

**Líder o jefe, características y efectos en
el desarrollo de las organizaciones**

**Leader or boss, characteristics and effects
on the development of organizations**

María Fernanda Becerra-Sarmiento¹
Unviersidad Tecnológica Indoamérica - Ecuador
mariabecerra@uti.edu.ec

Renato Esteban Revelo-Oña²
Universidad Central del Ecuador
rrevelo@uce.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1376

V7-N5-3 (oct) 2022, pp. 125-133 | Recibido: 29 de septiembre de 2022 - Aceptado: 14 de octubre de 2022 (2 ronda rev.)
Edición especial

1 Docente de la Universidad Tecnológica Indoamérica
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8599-8935>

2 Docente de la Universidad Central del Ecuador
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1463-0957>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

El propósito de esta investigación es definir la diferencia entre líder y jefe que está muy marcada por su forma de actuar que influye directamente en el resultado de la gestión organizacional. Método. Se aplicó una investigación explicativa no experimental para analizar la causa y efecto del comportamiento del líder y jefe, en una revisión meta analítica de la literatura disponible y se examinó su comportamiento entre líder y jefe con el test JELI, para determinar las diferencias significativas y sus efectos para las organizaciones. Resultados. Las empresas que tienen mayores resultados son las que trabajan en equipo con líderes a la cabeza, lo que no ocurre con jefes que no tienen un buen ambiente laboral y no siempre llegan a cumplir las metas. Discusión y conclusiones. El personal motivado con una líder rebaza las expectativas propuestas, a diferencia de un jefe que dispone e indisponde al personal y no empatiza con su equipo de trabajo, por lo que lo que el jefe requiere aprender competencias de liderazgo para mejorar su gestión.

Palabras clave: ambiente laboral, jefe, líder, organización, resultados

ABSTRACT

The purpose of this research is to define the difference between leader and boss that is very marked by their way of acting that directly influences the result of organizational management. Method. Non-experimental explanatory research was applied to analyze the cause and effect of the behavior of the leader and the boss, in a meta-analytical review of the available literature and their connections between the leader and the boss with the JELY survey, to determine the characteristics of their behaviors were compared to determine significant differences and their effects for organizations. Results. The companies that have the best results are those that work as a team with leaders at the top, which does not happen with bosses who do not have a good work environment and do not always meet the goals. Discussion and Conclusions. A motivated staff with a leader at the head exceeds the proposed expectations, since the leader teaches how to reach the goal, unlike a boss who disposes and disposes the staff and does not provide the tools for its execution.

Palabras clave: boss, leader, organization, results, work environment

Introducción

La forma de dirigir organizaciones depende mucho de la gestión y actitud de quien se encuentre a cargo, y los resultados se ven reflejados en corto o largo plazo dependiendo de las decisiones tomadas, lo motivados que se encuentren los jefes inmediatos influye en los subalternos (Auvinen, et al., 2020). Muchos dueños de empresas o accionistas, no se dan cuenta de las falencias que existen dentro de sus organizaciones hasta cuando ya es demasiado tarde, y las estrategias para solucionar los daños encontrados son costosas.

Los líderes cuentan con un estilo de liderazgo que influye en su entorno, incluso con los CEOs de la competencia, por ejemplo: el carisma de un CEO es una cualidad de un líder que llama la atención de las empresas para seguir sus pasos; sin embargo, el narcisismo de un CEO que es característica de un jefe, hace que las empresas no adopten esos comportamientos (Gupta, 2018). Las características de los CEOs influyen directamente a toda la empresa en cascada (Koo & Park, 2018), se convierte en el clima de la empresa, si su inmediato superior está contento, todos están contentos, si su inmediato superior muestra desinterés los demás también adoptan esa postura, la actitud de un CEO o un inmediato superior es contagiosa.

