins, 2001; Collins y Hansen, 2011). Estos aspectos reflejan un ambiente de trabajo abierto y colaborativo, donde la comunicación fluye y las ideas de los colaboradores son valoradas, en atención a que algunos pocos colaboradores sienten que no son escuchados por sus superiores, dejando un velo en la ausencia de un liderazgo efectivo en esos casos particulares.

Por su parte, en lo que respecta a la productividad, los resultados también indican una percepción generalmente positiva. El 66,7 % de los colaboradores consideran que el desarrollo de sus funciones cuenta con los recursos necesarios para la eficiente realización del trabajo, y el 79,2 % perciben que los procedimientos en el área de trabajo están bien definidos; caso contrario cuando el empleado carece de estos aspectos, su rendimiento decae, tal como lo mencionan Maya y Kristiani (2023). Además, un 90,5 % de los colaboradores afirman hacer una buena utilización de sus conocimientos y habilidades en su lugar de trabajo, lo cual demuestra un alto nivel de compromiso y aprovechamiento del potencial individual.

Sin embargo, es importante prestar atención a algunos aspectos que podrían mejorarse. Un 28,6 % de los colaboradores no tienen total claridad sobre las funciones y responsabilidades, y un 14,3 % no perciben que su desempeño esté totalmente acorde con sus conocimientos y habilidades. Estas situaciones podrían abordarse mediante una mejor definición de roles, retroalimentación más precisa y oportunidades de desarrollo profesional.

Basados en estos datos, se analizó la interacción de los ítems en las variables de liderazgo y productividad a través de correlaciones, destacando aquellos vínculos que ya han sido estudiados y que se evidencian para el contexto de Coltrán. Los valores más cercanos a 1 indican correlaciones más fuertes entre las diferentes variables. Los resultados de la tabla 3, en general, presentan una evalua-

ción positiva entre las características del liderazgo y la productividad laboral, mostrando concordancia con otros estudios que confirman la influencia del liderazgo sobre la productividad (Guerrero Bejarano, 2020; Lara Cedeño et al., 2021; Kim et al., 2024; Nguyen y Phan, 2024). Esto indica que, a medida que las características de liderazgo se intensifican, la productividad laboral tiende a aumentar. Esta relación positiva se manifiesta en las correlaciones asociadas al reconocimiento por desempeño, existe una calificación positiva moderada (0,4917) entre el reconocimiento que otorga el líder de acuerdo con el desempeño y la productividad laboral, lo cual indica que, cuando los líderes recompensan el buen trabajo de sus colaboradores, adoptan una posición de uno de los niveles de la humildad, que facilita los resultados productivos en los empleados (Cho et al., 2021).

Table 3.

Principales relaciones de la influencia del liderazgo en la productividad de los colaboradores de Coltrans

		Productividad					
		Recursos necesarios para realizar trabajo eficiente	Procedimientos bien definidos	Claridad en las funciones	Entendimiento de su rol en el área de trabajo	Buena utilización de conocimientos y habilidades	Desempeño en el cargo corresponde a sus conocimientos y habilidades
Liderazgo	Reconocimiento por desempeño	0,0348	0,4917	*0,5836	*0,5083	0,0447	0,4664
	Conocimiento y destreza del líder para dirigir	0,0782	0,1359	0,3177	*0,5531	-0,2111	**0,7330
	Líder que toma en cuenta sugerencias	0,0598	0,2209	*0,5654	0,5167	-0,0105	0,4237
	Comunicación superior, empleado facilita los resultados	0,0377	0,1221	0,1678	*0,5229	-0,1517	*0,5175
	Objetivos compartidos entre integrantes	0,0346	0,0639	0,3341	0,3560	*0,5960	**0,7494
	Genera valor agregado a su equipo de trabajo	-0,0782	0,0355	-0,0879	0,0912	0,3311	0,1062
	Motivación para mejorar procesos en el trabajo	0,0510	0,1728	0,3889	0,4441	-0,2343	*0,5172

*relación significativa

**relación altamente significativa

Fuente: Elaboración propia.

