

Revista de Ciencias Sociales

Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas

Landeo-Quispe, Alex-Sandro*

Belzusarri Pocomucha, Jeny Yolanda**

Camarena Ingaruca, Miguel Oracio***

Almidón Ortiz, Carlos Alcides****


Resumen


El entorno comercial y organizacional actual es muy dinámico y competitivo, donde las organizaciones implementan estrategias para liderar el mercado, pero esas estrategias son el resultado de un trabajo concienzudo de los líderes, quienes más allá de poseer cualidades y atributos, deben tener presente que los líderes eficaces consiguen resultados, los que serán factores críticos para el desarrollo de la organización. Bajo esta premisa la investigación tiene como objetivo determinar que el liderazgo eficaz influye en la rentabilidad de la Asociación de Comerciantes del Mercado Ráez Patiño de Huancayo-Perú; desarrollándose una investigación bajo el enfoque cuantitativo y con un diseño no experimental transeccional, basado en la recolección de información mediante encuestas aplicadas a una muestra conformada por los socios, y el análisis documental de los estados financieros de la asociación; concluyéndose que, considerando las recomendaciones de Ulrich, Zenger y Smallwood (2014), se analizó a la organización desde el punto de vista de la rentabilidad financiera y producto del análisis financiero de rentabilidad se determinó que la Asociación de Comerciantes del Mercado Ráez Patiño de Huancayo no está siendo liderado con eficacia, puesto que desde el año 2015 hasta el 2019 se observó que los ratios utilizados demuestran una tendencia decreciente.

Palabras clave: Liderazgo eficaz; rentabilidad; resultados; inversionistas; comerciantes.

* Doctor en Ingeniería de Sistemas. Docente en la Universidad Nacional de Huancavelica, Perú. Docente Universitario de pre y posgrado en Universidades Peruanas. E-mail. alex.landeo@unh.edu.pe

 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0989-9492>

** Magíster en Psicología Educativa. Catedrático en la Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú. E-mail. jbelzusarri@uncp.edu.pe  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7081-0944>

*** Magíster en Ingeniería de Sistemas. Docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú. E-mail. mcamarena@uncp.edu.pe  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5017-252X>

**** Doctor en Sistemas de Ingeniería. Docente en la Universidad Nacional de Huancavelica, Perú. E-mail. carlos.almidon@unh.edu.pe  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1055-9724>

Recibido: 2021-11-16 · **Aceptado:** 2022-02-03

Effective Leadership: Focusing on Organizational Development from Investor Outcomes

Abstract

The current commercial and organizational environment is very dynamic and competitive, where organizations implement strategies to lead the market, but these strategies are the result of a conscientious work of the leaders, who beyond possessing qualities and attributes, must keep in mind that effective leaders achieve results, which will be critical factors for the development of the organization. Under this premise, the research aims to determine that effective leadership influences the profitability of the Association of Traders of the Ráez Patiño Market of Huancayo-Peru; developing a research under the quantitative approach and with a non-experimental transactional design, based on the collection of information through surveys applied to a sample of partners, and documentary analysis of the financial statements of the association; The conclusion was that, considering the recommendations of Ulrich, Zenger and Smallwood (2014), the organization was analyzed from the point of view of financial profitability and product of the financial analysis of profitability it was determined that the Association of Traders of the Ráez Patiño Market of Huancayo-Peru is not being led effectively, since from 2015 to 2019 it was observed that the ratios used show a downward trend

Keywords: Effective leadership; profitability; results; investors; traders; traders.

Introducción

En un entorno tan turbulento, flexible y disperso como el actual, el liderazgo y las personas son las claves de una nueva era empresarial. Los directivos tienen que asumir como objetivo estratégico tanto personal como corporativo el auto-desarrollo y el aprendizaje. Además, han de hacerlo en un entorno frenético en el que el tiempo es cada vez más escaso y precioso. El liderazgo es lo que permite al directivo aprender “transformativamente” en el trabajo y mejorar éste.

A medida que el liderazgo sustituye a la gestión y el aprendizaje a la educación; la efectividad del liderazgo emerge como la vertiente accesible de la estrategia. Se trata de un marco práctico que favorece el desarrollo de una estrategia que ya no está circunscrita a selectos círculos organizativos, sino que se renueva constantemente a medida que la totalidad de la empresa se mueve simultáneamente para adaptarse a objetivos

cambiantes. El mejor vehículo para reducir el riesgo de este viaje sin destino fijo es la orientación de un líder eficaz, quien debe formular estrategias innovadoras que lleven a la organización al éxito total.

La Asociación de Comerciantes Mercado Ráez Patiño (ACOMERPH), es la organización comercial con mayor tradición en la Región Central, exactamente ubicado en la provincia de Huancayo, departamento de Junín, república del Perú; desde su creación en los 70's experimentó gran auge comercial, pero con el transcurrir de los años y a causa de la modernización de la ciudad y la competitividad, esta organización fue perdiendo esa preferencia, siendo relegado por otras organizaciones comerciales; experimentando un estancamiento organizacional que no le permite hacer frente a la competencia, trayendo como consecuencia problemas internos entre los asociados y por ende una desorganización evidente, donde sus directivos se ven incapaces de proponer

estrategias para revertir la situación.

En este sentido, no se ejerce un liderazgo eficaz y basado en resultados que orienten a la organización por la senda del desarrollo continuo, por lo que el estudio ha tenido como objetivo determinar que el liderazgo eficaz influye en la rentabilidad de la Asociación de Comerciantes del Mercado Ráez Patiño de Huancayo; que para el caso de estudio y basado en los hallazgos encontrados se determinó que dicha Asociación no está siendo liderado con eficacia, a razón que durante el periodo 2015 al 2019 se observó que los resultados de los ratios utilizados evidencian una tendencia financiera decreciente.