Actitudes de los jefes como exceso de presión o reclamos continuos provocan que los empleados renuncien a sus cargos (Reina, et al., 2017); el tono de voz afecta directamente al desempeño laboral (Wu, et al., 2021), incluso al influir los jefes con acciones negativas, en el desempeño de sus empleados provocan factores estresantes que los empleados deben resolver en primera instancia, dejando en segundo plano el trabajo (McLarty, et al., 2021). La pasión del empleado se evidencia en su evaluación de desempeño (Jachimowicz, et al., 2021),

Muchas ideas creativas de los empleados no reciben atención por parte de sus jefes (Georges & Harris, 1998) y pierden la motivación en la generación de ideas, un líder en cambio solicita ideas creativas todo el tiempo

para mejorar la gestión en la organización (Badrinarayanan, et al., 2017). De acuerdo al la motivación que apliquen los jefes inmediatos se activan o desactivan emociones y acciones que se observa directamente en el clima y cultura organizacional.

El estrés laboral aumenta o disminuye a medida del jefe o líder que se encuentre a cargo (Vincent & Stein, 2019). La capacidad de gestionar las emociones genera un impacto directo en los subordinados (Choudhary, et al., 2017). El apoyo organizacional amplía la influencia del líder (Tran, 2020) a diferencia del jefe que este factor lo considera irrelevante; así mismo, cuando existen violaciones de confianza entre líderes y seguidores, las disculpas y el perdón restaura la misma (Steven, et al., 2019), en cambio el jefe se rehúsa a pedir disculpas y evita hablar del tema.

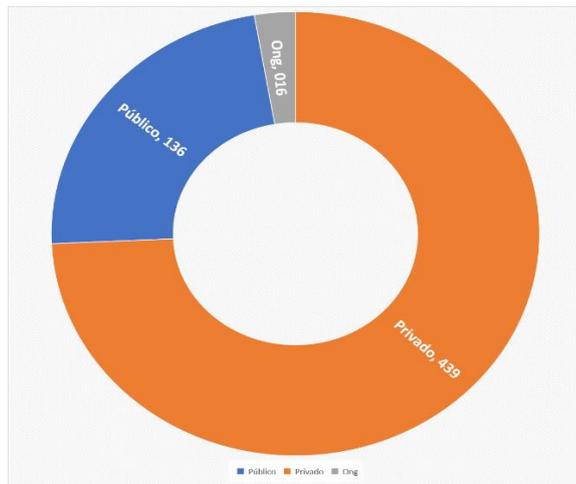
El objetivo de la presente investigación es definir la diferencia que existe entre un jefe y un líder enmarcada en su actitud y comportamiento que influye directamente en los resultados organizacionales.

Método

Esta investigación fue realizada mediante una metodología explicativa no experimental para analizar las características del líder y del jefe, en una revisión meta analítica de la literatura disponible y se aplicó el Test Jefe vs Líder- JELI. La muestra fue tomada de manera aleatoria a empleados de empresas públicas, privadas y ongs, para que respondan sobre el comportamiento de sus jefes inmediatos; estuvo conformada por 591 empresas en Ecuador, distribuidas de la siguiente forma: 136 empresas públicas, 439 empresas privadas y 16 Ongs:

Figura 1

Distribución de empresas por sector



El test JELI analiza 3 factores características del liderazgo, características del jefe, influencia en la cultura organizacional; con 20 variables y 20 preguntas distribuidas de la siguiente forma: 7 preguntas sobre las características del líder, 7 preguntas sobre características del jefe y 6 preguntas sobre la influencia en la cultura organizacional.

