



Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Liderazgo transaccional como estrategia en la gestión gerencial en las  
empresas de agroquímicos en la ciudad de Guatemala**  
(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Oscar Ronaldo Herrera Lémus

Guatemala, agosto 2020

**Liderazgo transaccional como estrategia en la gestión gerencial en las  
empresas de agroquímicos en la ciudad de Guatemala**

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Oscar Ronaldo Herrera Lémus

Mgtr. Berta González (**Asesora**)

Lic. Emerson Corrales (**Revisor**)

Guatemala, agosto 2020

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Diaz**

Decano

**M.Sc. Ingrid Sucely De León de Diaz**

Coordinadora

Guatemala, 10 de marzo de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado “Liderazgo transaccional como estrategia en la gestión gerencial en las empresas de agroquímicos en la ciudad de Guatemala” y confirmo que respeté los derechos de autoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Oscar Ronaldo Herrera Lémus

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné No.: 201500687

REF.:C.C.E.E.L.AE. A01-PS.007.2020

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 30 DE JULIO DE 2020.**

**DICTAMEN**

**Asesora:** Mgtr. Bertha González

**Revisor:** Licenciado Emerson Corrales

**Artículo científico titulado:** "Liderazgo transaccional como estrategia en la gestión gerencial en las empresas de agroquímicos en la ciudad de Guatemala."

**Presentada por:** Oscar Ronaldo Herrera Lémus.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado en Administración de Empresas

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 7 de marzo 2020

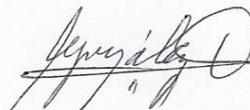
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría de Artículo Científico titulado: **“Liderazgo transaccional como estrategia en la gestión gerencial en las empresas de agroquímicos en la ciudad de Guatemala”** realizado por Oscar Ronaldo Herrera Lemus, carné 201500687, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Mgr. Berta González

Colegiado Activo 19,896

Guatemala, 18 de marzo 2020

Señores Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

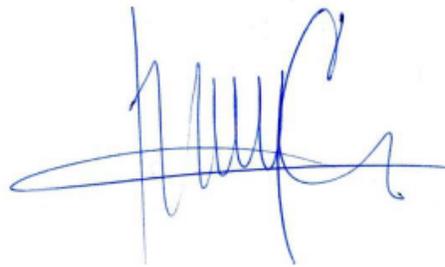
Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo científico titulado: "**Liderazgo transaccional como estrategia en la gestión gerencial en las empresas de agroquímicos en la ciudad de Guatemala**", realizado por Oscar Ronaldo Herrera Lémus, ID 000006229, estudiante de la Licenciatura en Administración de empresas, he procedido a la Revisión del mismo haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio Dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



Mgtr. Emerson Corrales Lara

Colegiado Activo 13,036

# Contenido

	<b>Página</b>
<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Metodología</b>	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	1
1.3 Objetivos de investigación	1
1.3.1 Objetivo general	1
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Definición del tipo de investigación	2
1.4.1 Investigación descriptiva	2
1.5 Sujeto de investigación	2
1.6 Alcance de la investigación	2
1.6.1 Temporal	2
1.6.2 Geográfico	3
1.7 Definición de la muestra	3
1.7.1 Empleo muestra finita o infinita	3
1.8 Definir instrumentos de investigación	3
1.9 Recolección de datos	3
1.10 Procesamiento y análisis de datos	4
<b>Capítulo 2</b>	
Resultados	5
2.1 Presentación de resultados	5
<b>Capítulo 3</b>	
Discusión	20
3.1 Extrapolación	20
3.2 Hallazgos y análisis general	27

3.3 Conclusiones	29
<b>Referencias</b>	31
<b>Anexos</b>	33

## **Abstract**

El resultado obtenido por la implementación del liderazgo transaccional como gestión gerencial en las empresas dedicadas a la comercialización de agroquímicos es positivo, por lo que el objetivo del presente artículo es poner a la vista la importancia que tiene este tipo de liderazgo, esta información se obtuvo por medio de un cuestionario proporcionado a los líderes gerenciales quienes consideran que este liderazgo es la base para el éxito para estas empresas, para ellos hoy en día la estrategia gerencial basada en el liderazgo transaccional se ha convertido en uno de los principales modelos para dirigir estas compañías que desean obtener resultados a corto y mediano plazo con más ventajas que desventajas, obteniendo resultados satisfactorios tanto para las empresas al lograr buenos resultados económicos y sin problemas de rotación de personal, así como para sus colaboradores que tienen garantizado buenos ingresos y estabilidad laboral, con esto ambas partes logran cumplir sus metas