1. El líder y liderazgo

En una organización la relación entre las personas es de influencia mutua, por lo tanto, cuando una persona es capaz de influir con sus ideas y acciones en un número importante de personas, se podría decir que se está frente a un líder, quien se define como:

Aquella persona que usa poder para lograr sus objetivos. La materia prima del líder es el poder, entendido como la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan. Así, en cualquier situación o circunstancia se puede encontrar un líder. (Division de Organizaciones Sociales de Chile, 2001, p.2)

Es importante que en una organización se tenga claro la idea de líder, porque es necesario que exista uno o varios para que emprenda el desarrollo organizacional, esto es mediante un liderazgo, el cual es entendido como “un proceso que influye en las actividades individuales y grupales de una manera que logra el resultado esperado” (Pizzete y Birck, 2019, p.71); pero el líder debe desarrollar este proceso basado en comportamientos y habilidades, tales como: Realizar acciones apropiadas a la situación, tener, así como utilizar eficientemente una serie de habilidades (habilidad conceptual, técnica y humana); implicando un actuar no solo de forma responsable sino también de manera transparente y con sentido ético,

manifestando actitudes de liderazgo e intereses para aproximarse al mundo con una mirada reflexiva y crítica (González y Rada, 2017; Villasmil, Romero y Socorro, 2021).

Por su parte, Santana (2019) sostiene que desarrollar un liderazgo, significa colocar en práctica todas las destrezas, así como habilidades que posee un líder, con la finalidad de lograr que el sitio de trabajo donde se desenvuelve sea más eficiente, teniendo en consideración la misión y visión que desea desarrollar, al igual que su rol dentro de la organización. Al respecto, Warren y Burt (2015), manifiestan que para crear empresas vigorosas y viables, se necesita un liderazgo que ofrezca una visión de lo que pueden llegar a ser y luego las impulse para alcanzarlo.

2. Liderazgo eficaz

Queda claro que el líder mediante el liderazgo debe influir en las personas para conseguir los resultados esperados, buscando la transformación de la realidad (Maxwell, 2012; Ganga y Navarrete, 2013); en este contexto se debe considerar la existencia de diferentes tipos de líder, los mismos que para un sector de los especialistas representados por Chiavenato (2005) pueden ser: Autócrata, liberal o democrático; o como lo determinado por Uzurriaga, Osorio y Arias (2020): Liderazgo transformacional, transaccional, estratégico, LMX, electrónico, facilitador, mentor, innovador, de servicios y liderazgo camino-meta; en fin se pueden encontrar en la literatura especializada difentes puntos de vista de los tipos de liderazgo, pero en el estudio se ha empleado el planteamiento de Ulrich, Zenger y Smallwood (2014) respecto al Liderazgo basado en resultados y sostienen que los líderes eficaces consiguen resultados.

Al respecto, Parra, Rocha y Durán (2021), sostienen que los estilos de liderazgo, en función de la integración con distintos elementos de la organización, podrían “ser un factor de influencia en el bienestar y el ambiente laboral, es decir, un liderazgo efectivo debe sustentarse en la productividad, y en la calidad

de vida de las personas, por supuesto esto incide en el clima organizacional” (p.219). En ese sentido, tal como lo señala Donawa (2018), con la finalidad que las cosas marchen bien en una organización, es indispensable un buen manejo del personal, lo cual representa una de las funciones del liderazgo.

Por lo tanto, para llegar a ser un líder eficaz, lo primero es asumir que se puede mejorar y que se necesita cambiar algunos aspectos de la conducta; y, lo segundo, es tener la voluntad, así como la motivación para hacerlo. Reuniendo ambas condiciones, se está en camino de llegar a ser líderes eficaces. Sin duda, todos los líderes quieren ser eficaces y conseguir resultados, es decir, desean ser capaces de lograr las metas que se proponen con el menor costo de tiempo y de recursos tanto materiales como humanos posibles. Desde el punto de vista de las organizaciones sociales, idealmente el dirigente o directivo debe ser un líder eficaz, es decir, que con su comportamiento logre que los demás miembros se esfuercen en alcanzar las metas de la organización.

3. Liderazgo basado en resultados

Según Ulrich y Smallwood (2010), en el ámbito organizacional frecuentemente se pregunta:

¿Qué es lo que hace efectivo a un líder?, la respuesta es casi siempre la misma: establecer una visión, tener integridad, comunicar, ser audaz, hacer que las cosas sucedan y otra serie de atributos personales. Los líderes necesitan tener atributos efectivos pero el liderazgo tiene también un componente de resultados. Es así como en el Liderazgo Basado en Resultados, se explora cuatro resultados que los líderes deben entregar: a los empleados, a la organización, a los clientes y a los inversionistas. (p.2)

Resulta interesante esta propuesta, en el sentido que una organización no se crea por casualidad sino por causalidad, esto es por causas o motivos que están centrados en la obtención de resultados para sobrevivir y

asegurar su desarrollo.

En esta línea de ideas, se tiene que los resultados orientados a los **empleados**, implican que el trabajo del líder debe evidenciar un incremento de las competencias y compromisos evidenciados en las medidas de productividad y retención; los enfocados a la **organización**, comprenden la construcción de capacidades sostenibles, así como sustentables orientados al fortalecimiento de la identidad organizacional; los encausados a los **clientes**, están enfilados en que los líderes deben emprender acciones orientadas al aseguramiento de la satisfacción de los clientes, es más, se debe lograr la lealtad de los mismos, lo cual debe estar evidenciado con una alta cuota de participación en el mercado; finalmente, los orientados a los **inversionistas**, estos resultados están enfocados en conseguir y consolidar la confianza de los inversionistas, que debe estar evidenciado con el valor intangible de la organización.