Respecto del conocimiento y la destreza del líder en su proceso de dirección, y el entendimiento del rol del colaborador en su área de trabajo como aspecto generador de productividad, se observa una relación positiva moderada (0,5531), que sugiere que, cuando los líderes tienen las habilidades

necesarias para liderar efectivamente, sus equipos tienden a comprender su rol en el área y ser más productivos (Maya y Kristiani, 2023).

Otro de los aspectos que ubica el liderazgo humilde como factor relevante para influir sobre la productividad y el desempeño laboral ocurre cuando el líder toma en cuenta las sugerencias de sus colaboradores (Cho et al., 2021). En este caso, existe una calificación positiva moderada (0,5654) entre el hecho de que el líder toma en cuenta las sugerencias de su equipo y la claridad que tienen los colaboradores frente a sus funciones. Esto implica que, cuando los líderes fomentan la participación y consideran las ideas de sus colaboradores, estos sienten mayor claridad en las tareas que tienen determinadas, lo que se traduce en una mayor productividad (Maldonado et al., 2022).

Por parte de la comunicación entre superior-empleado, se observa una mejora positiva moderada (0,5229) entre la comunicación efectiva entre superiores y empleados y el entendimiento del rol del empleado en su área de trabajo como aspecto necesario para su productividad laboral (Deshwal y Mohd, 2020). Esto indica que una comunicación abierta y fluida entre líderes y colaboradores facilita el trabajo en equipo, la coordinación y la toma de decisiones (Bril et al., 2021; Kim et al., 2024; Muldoon et al., 2020; Setyawati et al., 2023).

Los objetivos compartidos por el líder entre los miembros del equipo frente a la buena utilización de conocimientos y habilidades, así como el desempeño que el colaborador presente en el cargo correspondiente a sus conocimientos y habilidades, presenta una relación positiva moderada (0,5960) y positiva fuerte (0,7494), respectivamente. Esto sugiere que, cuando los colaboradores tienen un sentido claro de hacia dónde se dirige el equipo y comprenden los objetivos comunes, se sienten más motivados y comprometidos a alcanzarlos, encuentran sentido a la utilización de sus conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo, lo que se refleja en una mayor productividad (Fontalvo Herrera et al., 2017). El conocimiento y la experiencia de los trabajadores permite a las organizaciones rediseñar procesos.

Además, en cuanto a la motivación que desarrolla el empleado para mejorar procesos de su área y la correspondencia de su desempeño en el cargo de acuerdo con sus conocimientos y habilidades, se encontró una correlación positiva moderada (0,5172). Esto implica que, cuando los líderes fomentan una cultura de mejora continua y motivan a sus colaboradores a buscar formas de optimizar su trabajo, se traduce en una mayor eficiencia y productividad (Fontalvo Herrera et al., 2017).

Es importante considerar que, a pesar de la relación positiva general entre el liderazgo y la productividad laboral, no todas las correlaciones son igualmente fuertes. Algunas, como la evaluación entre la generación de valor agregado al equipo y el entendimiento del rol del empleado en el área de trabajo, en su productividad laboral son más débiles (0,0912). Esto podría indicar que existen otros factores que influyen en la productividad además del liderazgo, como la motivación intrínseca de los colaboradores o la disponibilidad de recursos.

Por otro lado, los empleados que ya no se encuentran en la empresa dejan una impresión que parece indicar la necesidad de revisar estos procesos de liderazgo en la efectividad del desempeño laboral. En este sentido, en la tabla 4 se resaltan algunos aspectos en los que la dirección debe enfocarse para mejorar los índices de rotación y el nivel de productividad de la empresa.