Tabla 1

Estructura test JELI

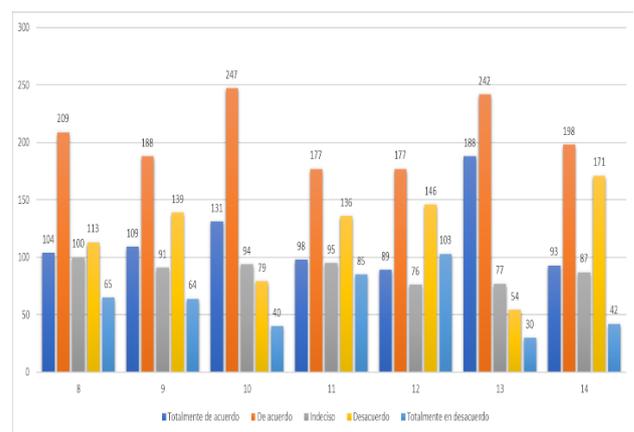
Factores	Elementos	Preguntas
	Actitud	
	Falta de empatía	
	Intereses personales	
Características del jefe	Sanciones	1,2,3,4,5 ,6,7
	Disposiciones	
	Tiempo	
	Control	
	Estratégico	
	Motivación	
	Reconocimiento	
Características del líder	Apoyo	8,9,10,11,12,13,14
	Comunicación	
	Respeto	
	Estímulos	
	Clima Laboral	
Influencia en la cultura organizacional	Empoderamiento	15,16,17,18,19,20
	Valores	
	Misión y Visión	
	Cambio viral	

Resultados

Se muestra que de acuerdo con las características del jefe en la pregunta 1 que hace referencia si el jefe toma represalias al momento de no obtener los resultados esperados un 35% que indica estar de acuerdo con esta actitud, el 19% indica que está en desacuerdo; en la pregunta 2 se pregunta si el jefe toma decisiones sin tomar en cuenta a los colaboradores el 32% está de acuerdo y el 24% está en desacuerdo; en la pregunta 3 donde se refiere si el jefe se relaciona con el personal en busca de intereses personales el 42% manifiesta estar de acuerdo; el 22% indica que está totalmente de acuerdo; en la pregunta 4 se refiere si el jefe busca culpables y el 30% está de acuerdo; mientras que el 23% está en desacuerdo; así mismo en la pregunta 5 donde se refiere si tienen temor a dar su opinión ante una disposición del jefe el 30% está de acuerdo y el 25% está en desacuerdo; en la pregunta 6 que solicita si el jefe respeta los horarios de trabajo el 42% está de acuerdo, el 22% está totalmente de acuerdo, y en la pregunta 7 donde se indaga si el jefe aplica exceso de control, el 33% está de acuerdo y el 29% no está de acuerdo. Ver figura 2.

Figura 2

Características del jefe

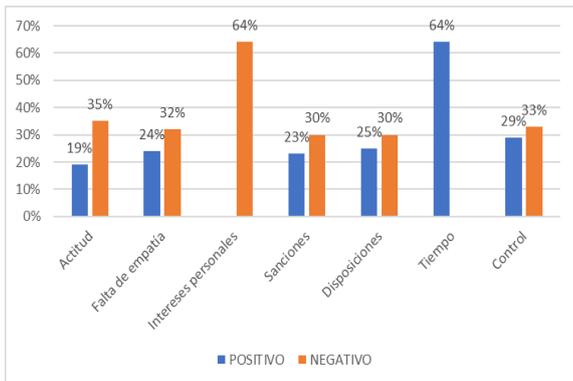


La afectación positiva del jefe se ve reflejada en el respeto del horario de trabajo hacia sus colaboradores en un 64%, a diferencia de los demás indicadores que provocan un efecto negativo como aprovechar su cargo para gestionar intereses personales en un 64%, y la actitud en un 35%; existe un contento y descontento al

mismo tiempo en características como la falta de empatía, sanciones, disposiciones, y el control; a nivel general el efecto negativopredomina en las características del jefe. Ver figura 3.