4. Metodología

En la investigación se hizo un análisis del liderazgo eficaz y su influencia en la rentabilidad de la organización, para lo cual se desarrolló una investigación desde el enfoque cuantitativo porque según Hernández, Fernández y Baptista (2014) se ha utilizado la recolección de datos (a través de las encuestas y el análisis documental), los cuales han permitido probar las hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con la finalidad de determinar patrones de comportamiento, así como corroborar teorías. Del mismo modo, se siguió un diseño no experimental transeccional, el mismo que de acuerdo a Hernández et al. (2014), son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152).

La recolección de información se realizó en un único periodo y se aplicó técnicas de recolección de información, como la observación no participante (porque fue

necesario observar la realidad presentada con la que se logra una clasificación, análisis y explicación del problema de investigación); la encuesta (que se aplicó a 125 socios de la ACOMERPH, a través de un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas sobre su opinión de la calidad de gerencia y liderazgo); y el análisis documental (que permitió recopilar información a través de documentos escritos sobre del liderazgo eficaz y rentabilidad en la organización). La recolección de información se realizó fundamentalmente para conocer las opiniones de los integrantes de la muestra de investigación que estuvo conformada por 125 asociados de la ACOMERPH.

Del mismo modo, se aplicaron los métodos: Inductivo - Deductivo, puesto que la investigación partió del estudio de hechos concretos de cómo se presenta en la realidad el liderazgo eficaz en las organizaciones, y a partir de ellos se generalizó el modelo para la organización bajo estudio; Comparativo, pues se utilizó a fin de comparar el análisis financiero y el desempeño de los líderes de la asociación objeto de estudio, a fin de terminar su eficacia; y, Análisis – Síntesis, que se empleó al hacer un estudio del liderazgo eficaz, así como los elementos del mismo que permitió comprender su naturaleza.

5. Resultados

En esta sección se muestra los resultados obtenidos en la investigación, donde en primer lugar, se evidencia la problemática identificada producto de la observación realizada a las instalaciones de la Asociación de Comerciantes del Mercado Ráez Patiño de Huancayo-Perú y de las encuestas realizadas a los asociados. Luego, se muestran los resultados del análisis realizado al estado contable financiero desde el año 2015 al 2019, se tomó este periodo porque de acuerdo a lo informado por los directivos de la asociación, son los periodos de donde los estados financieros están consolidados y aprobados mediante auditorías; finalmente, se muestran los resultados del liderazgo eficaz desarrollado por los directivos y el administrador de la ACOMERPH mediante el instrumento Evaluación de la Calidad de la Gerencia propuesto por Ulrich et al. (2014).

5.1. Problemática de la ACOMERPH

En el Cuadro 1, se consolida la problemática identificada y que experimenta la Asociación de Comerciantes del Mercado Ráez Patiño de Huancayo:

Cuadro 1
Componentes de cada problemática de la ACOMERPH

Aspecto	Problema	Propietarios	Perjudicados
Organizacional	1. Falta de Planificación de actividades que deben realizar los miembros del Consejo Directivo.	Consejo Directivo	Consejo Directivo Asociados
	2. Desorden, caos, inseguridad y falta de limpieza en la infraestructura de la institución.	Consejo Directivo Asociados Administrador	Clientes Asociados
	3. Mala y obsoleta infraestructura de la ACOMERPH.	Consejo Directivo Comité de Proyecto y Obra Asociados	Clientes Asociados Clientes
	4. Mala presencia de vendedores al expender sus productos.	Consejo Directivo Administrador Asociados	Clientes Asociados Asociados Clientes
	5. Carece de una visión, un Plan de Desarrollo y no existe objetivos institucionales de largo plazo.	Consejo Directivo Asesores	Consejo Directivo Asociados

Cont... Cuadro 1

Organizacional	6. Falta de credibilidad de los dirigentes, a consecuencia de la incapacidad de los dirigentes anteriores.		Asociados ACOMERPH	
	7. Falta de documentos de gestión bien elaborados: Estatuto, MOF, ROF y otros.	Asesores Directivos	Asociados ACOMERPH	
	8. Conflictos políticos entre asociados (polarización).	Asesores Asociados	ACOMERPH Clientes Proveedores	
	9. Falta de identidad de la ACOMERPH.	ACOMERPH		
	10. Desorganización de la institución, no hay respeto por las normas establecidas.	Directivos y asesores	Asociados Clientes ACOMERPH	
	11. Desconocimiento de funciones de los directivos y asesores (administrador, contador y abogado).	Directivos Asesores	Asociados ACOMERPH	
	12. Deficiente Cultura Organizacional y esquema gremial.	Directivos Asesores	Asociados ACOMERPH Clientes Proveedores	
	Administrativo	13. Falta de planificación de actividades administrativas (administrador, contador y abogado).	Asesores Directivos	Asociados ACOMERPH Clientes Proveedores
		14. Falta de profesionales idóneos en la administración (administrador, contador y abogado).	Directivos Asesores	Asociados ACOMERPH Clientes Proveedores
		15. Falta de Normas Administrativas.	Directivos	Asociados ACOMERPH Clientes Proveedores
		16. Burocracia en la administración.	Asesores Empleados	
		17. Falta de identificación de asesores y empleados con la institución.	Directivos	Asociados ACOMERPH
18. Falta políticas de desarrollo.		Directivos Asesores	Asociados ACOMERPH	
Económico	19. Falta un control estricto en el cobro de alcabala, servicios higiénicos y otros ingresos, por parte de los empleados.	Empleados Directivos Administrador	Asociados ACOMERPH	
	20. No se revierte los ingresos para la mejora del mercado.	Directivos Asesores	Asociados ACOMERPH	
	21. No se implementa otras fuentes de ingreso o unidades productivas en la institución.	Directivos Asesores	Asociados ACOMERPH	
	22. No se administra correctamente los ingresos.	Directivos Asesores	Asociados ACOMERPH	
	23. Los asociados no realizan aportes económicos directamente.	Directivos Asesores	Asociados ACOMERPH	