## **Introducción**

El presente artículo científico tiene como principal objetivo analizar si el liderazgo transaccional es una estrategia adecuada en la gestión gerencial realizada en las empresas que comercializan productos agroquímicos en el perímetro de la ciudad capital de Guatemala, esta investigación se ha estructurado en tres capítulos que ayudarán a obtener un panorama más amplio sobre este tema.

Este modelo de liderazgo ha sido positivo por muchos años en las compañías que optaron por él en su momento, sin embargo, la globalización, los cambios tecnológicos, las nuevas reglas y tendencias de gestión empresarial ponen en duda el éxito de este tipo de gestión basada en el liderazgo transaccional, por esta razón se ve la necesidad de investigar si las empresas dedicadas a la comercialización de productos agroquímicos utilizan el liderazgo transaccional como gestión gerencial y si este tipo de gestión responde a sus objetivos trazados así como en el buen desempeño de sus colaboradores.

En el Capítulo 1: Se indica que la investigación que se realiza es de tipo descriptivo, la recolección de los datos se lleva a cabo por medio de un cuestionario dirigido a los gerentes encargados, tomados como sujetos de investigación. Se plantea la pregunta de investigación que servirá como guía para el estudio, así como el Objetivo general y los objetivos específicos, que dan respuesta a la pregunta de investigación y ayudan a llegar a las conclusiones del Artículo.

En el Capítulo 2: Se presentan los resultados obtenidos de la presente investigación, se hace por medio de las respuestas emanadas del cuestionario que contiene 17 preguntas, de las cuales 15 son cerradas y las 2 restantes son abiertas, con las respuestas obtenidas de dicho cuestionario se procede a elaborar las gráficas, una para cada pregunta del cuestionario con su respectiva interpretación.

En el Capítulo 3: Este capítulo se inicia con la extrapolación, en donde se realiza un análisis comparativo de los resultados obtenidos de la investigación realizada con datos de otros autores, seguido de los hallazgos que representan la información relevante obtenida a través del cuestionario, para luego realizar un análisis general y llegar a cuatro conclusiones.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

El liderazgo transaccional es un tipo de liderazgo empresarial que se basa en el intercambio, es un sistema de pago por esfuerzo que muchas veces es cuestionado sobre sus resultados por tener buenos beneficios, pero también inconvenientes por muchos años ha sido un estilo de gestión empresarial que propicia la estabilidad de las organizaciones y las metas son establecidas a corto plazo, pero hoy en día el mundo empresarial está evolucionando por lo que depende mucho de los cambios continuos y para las nuevas organizaciones se cree que este modelo de liderazgo se ha convertido en el principal impedimento para el cambio.

Este modelo de liderazgo ha sido efectivo por muchos años en las empresas que optaron por el en su momento, sin embargo, la globalización, los cambios tecnológicos, las nuevas reglas y tendencias de gestión empresarial ponen en duda el éxito de este tipo de gestión basada en el liderazgo transaccional, por esta razón veo la necesidad de investigar si las empresas dedicadas a la comercialización de productos agroquímicos utilizan el liderazgo transaccional como gestión gerencial y si este tipo de gestión responde a sus objetivos trazados así como en el buen desempeño de sus colaboradores.

### 1.2 Pregunta de investigación

¿Es el liderazgo transaccional una buena estrategia en la gestión gerencial?

### 1.3 Objetivos de investigación

#### 1.3.1 Objetivo general

Analizar si el liderazgo transaccional es una estrategia adecuada en la gestión gerencial.

### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Determinar si los gerentes de las empresas hacen uso de este liderazgo.
2. Verificar los resultados de la gestión gerencial cuando se aplica este tipo de liderazgo.
3. Identificar las ventajas y desventajas del liderazgo transaccional.