Table 4.
Resultados de encuesta de deserción de 2022 en Coltrans Barranquilla

Trabajador	¿Cuál es su opinión acerca de relaciones de trabajo (con jefes)?	¿Cuál es su opinión acerca de actividades de la labor?	Grado de satisfacción de reconocimiento de la labor	Grado de satisfacción de carga de trabajo	Grado de satisfacción de herramientas de trabajo	Cuáles factores negativos o lo que menos le gustaba de la empresa y de su labor	En caso de renuncia, razón por la que renunció	Motivo del éxito
1	Excelente	Bueno	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Poca motivación del personal	Salario, mejor oportunidad	
2	Bueno	Bueno	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Ninguna	Traslado de ciudad	
3	Excelente	Regular	Completa satisfacción	Completa satisfacción	Completamente Insatisfecho	Poco salario y sobrecarga laboral	Salario desmotivante mejor oportunidad	
4	Bueno	Bueno	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Se conversó con el jefe	Mejor oportunidad	
5	Excelente	Excelente	Completa satisfacción	Completa satisfacción	Completa satisfacción	Todo me pareció muy bien	Motivos personales	Terminación contrato de aprendizaje
6	Bueno	Bueno	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Salario y poco reconocimiento	Salario, desmotivación, mejor oportunidad	Renuncia voluntaria
7	Excelente	Bueno	Insatisfecho	Insatisfecho	Completa insatisfecho	Salario y poco reconocimiento a las labores desempeñadas	Salario, desmotivación, mejor oportunidad	Renuncia voluntaria
8	Excelente	Excelente	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Salarios	Salario, mejor oportunidad	Renuncia voluntaria
9	Excelente	Excelente	Completa satisfacción	Completa satisfacción	Satisfecho	Sin opinión al respecto	Por razones ajenas e inesperadas, como la salud de mi hijo	Renuncia voluntaria
10	Excelente	Bueno	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Sin opinión al respecto	Motivos personales	Renuncia voluntaria
11	Excelente	Excelente	Completa satisfacción	Completa satisfacción	Completa satisfacción	Ninguna		Terminación de contrato
12	Excelente	Excelente	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	No aplica	Desmotivación y motivos personales	Renuncia voluntaria

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los aspectos más destacables son las relaciones interpersonales. Se observa que la mayoría de los empleados (85,7 %) están satisfechos con las relaciones que tienen con sus compañeros. Esto indica que existe un buen ambiente de trabajo y que los colaboradores se sienten cómodos y apoyados por sus pares. Sin embargo, un 14,3 % de los empleados no están satisfechos con las relaciones interpersonales. Esto podría ser indicativo de algunos problemas de comunicación, conflictos o falta de integración en el equipo. La empresa podría prestar atención a estas situaciones y tomar medidas para mejorar el ambiente laboral y fortalecer las relaciones entre los colaboradores.

Respecto de las actividades de bienestar, se observa que la mayoría de los empleados (66,7 %) están satisfechos con las actividades que ofrece la empresa para promover su bienestar. Esto indica que la empresa está tomando medidas para cuidar la salud física y mental de sus colaboradores, lo cual es un factor importante para la retención del talento. Sin embargo, un 33,3 % de los empleados no están satisfechos con las actividades de bienestar. La empresa debería realizar un análisis más profundo de las necesidades de sus colaboradores y considerar la posibilidad de ampliar la oferta de actividades de bienestar, incluso opciones que sean más atractivas para este grupo de empleados.

En general, se identifica un alto nivel de satisfacción entre los empleados, con un 85,7 % de los colaboradores que se encuentran satisfechos o totalmente satisfechos con su trabajo. Esto es un indicador positivo para la empresa, ya que refleja que la mayoría de los empleados encuentran su trabajo gratificante y están comprometidos con la organización. Sin embargo, es importante considerar que un 14,3 % de los empleados no están satisfechos con su trabajo. La empresa debería investigar las razones de esta insatisfacción para tomar medidas correctivas y evitar que estos colaboradores abandonen la organización.