Cont.... Cuadro 1

Actividades: Participación de asociados en asambleas y otras actividades	24. Desinterés de los asociados frente a los problemas de la institución.	Asociados Directivos	ACOMERPH Clientes Asociados
	25. La mayoría de asociados no asisten a las asambleas.	Asociados Directivos	ACOMERPH Asociados
	26. No se cuenta con ambiente adecuado y amplio para realizar las asambleas.	Directivos Asociados Comité de Proyecto y Obra	ACOMERPH Asociados
	27. Los socios en su mayoría no opinan en las asambleas.	Asociados	ACOMERPH Asociados
	28. No se da la debida importancia a actividades como: aniversario, deportes y otros.	Consejo Directivo Asociados Asesores	Consejo Directivo Asociados Asesores
Acceso a la Información	29. La información que proporcionan los directivos es limitada, imprecisa, condicionada y superficial.	Consejo Directivo Asociados Asesores	Consejo Directivo Asociados Asesores
	30. Desinterés de los socios por informarse.	Asociados	ACOMERPH Asociados
	31. Los directivos y asesores no saben explicar algunos gastos que realizan.	Consejo Directivo Asesores	ACOMERPH Asociados
	32. No se tiene acceso a la información administrativa.	Consejo Directivo Asesores	ACOMERPH Asociados

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Cómo es de apreciarse en el Cuadro 1, la Asociación de Comerciantes del Mercado Ráez Patiño de Huancayo-Perú experimenta una problemática de índole organizacional, administrativo, económico, respecto a las actividades internas (participación de asociados en asambleas y otras actividades), y en relación al acceso a la información organizacional; lo cual es generado ante la inexistencia de un liderazgo eficaz de sus directivos y la administración, lo que como en líneas siguientes se observara afecta a los resultados en cuanto a los inversionistas esto es la rentabilidad.

5.2. Resultados en cuanto a los inversionistas

En esta parte de la investigación se realizó un análisis a la ACOMERPH, con la finalidad de determinar si los resultados obtenidos en cuanto a los inversionistas son favorables y producto de una labor

eficaz del líder de esta institución que es el Administrador. Asimismo, de acuerdo a lo señalado por Ulrich et al. (2014):

Para los líderes de empresas cuyas acciones se cotizan en bolsa, el valor para los accionistas significa, en su forma más sencilla, creación de riqueza para los inversionistas (...) A los líderes de empresa les incumbe aumentar el valor de las acciones de su empresa en forma continua, previsible y duradera. (p.167)

Al respecto, la institución abordada no cotiza acciones en la bolsa, por lo que se contextualizó las recomendaciones y adaptó los postulados a las características de la institución, coincidiendo con lo mencionado por Ulrich et al. (2014): “Los líderes de empresas que no cotizan en bolsa también pueden aprovechar este capítulo para tranquilizar y atender mejor a sus inversionistas, sean estos propietarios de acciones fantasma o propietarios sin acciones” (p.168), quienes no obstante, esperan algún beneficio por su inversión.

En este contexto, conforme a lo recomendado por Ulrich et al. (2014), el

análisis del liderazgo eficaz con respecto a los resultados en cuanto a los inversionistas se debe realizar considerando las siguientes dimensiones: Realizar un análisis financiero para evaluar la rentabilidad de la organización, la gestión de costos, el crecimiento organizacional, la creación del patrimonio gerencial y la evaluación de la calidad de la gerencia. Por tanto, a continuación, se muestran los resultados del análisis de cada una de las dimensiones en la Asociación de Comerciantes del Mercado Ráez Patiño.

efectuado a los estados contables de la institución del periodo 2015-2019, con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo, así como para contribuir a la acertada toma de decisiones por parte de los administradores, inversionistas, acreedores y demás terceros interesados. Esta es la forma más común de análisis financiero y representa la relación entre dos cuentas o rubros de los estados contables con el objeto de conocer aspectos tales como la liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad, así como endeudamiento del ente evaluado. Como el objetivo es conocer la rentabilidad de la organización, se utilizó los ratios financieros de rentabilidad, que a continuación se detallan en la Tabla 1.

5.3. Análisis financiero de la ACOMERPH

El análisis financiero, es el estudio

Tabla 1
Ratios de rentabilidad de la ACOMERPH

RATIO	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	2015	2016	2017	2018	2019
Margen de utilidad bruta	Establece el porcentaje de la utilidad bruta con respecto a las ventas realizadas. Indica el porcentaje de la ganancia disponible después de deducir los costos que generaron los ingresos (ventas-costos de ventas). Representa el % de utilidad bruta que se genera con las ventas.	$\frac{\text{Utilidad Bruta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	88%	86,9%	87,3%	85,9%	86,6%
Margen de utilidad neta	Establece el porcentaje de la utilidad neta con respecto a las ventas realizadas. Por cada S/. de ventas netas, cuantos S/. se generan en utilidades	$\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	32,5%	23,85%	25,8%	21,46%	18,5%
Generación básica de utilidades	Establece el grado de rendimiento operacional de los activos, mostrando la eficiencia en el uso de los activos. Se calcula dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos (EBIT) entre los activos totales.	$\frac{\text{EBIT} \times 100}{\text{Activos totales}}$	78,3%	60,6%	57,7%	56,6%	53,5%
Rendimiento sobre los activos totales	Establece el rendimiento neto de los accionistas en relación con los activos de la empresa, mostrando su eficiencia en el uso. Se halla dividiendo el ingreso neto después de intereses e impuestos entre los activos totales. Por cada unidad monetaria invertida en activos la empresa obtiene esa cantidad de unidades monetarias de utilidad netas.	$\frac{\text{INDI} \times 100}{\text{Activos totales}}$	78%	60%	57,8%	55,7%	53,4%

Fuente: Elaboración propia, 2021 a partir de los estados financieros de la ACOMERPH 2015-2019

De acuerdo a lo mostrado en la Tabla 1, se observa que el margen de utilidad bruta de la ACOMERPH desde el 2015 hasta el 2019, ha experimentado una disminución puesto que del 88% para el 2015 llegó a 86,6% en el 2019. Por lo tanto, esta disminución del porcentaje de utilidad bruta indica que la asociación está percibiendo menos beneficios por los productos que comercializa, luego que se haya restado los costos directos vinculados a la venta de los productos. Asimismo, se ha calculado el margen de utilidad neta de la ACOMERPH desde el 2015 hasta el 2019, cuyos resultados indican una disminución del valor de este ratio, puesto que del 32,5% para el 2015 alcanzó 18,5% en el 2019, lo cual indica que por cada S/. de ventas netas que se realiza en la asociación, se ha generado menos S/. en utilidades, afectando la rentabilidad de la misma.