## 1.4 Definición del tipo de investigación

### 1.4.1 Investigación descriptiva

Los estudios descriptivos buscan explicar las propiedades, peculiaridades y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea objeto de un análisis, aquí se describe el tema de investigación sin cubrir porque ocurre y como el presente artículo científico pretende recoger información sobre la utilización del liderazgo transaccional en las empresas dedicadas a la venta de agroquímicos en la ciudad de Guatemala, por sus características, se clasifica como una investigación de tipo descriptiva.

## 1.5 Sujeto de investigación

Serán las personas que ocupan las gerencias generales, de ventas o recursos humanos de las empresas dedicadas a la comercialización de productos agroquímicos que están ubicadas en el perímetro de la ciudad capital.

## 1.6 Alcance de la investigación

### 1.6.1 Temporal

El Artículo completo se realizará del 19 de octubre 2019 al 7 de marzo 2020.

## 1.6.2 Geográfico

El estudio se llevará a cabo en las empresas dedicadas a la comercialización de productos agroquímicos situadas en el perímetro de la ciudad capital de Guatemala.

## 1.7 Definición de la muestra

### 1.7.1 Empleo de muestra finita o infinita

La cantidad de empresas que conforman el universo son 18, esta cantidad está en el rango menor a 30,000 por lo que la determinación de la muestra será finita, pero por ser una cantidad pequeña no se calculará una muestra, se tomará la totalidad del universo, es decir, que se llevará a cabo un Censo.

## 1.8 Definición de los instrumentos de investigación

Se empleará el cuestionario como instrumento de investigación que se utilizará en el presente artículo científico, el cuestionario consta de 17 preguntas de las cuales 14 son semiestructuradas y 3 dicotómicas, la técnica a utilizar será un censo.

## 1.9 Recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizará el cuestionario como instrumento de investigación, el que será proporcionado a las personas que ocupen cargos gerenciales en las empresas dedicadas a la comercialización de agroquímicos en la ciudad de Guatemala, el tipo de cargo puede variar y puede ser una gerencia general, gerencia de ventas o gerencia de recursos humanos dependiendo del tamaño y como esté estructurada la empresa, se hará de forma personal a 18 gerentes que tengan conocimiento del tema objeto de estudio y les tomara aproximadamente de 10 a 15 minutos.

## 1.10 Procesamiento y análisis de datos

Una vez recopilada toda la información necesaria emanada de los cuestionarios resueltos por los gerentes encargados se procederá a la tabulación de los resultados obtenidos para poder realizar el análisis respectivo de los datos alcanzados y luego realizar las gráficas respectivas.