En cuanto a la carga de trabajo, se observa que la mayoría de los empleados (66,7 %) consideran que su carga de trabajo es adecuada. Esto indica que la empresa está asignando las tareas de manera eficiente y que los colaboradores no se sienten sobrecargados. No obstante, un 33,3 % de los empleados consideran que su carga de trabajo es excesiva. La empresa debería analizar las causas de esta sobrecarga y tomar medidas para redistribuir las tareas o brindar apoyo adicional a los colaboradores afectados.

En la satisfacción con el salario, se observa que la mayoría de los empleados (66,7 %) están satisfechos con su salario. Esto indica que la empresa está ofreciendo una compensación justa a sus colaboradores, lo cual es un factor importante para la retención del talento, mientras un 33,3 % de los empleados no están satisfechos con su salario. La empresa debería realizar un análisis comparativo de los salarios que ofrece en relación con el mercado y considerar la posibilidad de realizar ajustes salariales para aquellos colaboradores que se encuentran insatisfechos.

Los motivos de retiro están principalmente asociados con el salario, la desmotivación y las oportunidades laborales en otras empresas, lo que implica que la empresa debe enfocarse en mejorar la compensación y los beneficios para sus colaboradores, así como en crear un ambiente de trabajo motivador y ofrecer oportunidades de crecimiento profesional.

Finalmente, los factores negativos que menos les gustaban a los empleados son la falta de re-

conocimiento por el buen desempeño, que contrasta directamente con los resultados hallados en las correlaciones, la poca comunicación con los superiores, la falta de oportunidades de desarrollo profesional y la falta de flexibilidad en el horario laboral. La empresa debería tomar medidas para abordar estos aspectos y mejorar la experiencia laboral de sus colaboradores y su productividad.

Conclusiones

El brote de covid-19 a finales de 2019 marcó un hito sin precedentes en la historia de la humanidad y generó un impacto disruptivo en todos los ámbitos de la vida social, económica y laboral. El sector logístico como piedra angular del comercio internacional no fue ajeno a esta crisis. Las medidas de confinamiento, el distanciamiento social y las restricciones a la movilidad provocaron un desabastecimiento global, alteraron las cadenas de suministro y desafiaron la capacidad de los líderes para mantener el ritmo normal de sus operaciones productivas.

Los resultados de la investigación confirman la importancia del liderazgo en el impulso de la productividad laboral. Las características de un líder efectivo, como el reconocimiento del buen desempeño, la comunicación abierta, la motivación para la mejora continua y tomar en cuenta las sugerencias, contribuyen a crear un ambiente de trabajo positivo y productivo. Con los hallazgos, se puede deducir que la empresa adopta una sólida base de prácticas de liderazgo positivas y una fuerza laboral productiva. Sin embargo, se identifican áreas que pueden mejorar para fortalecer el compromiso, la motivación y la productividad general de los empleados.

Entre las características positivas del liderazgo, se destaca la confianza de los empleados en las capacidades de sus líderes y el reconocimiento del buen desempeño. Se fomenta una comunicación abierta y colaborativa, en la que los líderes consideran las sugerencias de los empleados, y así contribuir a un alto nivel de compromiso. Es destacable que Coltrans ofrece contratos a término indefinido directamente con la compañía, respeta los horarios laborales y promueve buenas relaciones interpersonales entre líderes y empleados de rangos más bajos, lo que fortalece la productividad y crea un ambiente laboral positivo.

No obstante, se identifican áreas para mejorar, como la falta de claridad en las funciones y responsabilidades de algunos empleados, y la percepción de que el desempeño no está alineado completamente con las habilidades y los conocimientos de estos. Para abordar estas áreas de mejora, se recomienda reforzar la claridad de roles y el desarrollo de los empleados, implementar programas de reconocimiento y motivación más amplios, y fomentar una cultura de mejora continua en toda la organización. Al invertir en su capital humano y adoptar prácticas de liderazgo efectivas, Coltrans puede fortalecer sus operaciones, mejorar la satisfacción de los empleados y alcanzar niveles más altos de productividad y éxito a largo plazo, facilitando la creación de un entorno laboral donde los líderes inspiren y motiven a sus colaboradores, impulsen la productividad y el logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, cabe mencionar que, entre las principales limitaciones que tiene el estudio está que

no calculó el margen de error y se limitó a estadísticas descriptivas y correlaciones, lo que restringe la capacidad de generalización de los resultados. Futuras investigaciones podrían incorporar un análisis estadístico más profundo y explorar la relación entre variables con técnicas inferenciales.