Del mismo modo, se muestra en la Tabla 1 el cálculo de la generación básica de utilidades de la ACOMERPH desde el 2015 hasta el 2019 y en base a los resultados obtenidos se evidencia una disminución de la generación básica de utilidades, puesto que del 78,3% en el 2015 se obtuvo 53,5% para el 2019, lo cual indica que la capacidad de los activos que posee la asociación no es la óptima para generar ingresos en las operaciones comerciales que se desarrollan. Finalmente, se ha calculado el Rendimiento sobre los activos totales de la ACOMERPH desde el 2015 hasta el 2019, donde de acuerdo a los hallazgos obtenidos se evidencia disminución puesto

que del 78% para el 2015 alcanzó 53,4% en el 2019, lo que indica que por cada unidad monetaria invertida en activos, la asociación cada año está obteniendo menos unidades monetarias de utilidades netas.

Al respecto, partiendo desde la concepción que la Asociación de Comerciantes del Mercado Ráez Patiño de Huancayo (ACOMERPH), es una organización conformada por personas (comerciantes) que por la naturaleza de sus actividades persiguen objetivos individuales, pero al estar agrupados también persiguen objetivos comunes, y para ello requieren de un elemento conductor que pueda orientar de forma adecuada los esfuerzos para conseguir esos objetivos, como es el líder eficaz.

Bajo el enfoque tomado para la presente investigación (Liderazgo eficaz: resultados en cuanto a los Inversionistas), en la ACOMERPH, el papel de líder lo desempeña el Administrador, que es el profesional encargado de organizar y planificar las actividades de la asociación, así como dirigir a las personas para que cumplan sus roles dentro de la organización; pero de acuerdo a las observaciones realizadas, ese rol del administrador no está siendo desempeñado a cabalidad, lo cual se evidencia con los resultados de los análisis financieros realizados, donde durante el periodo 2015-2019 en cuanto a: El margen de utilidad bruta, el margen de utilidad neta, la generación básica de utilidades y el Rendimiento sobre los activos totales; los mismos han experimentado una disminución preocupante.

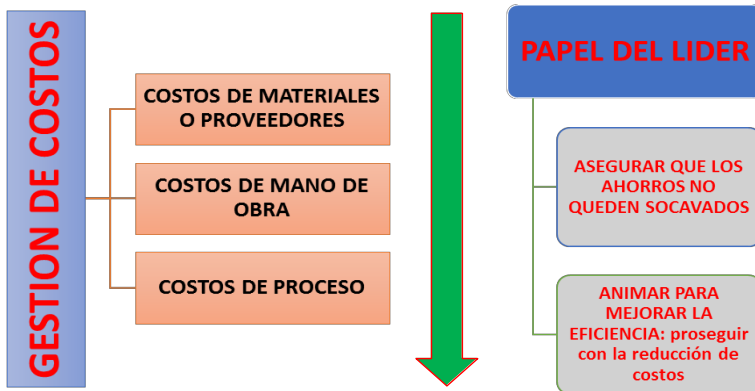
5.4. Gestión de costos

En el marco del análisis del liderazgo eficaz en la Asociación de Comerciantes del Mercado Ráez Patiño de Huancayo-Perú, desde el punto de vista de los resultados con respecto a los inversionistas, es importante realizar el análisis de la gestión de costos, el mismo que para Meleán y Ferrer (2019):

Propicia una combinación de procesos y herramientas gerenciales con las propias de la contabilidad de costos, con el fin de encaminar a las organizaciones a tomar decisiones apoyadas en datos reales, con la

capacidad de afrontar escenarios cada vez más exigentes y competitivos. (p.255)

Por lo que, en la organización intervenida fue importante realizar el análisis de la gestión de costos ejecutada por el administrador, quien está inmerso en el desarrollo de las acciones de liderazgo, que como se puede observar en la Figura I, desarrolla dos acciones relevantes: Asegurar que los ahorros no queden socavados y animar para mejorar la eficiencia, esto es coadyuvar, así como asegurar la reducción de los costos en que se incurre para la comercialización de los productos que se ofrecen en la asociación.



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura I: Gestión de costos

En cuanto a la gestión de costos que el Administrador de la asociación debe realizar, y de acuerdo a la información contable y

financiera de la ACOMERPH, se tienen los resultados que se pueden apreciar en la Tabla 2.