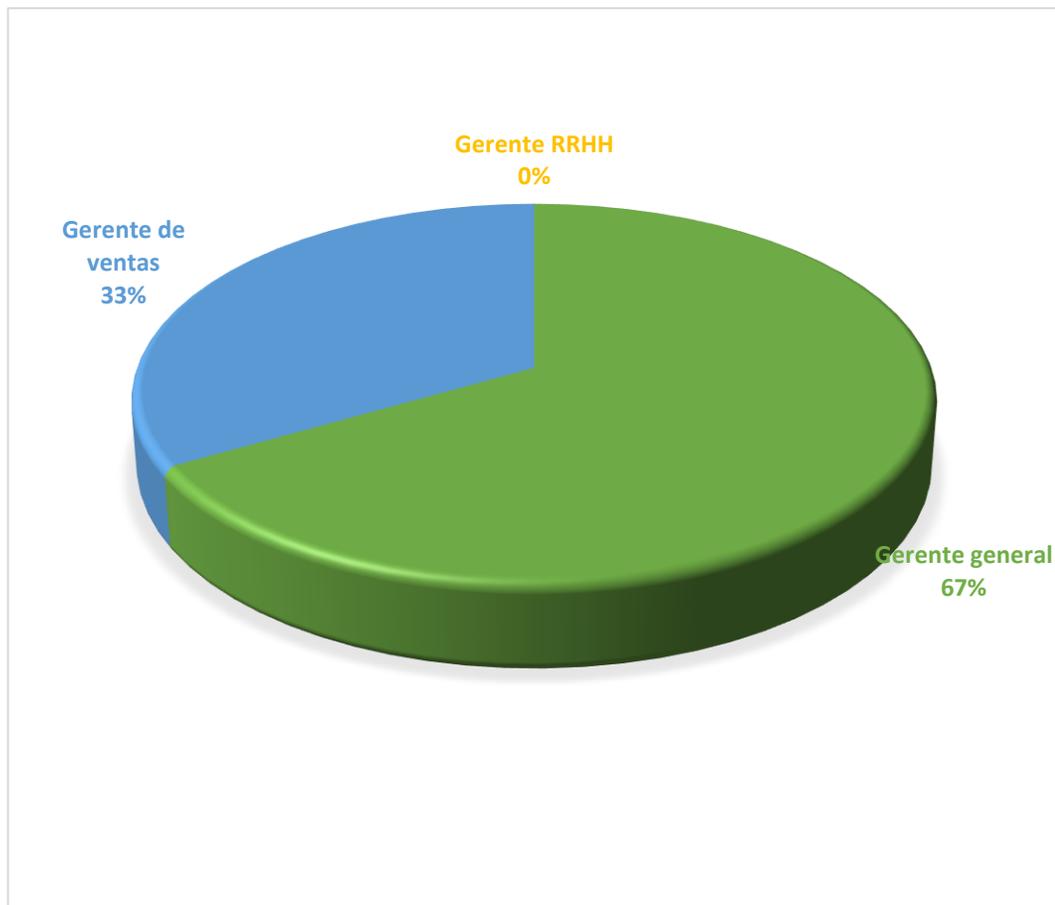
## Capítulo 2

### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

#### Gráfica 1

#### Puesto que desempeña en la empresa

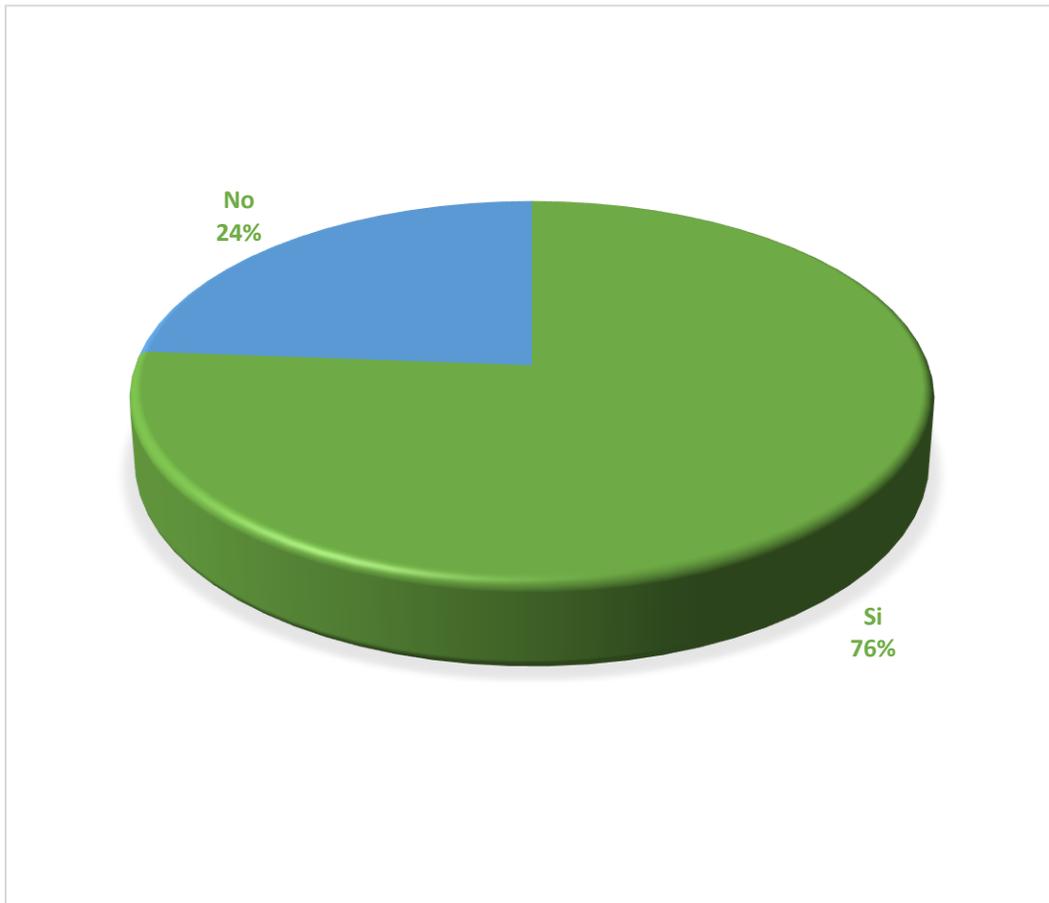


Fuente: Elaboración propia, año 2020

La gestión gerencial en las diferentes empresas censadas en su mayoría está a cargo de la gerencia gerencial (67%), en el resto de empresas esta labor está a cargo de la gerencia de ventas (33%) y ninguna empresa tiene delegada esta atribución en la gerencia de Recursos Humanos.