Figura 3

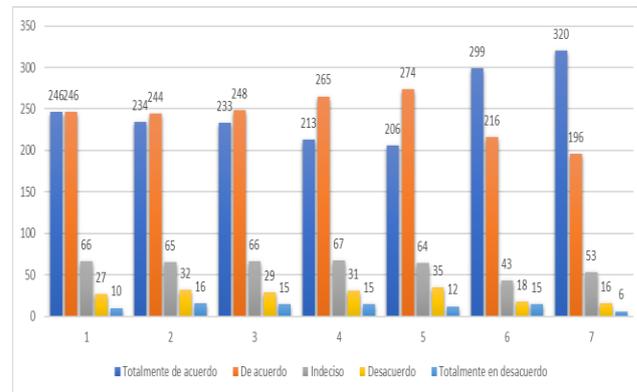
Afectación positiva y negativa del jefe



Con respecto a las características del líder analizadas, en la pregunta 8 que refiere si el líder planifica su trabajo el 41% está de acuerdo y el 41% está totalmente de acuerdo; en la pregunta 9 que habla sobre la motivación el 40% está totalmente de acuerdo y el 41% está de acuerdo; en la pregunta 10 donde se indica si el líder reconoce el trabajo en equipo el 39% está totalmente de acuerdo y el 42% está de acuerdo; en la pregunta 11 donde se pregunta si existe apoyo el 36% está totalmente de acuerdo y el 45% está de acuerdo; en la pregunta 12 que se analiza la comunicación oportuna el 46% está de acuerdo y el 35% está totalmente de acuerdo; en la pregunta 13 sobre respeto el 51% indica están totalmente de acuerdo con el respeto del líder y el 37% indica que está de acuerdo. En la pregunta 14 sobre felicitar en público el 54% está totalmente de acuerdo y el 33% está de acuerdo. Ver figura 4.

Figura 4

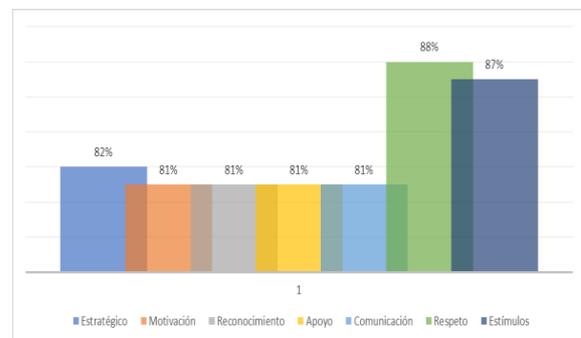
Características del líder



El líder tiene total aceptación en todos sus campos de acción especialmente en el respeto y los estímulos positivos hacia sus colaboradores con un 88 y 87% de aceptación respectivamente; con respecto a las características en los campos de estrategia, motivación, reconocimiento, apoyo y comunicación existe una aceptación de una media del 81%. Ver figura 5.

Figura 5

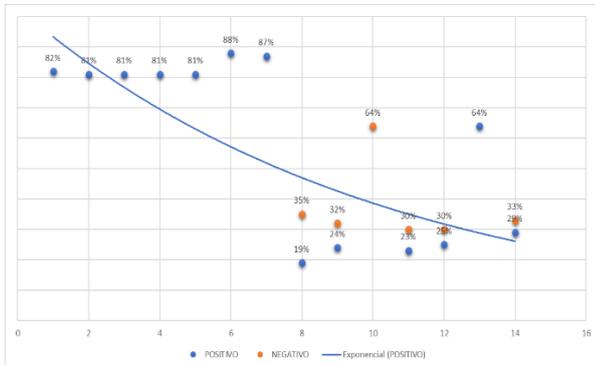
Afectación positiva del líder



Al comparar las características de los jefes y líderes, se observa que las características del líder son consideradas acertadas sobre un 80% por parte de los colaboradores mientras que las características del jefe tienen un promedio mucho menor al 50% de aceptación salvo el respeto al horario laboral; mientras que en las características del jefe se observan factores negativos en las características del líder solo hay aspectos positivos; la tendencia es exponencial por parte del líder a diferencia del jefe, se observa que los colaboradores se sienten más cómodos con un líder que con un jefe. Ver figura 6.