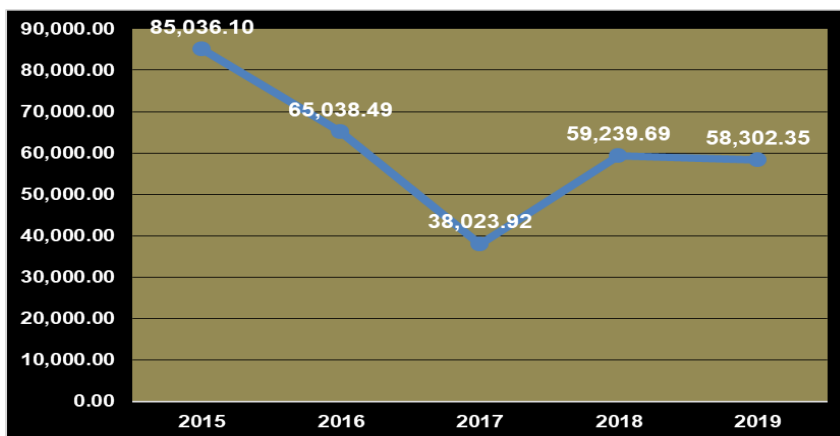
Tabla 2
Costos de la ACOMERPH

COSTOS (S/.)	2015	2016	2017	2018	2019
Costo de Ventas	31.063,10	35.561,30	36.125,00	38.879,23	42.178,99
Gastos administrativos	163.874,75	197.630,88	212.192,99	227.303,76	241.689,00
TOTAL	194.937,85	233.192,18	248.317,99	266.182,99	283.867,99

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la Tabla 2, se observa que los costos entre el 2015 y 2019 han ido aumentando, lo cual evidencia que la política de ahorro en la asociación, no es sostenida en el tiempo,

aspecto que es corroborado con la información mostrada en la Figura II, acerca de la utilidad del ejercicio.



Fuente: Elaboración propia, 2021.

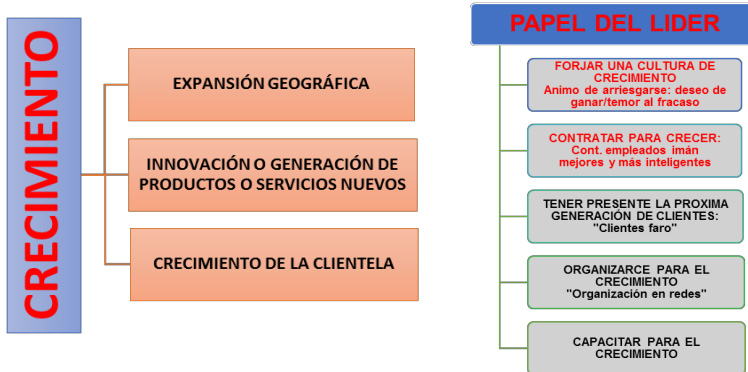
Figura II: Utilidad del ejercicio de la ACOMERPH

En la Figura II, se observa una tendencia descendente de las utilidades de los ejercicios del 2015 a 2019 de la Asociación, puesto que para el 2015 se tenía una utilidad de S/. 85.036,10, el que va disminuyendo para los años sucesivos, obteniéndose una utilidad para el 2019 de S/. 58.302,35. Esta disminución de la utilidad anual genera que en la organización la política de ahorro se vea afectado.

5.5. Crecimiento organizacional

Según De la Gala, Hurtado y Arredondo (2021) el crecimiento organizacional o empresarial es entendido como: "El incremento

de la cuota de mercado y el crecimiento de las ventas; por otro lado, en la práctica empresarial, el crecimiento empresarial es el reflejo o resultado de las acciones emprendedoras" (p.4), en concordancia a los autores se tiene que un resultado de las acciones de liderazgo también se materializa en el crecimiento de la organización, el que de acuerdo a lo mostrado en la Figura III, es el efecto del papel del líder respecto al forjamiento de una cultura de crecimiento, la incorporación del personal idóneo y pertinente, búsqueda de clientes faro, el establecimiento de alianzas o redes, así como la preparación o capacitación del personal para elevar su productividad.



Fuente: Elaboracion propia, 2021.

Figura III: Crecimiento organizacional de la ACOMERPH

En este sentido, se ha observado que en la ACOMERPH no se demuestra crecimiento alguno, puesto que en la Asociación no existe una política de expansión geográfica, no hay innovaciones o generación de productos o servicios nuevos y, por el contrario, se experimenta una disminución en la clientela por el caos y desorden que experimenta la institución.

5.6. Creación del patrimonio gerencial

Dentro del análisis de la eficacia del liderazgo basado en los resultados para los inversionistas, la creación del patrimonio gerencial es relevante porque como señala Ulrich et al. (2014), "los líderes deben forjar patrimonio gerencial, la calidad de la gerencia de una empresa según la percibe la comunidad de inversionistas" (p.186), ese patrimonio gerencial es logrado por los líderes a través de las acciones que se muestran en la Figura IV.



Fuente: Elaboracion propia, 2021

Figura IV: Creación del patrimonio gerencial de la ACOMERPH

Por consiguiente, en la ACOMERPH, la creación del patrimonio gerencial se observa con una gran deficiencia, puesto que en la Asociación no hay una cultura organizacional sólida, así también a los integrantes de la Junta Directiva Central no les interesa formar sus líderes para el cambio y mejora, si no que contratan a sus administradores en función al grado de amistad y "confianza" que pueda existir entre ambos.

5.7. Evaluación de la calidad de la gerencia en la ACOMERPH

A continuación, se presenta el resultado de la evaluación de la Calidad de la Gerencia, el cual guarda estrecha relación con la creación del patrimonio gerencial según lo señala Ulrich et al. (2014), "la obligación de todo líder en todos los niveles es generar y mejorar

el patrimonio gerencial e incrementar el valor para el accionista" (p.196), para lo cual el líder debe desarrollar conceptos, preguntas y prácticas que determinan la Calidad de la Gerencia, la misma que se verifica mediante una lista propuesta por los autores antes mencionados.

En este sentido, se ha realizado en la ACOMERPH la evaluación de la calidad de la gerencia, función que fue desarrollada por el Administrador Lic. Miguel Fernández Rivera y los evaluadores fueron los miembros de la actual Junta Directiva Central (5 miembros), así como los Presidentes de los Pabellones (10 presidentes), y los resultados que se exponen a continuación son el promedio de las calificaciones emitidas. La herramienta utilizada para esta evaluación (propuesta por Ulrich et al., 2014), y su resultado se presenta en el Cuadro 2.