Referencias

- Adrián, L. G. y Hirs, J. (2020). Colombia: Desafíos de desarrollo en tiempo de covid-19. *Banco Interamericano de Desarrollo*. <http://dx.doi.org/10.18235/0003000>
- Almaamari, Q. A. (2023). Factors influencing employees' productivity in bahraini alhelli company: Literature review. En A. Hamdan, A. Harraf, A. Buallay, P. Arora y H. Alsabatin (eds.), *From industry 4.0 to industry 5.0: Mapping the transitions* (pp. 383-387). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-28314-7>
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G. y Knight, G. (2021). Covid-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602-611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>
- Balk, W., Olshfski, D., Epstein, P. y Holzer, M. (1991). Perspectives on productivity. *Public Productivity & Management Review*, 15(2), 265-279. <https://doi.org/10.2307/3380770>
- Betancourt Rodríguez, L., Bracamonte Jaraba, M. A. y Villalba Montoya, E. (2013). Proceso de dirección en el Hotel Marsella de la ciudad de Sincelejo. *Revista Pensamiento Gerencial*, 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.24188/rpg.v0i1.85>
- Bril, A., Kalinina, O., Valebnikova, O., Valebnikova, N., Camastral, M., Shustov, D. y Ostrovskaya, N. (2021). Improving personnel management by organizational projects: Implications for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 105. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020105>
- Caldwell, C., Ichiho, R. y Anderson, V. (2017). Understanding level 5 leaders: The ethical perspectives of leadership humility. *Journal of Management Development*, 36(5), 724-732. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2016-0184>
- Cardoso, G. (2023). Quality of leadership and the importance of communication in relation to the author's professional activity. *Revista Gênero e Interdisciplinaridade*, 4(3), 228-238. <https://doi.org/10.51249/gei.v4i03.1430>
- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L. y Paterson, T. (2021). How and when humble leadership facilitates employee job performance: The roles of feeling trusted and job autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 169-184. <https://doi.org/10.1177/1548051820979634>
- Collins, J. (2001, 1 de enero). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2001/01/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve-2>
- Collins, J. y Hansen, M. T. (2011). Great by Choice: Uncertainty, Chaos and Luck-Why some thrive despite them all. Random House.
- Contreras, F., Baykal, E. y Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of covid-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Creswell, J. W. (2010). Mapping the developing landscape of mixed methods research. En A. Tashakkori y C. Teddlie (eds.), *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (pp. 45-68). SAGE. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781506335193>
- Cruz, M. R. Pi. Da, Nunes, A. J. S. y Pinheiro, P. G. (2011). Fiedler's contingency theory: Practical application of the least preferred coworker (LPC) scale. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(4), 7-26.