Figura 6

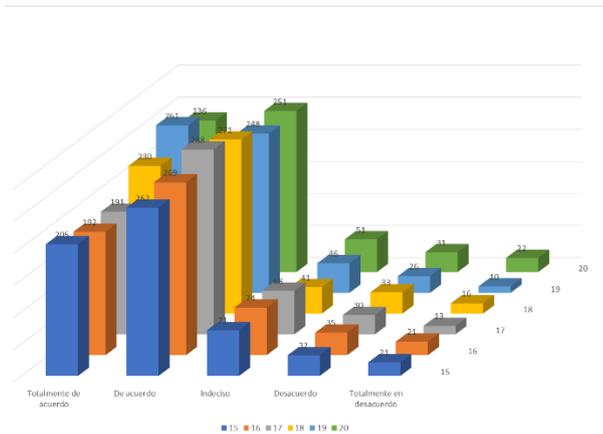
Comparación de las características del líder y del jefe



Al analizar la influencia del líder y del jefe en la cultura organizacional en la pregunta 15 que analiza el clima que genera el jefe inmediato el 44% está de acuerdo y el 35% está totalmente de acuerdo; en la pregunta 16 sobre el equilibrio en el trabajo y vida personal, el 45% indica estar de acuerdo y el 32% está totalmente de acuerdo; en la pregunta 17 sobre confianza y empoderamiento el 49% indica que está de acuerdo y el 32% está totalmente de acuerdo; en la pregunta 18 que analiza valores por parte del jefe inmediato el 46% está de acuerdo mientras que el 39% está totalmente de acuerdo; en la pregunta 19 que analiza la alineación con la misión y visión el 44% está totalmente de acuerdo, el 42% están de acuerdo; y en la pregunta 20 donde se analiza el liderazgo del jefe inmediato el 42% está de acuerdo y el 40% está totalmente de acuerdo. Ver figura 7.

Figura 7

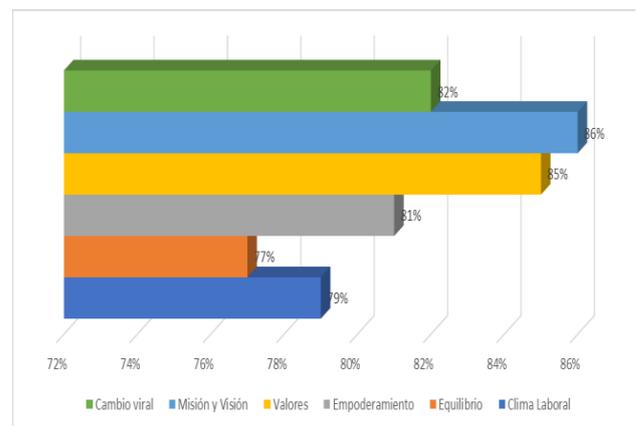
Influencia en la cultura organizacional



Los colaboradores reconocen que los jefes están alineados a la misión y visión de la empresa, y a nivel general sobrepasa el 70% de aceptación de la influencia del jefe o líder en la cultura de la organización, lo que evidencia que tanto el jefe como el líder influyen en la cultura organizacional. Ver figura 8.

Figura 8

Aceptación de la influencia del líder y jefe en la cultura de la organización



Discusión

Estudios muestran que los subalternos buscan un modelo a seguir, especialmente de sus jefes inmediatos (Yang, et al., 2022), lo que conlleva mayor responsabilidad y compromiso para ser un ejemplo, y quienes no tengan estas características, tendrán un resultado poco favorecedor, ya que el equipo de trabajo acepta o rechaza al líder.

El liderazgo pretende construir y mantener pensamientos compartidos entre sus miembros (Lungeanu, et al., 2022) para el empoderamiento en su gestión, de esta forma el liderazgo compartido tiene mayor efecto, lo opuesto a las jefaturas que todo es secreto y la poca comunicación obstruye el desarrollo de las actividades organizacionales.

Los desafíos más frecuentes que enfrentan los CEOs, son en la comunicación y el género (Tonidandel, et al., 2022), ya que hombres y mujeres entendemos de diferente forma la misma información; por lo tanto, la diferencia se basa

en la actitud de líder o jefe que se adopte para mejorar la comunicación. Es importante detectar agentes de cambio dentro de la organización (Mashhady, et al., 2022) para generar un cambio viral en asuntos importantes de la empresa, y tiene mucho más efecto si los entes de cambio tienen características de líder.