Cuadro 2
Evaluación de la Calidad de la Gerencia

Concepto y Pregunta	Practicas Indicativas Los gerentes en esta empresa...
Capacidad de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratan corrientemente a individuos considerados los mejores. ● No se sienten amenazados por subalternos altamente calificados ● Tiene fama de contratar empleados de talento que son codiciados por otros en la industria ● Poseen un conocimiento personal e íntimo de la industria
Dedicación de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ● Se han ganado la confianza de los empleados en toda la organización ● Conservan a los mejores y al talento sobresaliente de la industria ● Constantemente miden y se esfuerzan por mejorar la dedicación de los empleados
Disciplina y rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplen continuamente las metas declaradas
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ● Están dispuestos a aprender y experimentar ● Son receptivos a ideas nuevas e innovaciones
Cambio	<ul style="list-style-type: none"> ● Hacen realidad las cosas ● Ponen nuevas ideas en práctica rápidamente
Conexión y relaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiene relaciones personales con los interesados claves afuera de la empresa, entre ellos inversionistas, clientes y proveedores. ● Se han ganado la confianza de los interesados claves fuera de la empresa
Concentración	<ul style="list-style-type: none"> ● Se concentran en unas pocas prioridades, aun mientras cumplen muchas actividades
Propiedad personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Tienen un alto patrimonio personal (sin contar el valor de su casa) en los activos de la empresa ● Aseguran que la propiedad de los accionistas se distribuya entre un amplio abanico de empleados.
Experiencia y conocimiento de la industria	<ul style="list-style-type: none"> ● Son capaces de comprender y explicar el funcionamiento de la industria
Patrimonio empresarial en los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Distinguen entre los clientes-objeto y otros clientes

Fuente: Ulrich et al. (2014).

Licencia de Creative Commons

Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

Para proceder a la calificación de la calidad de gerencia, se ha tenido en cuenta la siguiente escala: 1 a 2: muy bajo; 3 a 4: bajo; 5 a 6: regular; 7 a 8: alto; y 9 a 10: muy alto (ideal); por tanto, en la Tabla 3 se muestran los resultados de esta evaluación donde las

calificaciones dadas por los miembros del Consejo Directivo hacia el Administrador, en la mayoría de los *ítems* le dan un calificativo de Alto, pero cuando los Presidentes de los pabellones emiten sus calificaciones, manifiestan las opciones de Regular y Bajo.

Tabla 3
Resultados de la evaluación de la Calidad de la Gerencia en la ACOMERPH

CONCEPTO Y PREGUNTA	Miembros del Consejo Directivo		Presidentes de Pabellones	
	VALOR	CALIFICACION	VALOR	CALIFICACION
Capacidad del administrador	8	Alto	6	Regular
Dedicación del administrador	8	Alto	6	Regular
Disciplina y rendición de cuentas	7	Alto	5	Regular
Aprendizaje	7	Alto	6	Regular
Cambio	7	Alto	4	Bajo
Conexión y relaciones	8	Alto	6	Regular
Concentración	7	Alto	5	Regular
Propiedad personal	7	Alto	4	Bajo
Experiencia y conocimiento de la industria	8	Alto	5	Regular
Patrimonio empresarial en los clientes	8	Alto	5	Regular

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En los resultados obtenidos, este aspecto se puede analizar del siguiente modo; que el Administrador es contratado por los Miembros del Consejo Directivo, como un personal de confianza y que jerárquicamente el administrador responde a las órdenes de ellos, todas las actividades que éste realiza está en función a los requerimientos de los directivos; lo cual es uno de los graves errores observados en la organización, puesto que no se tiene una idea o una perspectiva empresarial, teniendo como líder al administrador, quien debe formular las estrategias gerenciales para hacer frente a la competencia, al entorno y sobre todo satisfacer a los clientes.

Respecto a los estudios que fueron tomados como antecedentes, para el caso de Hernández (2013), quien en su investigación "El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica", plantea que el liderazgo surge como una posibilidad clara de fomentar relaciones humanas centradas en las diferentes vertientes relacionales; cultura, comunicación, comunidad, axiología, y finalmente etología. Planteamiento que es compartido desde el punto de vista que el liderazgo debe fomentar relaciones humanas, entendiéndose estas como el conjunto de interacciones que realizan las personas de un contexto social o una organización para el

desarrollo de la misma.

Este aspecto, al ser vinculado con lo que sucede en la ACOMERPH, se evidencia que no se está cumpliendo, porque esta organización no muestra un desarrollo organizacional, más por el contrario con el transcurrir del tiempo viene cayendo en una crisis organizacional, económica, financiera y gerencial, tal como se aprecian en los resultados de los *ítems* precedentes.

También se tiene a Villalón (2014), quien en su investigación: "El liderazgo motivacional como agente motivador de un establecimiento municipal"; sostiene que una comunicación transparente y permanente es uno de los elementos basales y centrales de la interrelación docentes-directivos para gestionar, así como movilizar transformaciones en el proyecto educativo. De esta investigación, es fundamental la consideración del liderazgo motivacional como agente para generar la movilización de transformaciones, partiendo que el líder debe cumplir su rol preponderante de: Iniciación, integración, dominio, reconocimiento y producción; los mismos que sirvan de ejemplo, al igual que motivación a los demás, y mediante los cuales pueda moldear a los integrantes de su grupo. Aspectos estos que no se han observado en el contexto de la ACOMERPH.

Del mismo modo, Montiel (2012) en su estudio: "Liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria", concluye que, a mayor liderazgo transformacional del gerente educativo, mejor será el desempeño laboral de los docentes y viceversa. Conclusión que es coherente con los postulados teóricos acerca de liderazgo, y que los integrantes de la ACOMERPH, en especial los del Consejo Directivo, deberían de internalizar para así poder transformar sus debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.

Conclusiones

Muchas organizaciones como la

Asociación de Comerciantes del Mercado Ráez Patiño de Huancayo (ACOMERPH), aun no comprenden e internalizan que el rol del líder eficaz es trascendental en la consecución de resultados ideales para la organización, entre esos están los relacionados a los inversionistas, que fundamentalmente está orientado a que el líder desarrolle estrategias para aumentar el valor de las acciones en forma continua, previsible y duradera.