- De Oliveira, C., Saka, M., Bone, L. y Jacobs, R. (2023). The role of mental health on workplace productivity: A critical review of the literature. *Applied Health Economics and Health Policy*, 21(2), 167-193. <https://doi.org/10.1007/s40258-022-00761-w>
- Debata, B., Patnaik, P. y Mishra, A. (2020). Covid-19 pandemic! It's impact on people, economy, and environment. *Journal of Public Affairs*, 20(4), e2372. <https://doi.org/10.1002/pa.2372>
- Deshwal, V. y Mohd, A. A. (2020). A systematic review of various leadership theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38-43. <https://doi.org/10.34293/commerce.v8i1.916>
- Dinibutun, S. R. (2020). Leadership: A comprehensive review of literature, research and theoretical framework. *Journal of Economics and Business*, 3(1), 44-64. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.01.177>
- Dorneles, É. L. M., Salvagni, J. y Nodari, C. H. (2017). A liderança como diferencial nas organizações: Um estudo sobre a percepção dos gestores. *Holos*, 8, 172-190. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.4151>
- Febrian, W. D. (2024). The effectiveness of delegation leadership and servant leadership in law firms. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 5(4), 830-838. <https://doi.org/10.31933/dijms.v5i4.2370>
- Fiedler, F. (2005). Contingency theory of leadership. *En J. B. Miner, Organizational behavior I: Essential theories of motivation and leadership* (pp. 232-255). Routledge.
- Fontalvo Herrera, T., De la Hoz Granadillo, E. y Morelos Gómez, J. (2017). *La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional*. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 47-60. <https://doi.org/10.15665/dem.v15i2.1897>
- Franco-López, J.A., Uribe-Gómez, J.A. y Agudelo-Vallejo, S. (2021). Factores clave en la evaluación de la productividad: Estudio de caso. *Revista CEA*, 7(15), 1-26. <https://doi.org/10.22430/24223182.1800>
- García-Salirrosas, E. E. y Millones-Liza, D. Y. (2023). Aceptación de la tecnología y su relación con el desempeño laboral de los teletrabajadores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 199-214. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e913>
- Gereffi, G. (2014). Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of International Political Economy*, 21(1), 9-37. <https://doi.org/10.1080/09692290.2012.756414>
- Guerrero Bejarano, M. A. (2020). Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de empresas de servicio - Guayaquil [tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40926>
- Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la investigación holística (3.^a ed.). Fundación Sypal. <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barreira-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Ketudat, S. y Jeenanunta, C. (2021). Impact of the covid-19 pandemic on logistics firms and their resilience: Case studies in Thailand. *Engineering Management in Production and Services*, 13(3), 86-98. <https://doi.org/10.2478/emj-2021-0023>
- Kilag, O., Tiongzon, B., Paragoso, S., Ompad, E., Bibon, M., Alvez, G. y Sasan, J. (2023). High commitment work system and distributive leadership on employee productive behavior. *International Journal of Economy and Innovation*, 36, 389-409. <https://www.gospodarkainowacje-pl.openconference.us/index.php/is->

sue_view_32/article/view/1587/1487

- Kim, J., Lee, H. W. y Chung, G. H. (2024). Organizational resilience: Leadership, operational and individual responses to the covid-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 92-115. <https://doi-org/10.1108/JOCM-05-2023-0160>
- Kovach, M. (2018). An examination of leadership theories in business and sport achievement contexts. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(2), 1-16. <https://doi.org/10.22543/0733.62.1215>
- Lara Cedeño, M. G., Avilés Almeida, P. A. y Barba Salazar, J. A. (2021). Relación del liderazgo con la productividad empresarial. *Revista Publicando*, 8(31), 15-25. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2228>
- Liu, X. y Ren, X. (2022). Analysis of the mediating role of psychological empowerment between perceived leader trust and employee work performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6712. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116712>
- Lorenzo Gilvonio, E. P. (2018). La productividad laboral y competencia laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE - Lima, 2017 [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23150/LO-RENZO_GEP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Maldonado, T., Vera, D. y Spangler, W. D. (2022). Unpacking humility: Leader humility, leader personality, and why they matter. *Business Horizons*, 65(2), 125-137. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.032>
- Manciati-Alarcón, R. X. (2021). Impulso social y empresarial en época de pandemia. *Economía y Negocios*, 12(2), 116-121. <https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.973>
- Maya, M. y Kristiani, E. (2023). The effect of facilities management and work discipline on employee performance: Study in one of regional companies in medan city. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 17(1), 169-182. <https://doi.org/10.55208/jebe.v17i1.314>
- Mayer, C., Sivatheerthan, T., Mütze-Niewöhner, S. y Nitsch, V. (2023). Sharing leadership behaviors in virtual teams: Effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity. *Team Performance Management*, 29(1-2), 90-112. <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2022-0054>
- Mayo, E. (1998). The social problems of an industrial civilisation: With an appendix on the political problem. En *The social problems of an industrial civilisation: With an appendix on the political problem* (pp. 1-148). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315824277>
- Mayo, E. (2003). The human problems of an industrial civilization. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203487273>
- Mondragón Puerto, D. (2017). Administración de empresas. Fundación Universitaria del Área Andina. [https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1195/Administración de Empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1195/Administración%20de%20Empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mora, J. J. (2021). Análisis del desempleo y la ocupación después de una política estricta de confinamiento por covid-19 en Cali. *Lecturas de Economía*, 94, 165-193. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n94a342002>
- Muldoon, J., Bendickson, J., Bauman, A. y Liguori, E. W. (2020). Reassessing Elton Mayo: Clarif-