Muchos CEOs, o directivos, no son asertivos para solicitar las cosas, por lo que influye sobremanera la forma en que se lo diga, y el colaborador tiene el poder de apoyar o negar, por lo que el trabajo en equipo garantiza el éxito de la gestión (Ahmad Malik, et al., 2022) y mejora su resiliencia. Las características del liderazgo son las más efectivas y el humor del líder mejora el clima del área de trabajo (Kang, et al., 2022).

Conclusiones

Basándose en los estudios anteriores y los hallazgos presentados, este estudio ofrece evidencia sobre el efecto del jefe versus el líder en la gestión organizacional; los colaboradores prefieren que sus jefes inmediatos sean líderes, y los jefes que no tengan estas características deberán que se encuentre a cargo, lo que genera varias preguntas para futuras investigaciones, si los colaboradores no aprueban el comportamiento del jefe y prefieren al líder, ¿cómo se encuentran satisfechos en su ambiente laboral? ¿La resiliencia es parte fundamental para mantener un ambiente laboral satisfactorio y es un moderador sobre la actitud del jefe? adoptar estos comportamientos en base al desarrollo de competencias (Liedtka, et al., 2022) y habilidades necesarias para convertirse en excelentes gestores.

Los colaboradores analizan en base a la actitud de quien los dirige y depende de la misma para generar resultados (Huang, 2022), que en el caso de los jefes no son tan buenos debido a la no aceptación por parte de sus colaboradores, en cambio el líder tiene empatía, enseña y apoya, lo que provoca en los colaboradores un trabajo en equipo y apoyo a la gestión.

La característica que más desagrada a los colaboradores por parte del jefe es que éste, se relaciona con las demás personas para satisfacer

sus propios intereses, cuando en la era actual las empresas más exitosas buscan solucionar la vida de sus clientes (Denning, 2022). Los factores evaluados ante el jefe sobreponen los aspectos negativos ante los positivos; es decir cuando un jefe está a cargo los colaboradores no aprueban su comportamiento.

En cambio, los factores analizados del líder generan aspectos positivos de forma exponencial ante los colaboradores, los cuales se sienten cómodos con el trato que proporciona éste, especialmente en el respeto y estímulos.

La influencia en la cultura organizacional es positiva indistintamente que sea un jefe o un líder. La influencia en la cultura organizacional es positiva indistintamente que sea un jefe o un líder que se encuentre a cargo, lo que genera varias preguntas para futuras investigaciones, si los colaboradores no aprueban el comportamiento del jefe y prefieren al líder, ¿cómo se encuentran satisfechos en su ambiente laboral? ¿La resiliencia es parte fundamental para mantener un ambiente laboral satisfactorio y es un moderador sobre la actitud del jefe?

Referencias bibliográficas

- Ahmad Malik, A. y otros, 2022. El nexo entre el liderazgo de servicio y el éxito del proyecto: la mediación de la inteligencia emocional y el estrés laboral y la moderación de la efectividad del equipo. *Revista de Liderazgo y Desarrollo Organizacional*, 43(8), pp. 1186-1200.
- Aisha, A., Siswanto, J. & Sudirman, I., 2016. Competencies model for entrepreneur development in software industries.. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, , pp. 184-188.
- Auvinen, E., Herttälampi, M., Kinnunen, U. & Feldt, T., 2020. Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader

- and follower outcomes. *Journal of vocational Behavior*, Volumen 120.
- Badrinarayanan, V., ramachandran, I. & Madhavaram, S., 2017. Abastract: Mirroring theboss: Influence of ethical leadership on salesperson ethical behavior and performance. *Creating marketing magic and innovative futuremarketing trends*, pp. 903-904.
- Behling, G. & Lenzi, F., 2019. Entrepreneurial competencies and strategic behavior: A study ofmicro entrepreneurs in an emerging country.. *Brazilian Business Review*, 16(3), pp. pp. 255- 272.
- Denning, S., 2022. Por qué las altas gerencias deben cambiar sus supuestos fundamentales. *Strategy & Leadership*, 50(1), pp. 3-8.
- Georgesesen, J. & Harris, M., 1998. why's my bossalways holding me down? a meta-analysis ofpower effects on performance evaluatios. *Pers Soc Psychol Journal*, 2(3), pp. 184-95.
- Gupta, A., 2018. Follow the leader (or not) The influence of peer CEOs' characteristics on interorganizational imitation. *Strategic Management Journal*, 39(5), pp. 1437-1472.
- Huang, J., 2022. ¿El liderazgo benevolente conduce consistentemente a los comportamientos voluntarios de los empleados?. *Revista de Liderazgo y Desarrollo Organizacional*, 43(8), pp. 1234-1251.
- Jachimowichz, J., Wihler, A. & Galinsky, A., 2021. My boss' passion matters as much as my own: The interpersonal dynamics of passion are a critical driver of performance evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, 43(9), pp. 1496-1515.
- Kang, F., Li, J., Zhang, H. & Zhang, Y., 2022. Humor del líder y ajuste para recién llegados: el papel mediador de la autoeficacia de la amplituddel rol. *Revista de Liderazgo y Desarrollo Organizacional*, 43(8), pp. 1201-1216.
- Koo, H. & Park, C., 2018. Foundation of leadership in Asia: Leader characteristics an leadership styles review and research agenda.. *Asia Pacific: Journal o Management*, 35(3), pp. 697-718.
- Liedtka, J. y otros, 2022. Evaluación y desarrollo del perfil de competencia de innovación de una organización. *Strategy & Leadership*, 50(6), pp. 27-32.
- Lungeanu, A., Delglesia, L. & Contratista, N., 2022. Liderar equipos a lo largo del tiempo a través del espacio: experimentos computacionales sobre arquetipos de redes de liderazgo. *The leadership quarterly*, 33(5).
- Mashhady, A., Khalili, H. & Sameti, A., 2022.
- ¿Importa el procedimiento de selección de agentes de cambio? Una toma de decisionesestratégicas hacia un enfoque de selección más objetivo. *Revista de Liderazgo y Desarrollo Organizacional*, 43(7).
- McLarty, B., Muldoon, J., Quade, M. & King, R., 2021. Your boss is the problem and solution: How supervisor-induced hindrance stressors and LMX influence employee job neglect and subsequent performance.. *Journal of Business Research*, Volumen 130, pp. 308-3117.
- Reina, C. y otros, 2017. Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1).
- RezaeiZadeh, M., Hogan, M., Cunningham, O. & Murphy, 2017. Core entrepreneurial competencies and their interdependencies: insights from a study of Irish and Iranianentrepreneurs, university students

and academics.. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Volumen 13, pp. 35-73.

Steven, L., Abid, M., Manville, C. & Hasel, M., 2019. Repairing broken trust between leaders and followers: how violation characteristics temper apologies. *Journal of Business Ethics*, 155(3), pp. 853-870.

Tonidandel, S., Summerville, K., Señorío, G. & Joven, E., 2022. Uso del modelado de temasestructurales para obtener información sobre los desafíos que enfrentan los líderes. *The leadership quarterly*, 33(5).

Tran, D., 2020. How leader characteristics and leader member exchange lead to social capital and job performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), pp. 269-278.

Vincent, S. & Stein, M., 2019. The role of leaders in designing employees' work characteristics: Validation of the health-and development- promoting leadership behavior questionnaire. *Frontiers in Psychology*, Volumen 10, pp. 1-15.

Wu, S., Mui, D., Li, D. & Ni, D., 2021. Thanks for your recognition, boss a study of how and when voice endorsement promotes job performance and voice. *National Library of Medicine*, Volumen 12.

Xu, J., Myodo, E., Kuzuoka, H. & Harada, E., 2018. Putting pressure: Influence of telepresence robot in communication between teleworking boss and subordinates. *2018 27th IEEE International Symposium on Robot and Human Interactive Communication (RO-MAN)*, pp. 605-611,.

Yang, U., Jiehuahuang, Chen, C. & Zhao, H., 2022. ¿Seguir o no seguir? Un perfil centrado en la persona del líder percibido patrones asociativos de gestión de emociones-seguimiento. *Psicología actual*.