Para el caso de estudio, no se ha abordado una organización que cotiza sus acciones en la bolsa de valores, por lo que se contextualizó y analizó considerando las siguientes dimensiones: Un análisis financiero, con el fin de evaluar la rentabilidad de la organización, la gestión de costos, el crecimiento organizacional, la creación del patrimonio gerencial y la evaluación de la calidad de la gerencia; de los cuales no se han tenido resultados satisfactorios y alentadores a raíz de no desarrollarse un liderazgo eficaz; por lo tanto, los integrantes de la ACOMERPH deberían desarrollar sus actividades desde el punto de vista empresarial y con la dirección de un líder que los encamine a que el valor de sus "acciones" y/o "aspecto financiero-contable" crezca y se fortalezca.

De acuerdo al análisis financiero de rentabilidad, se determinó que la ACOMERPH no está siendo liderado con eficacia, a razón que desde el año 2015 hasta el 2019 se observa una tendencia decreciente en los ratios evaluados, lo cual demuestra que la Asociación no es rentable y que no posee una buena capacidad para aprovechar sus recursos y generar ganancias o utilidades, esto es lograr resultados ideales para los inversionistas, más aun considerando que el aspecto financiero es un factor crítico de éxito para una organización puesto que éste le proporcionará los recursos necesarios para que puedan desarrollarse organizacionalmente, emprender un crecimiento, generar creación del patrimonio gerencial, y sobre todo cumplir sus objetivos organizacionales; por lo que, deberían capacitar a su administrador a fin de conducir de una mejor forma a la ACOMERPH.

Los resultados obtenidos en la

evaluación de la Calidad de la Gerencia, confirman el deficiente liderazgo en la organización, puesto que el calificativo obtenido hacia el administrador, por parte de los Presidentes de Pabellones, es de regular y bajo se cree son los más certeros; en este sentido, la Asociación debe trabajar sinérgicamente y actuar sistémicamente, y para lo cual debe contar con un líder eficaz con atributos y cualidades tendientes a lograr resultados ideales para los inversionistas; además, se debe institucionalizar la formulación de evaluaciones continuas, que les proporcione la información necesaria de las capacidades que poseen, con la finalidad de afrontar las dificultades; y sobre todo suministren datos sobre el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Asimismo, la evaluación de la Calidad de la Gerencia es trascendental porque informa si la relación del líder con los integrantes de la organización es la adecuada y sobre todo si éste está cumpliendo con su rol efectivo de liderazgo. En ese sentido, la ACOMERPH debería tomar acciones inmediatas porque el resultado de dicha evaluación no es la adecuada.

Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando pessoas: Como transformar gerentes em gestores de*. Prentice Hall.
- De la Gala, B., Hurtado, A., y Arredondo, A. (2021). Capital relacional y crecimiento empresarial: Efecto indirecto de la capacidad de asimilación en las empresas textiles y de confecciones. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, (6), 112-134. <https://doi.org/10.18800/360gesti.on.202106.005>
- Division de Organizaciones Sociales de Chile (2001). *Liderazgo efectivo en organizaciones sociales*. Gobierno de Chile. <https://biblioteca.org.ar/libros/>
- [liderazgo.pdf](#)
- Donawa, Z. (2018). Liderazgo eficaz en gerencias de organizaciones de servicio eléctrico. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 11(31), 56-71.
- Ganga, F., y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- González, N., y Rada, N. (2017). Estrategias para la potenciación de líderes transformacionales juveniles. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIII(1), 81-89.
- Hernandez, J. L. (2013). *El liderazgo organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica* [Tesis de maestría, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4848>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/ Interamericana de Editores, S.A. de C.V.
- Maxwell, J. C. (2012). *Liderazgo eficaz: Cómo influir en los demás*. Editores Vida.
- Meleán, R., y Ferrer, M. A. (2019). Gestión de costos de producción en ganadería bovina del Municipio Valmore Rodríguez, Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(4), 250-264.
- Montiel, C. (2012). *Liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria* [Tesis de maestría, Universidad del Zulia]. <https://docplayer.es/64065209-El-liderazgo-transformacional-del-directivo-y-el-desempeno-laboral-de-los-docentes-en-el-nivel-de-educacion-primaria.html>

- Parra, M., Rocha, G., y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>
- Pizzete, M., y Birck, E. (2019). Liderazgo y gestión de personas hoy en día. *Multidisciplinary Scientific Journal Núcleo do Conhecimento*, 2(6), 69-77. <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/liderazgo-y-gestion>
- Santana, I. (2019). *Ensayo sobre el desarrollo del liderazgo eficaz*. Universidad Autónoma de Santo Domingo. <https://es.slideshare.net/natassai999/isaias-santana-el-desarrollo-del-liderazgo-eficaz-2019>
- Ulrich, D., y Smallwood, N. (2010). *Nuestro recorrido de liderazgo*. The RBL Group.
- Ulrich, D., Zenger, J., y Smallwood, N. (2014). *Liderazgo basado en resultados: Cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan los beneficios*. Grupo Editorial Norma.
- Uzurriaga, M. F., Osorio, C. A., y Arias, O. F. (2020). *Liderazgo: Definiciones y estilos* [Tesis de pregrado, Universidad Santaiaago de Cali]. Modalidad artículo de revisión. <https://repositorio.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4680/LIDERAZGO%3A%20DEFINICIONES%20Y%20ESTILOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Villalón, X. G. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/EI%20liderazgo%20transformacional%20como%20agente%20motivador%20en%20un%20establecimiento%20municipal.pdf>
- Villasmil, M. D. C., Romero, F. J., y Socorro, C. C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 199-216. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35907>
- Warren, B., y Burt, N. (2015). *Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Norma.