- ying contradictions and context. *Journal of Management History*, 26(2), 165-185. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2019-0033>
- Neria, E. y Reyes, S. (2021). Competencias de liderazgo: Una revisión bibliométrica. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 6(2), 62-84. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5512894>
- Nguyen, H. K. y Phan, A. C. (2024). Determinants for labour productivity improvement in hotel service: Empirical evidence from Vietnam. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 41(1), 1-31. <https://doi.org/10.1504/IJP-QM.2024.136190>
- Nurhidayah, S. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium*, 2(7), 20-28. <https://doi.org/10.47577/technium.v2i7.1653>
- Parsoya, S. y Perwej, A. (2021). The impacts of covid-19 pandemic on businesses and economies: Global perspectives. *Journal of International Business and Economy*, 22(1), 109-126. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5668067>
- Setyawati, N. W., Agustina, C. y PG, D. S. W. (2023). Employee performance impact on communication and work environment. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(1), 301-308. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i1.2610>
- Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P. J., Davcik, N. S. y Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116, 188-192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.026>
- Stoker, J. I., Garretsen, H. y Lammers, J. (2022). Leading and working from home in times of covid-19: On the perceived changes in leadership behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29(2), 208-218. <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>
- Szmelter, A. (2017). The impact of complexity on shaping logistics strategies in global supply chains. *Journal of Economics and Management*, 28(2), 74-89. <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-dc987e6e-da83-4d22-8e8e-13f254c9da04>
- Tafvelin, S., Lundmark, R., von Thiele Schwarz, U. y Stenling, A. (2023). Why do leaders engage in destructive behaviours? The role of leaders' working environment and stress. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(1), 165-181. <https://doi.org/10.1111/joop.12413>
- Velásquez Cáceres, A. R. y Martínez Ramírez, J. L. (2021). Factores de la reingeniería de negocios en tiempos de covid-19. *Revista Especializada de Ingeniería y Ciencias de La Tierra*, 1(1), 90-103. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/REICIT/article/view/2446/2235>
- Verkerk, P. (1990). Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: Background and recent developments. <https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/4271307/352989.pdf>
- Villavicencio-Ayub, E., Quiroz-González, E., García-Meraz, M. y Santamaría-Plascencia, E. A. (2022). Business support and effects derived from covid-19: Implications on labor productivity. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 20(1), 3-10. <https://doi.org/10.47626/1679-4435-2022-719>
- Voordt, T. van der y Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29-49. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>
- Wahyudi, L., Panjaitan, H. y Junaedi, A. (2023). Lea-

dership style, motivation, and work environment on job satisfaction and employee performance at the environment and hygiene department of pekanbaru city. *Journal of Applied Business and Technology*, 4(1), 55-66. <https://doi.org/10.35145/jabt.v4i1.119>

Weber, C., Golding, S. E., Yarker, J., Lewis, R., Ratcliffe, E., Munir, F., Wheele, T. P., Häne, E. y Windlinger, L. (2022). Future teleworking inclinations post-covid-19: Examining the role of teleworking conditions and perceived productivity. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.863197>