## Gráfica 2

### Aplicación del liderazgo transaccional en alguna empresa

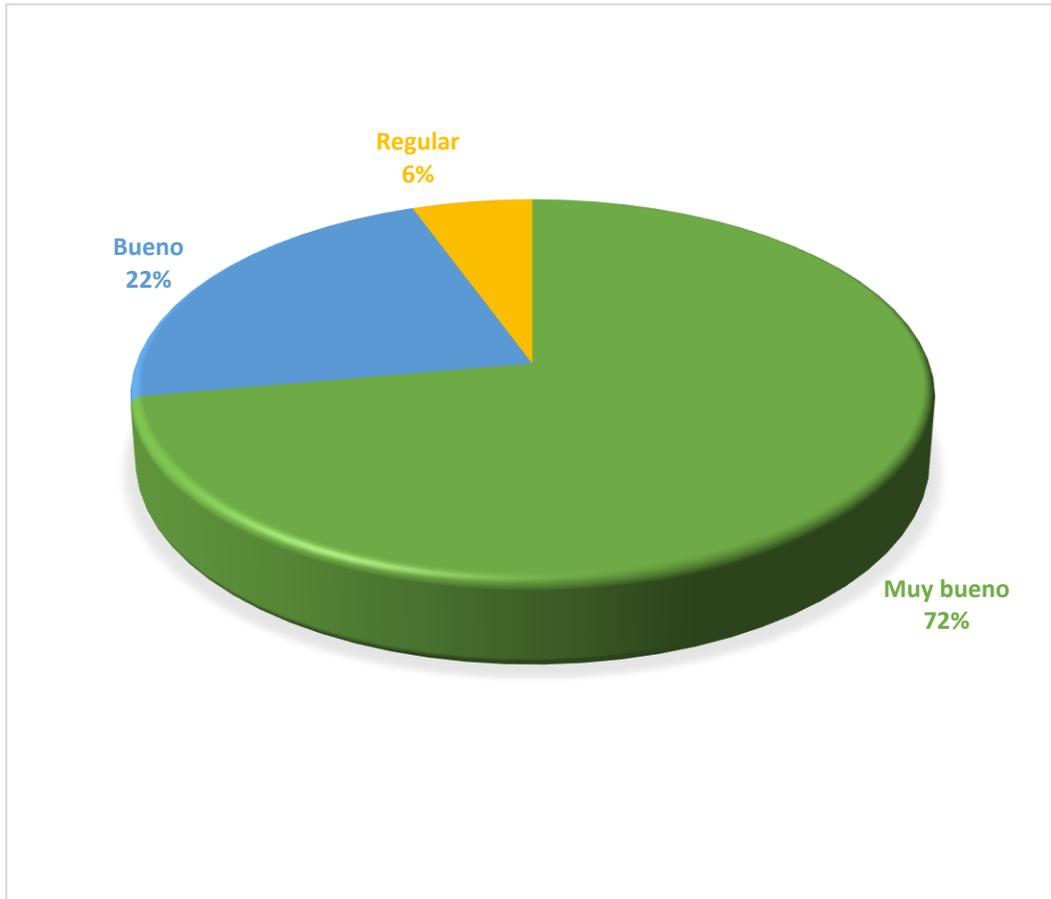


Fuente: Elaboración propia, año 2020

La mayoría personas a cargo de la gestión gerencial de las empresas censadas manifestó aplicar el liderazgo transaccional como estrategia para dirigir sus organizaciones (76%), los restantes (24%) revelaron que no aplican este tipo de liderazgo como estrategia para administrar sus compañías.

### Gráfica 3

#### Resultado obtenidos al aplicar liderazgo transaccional

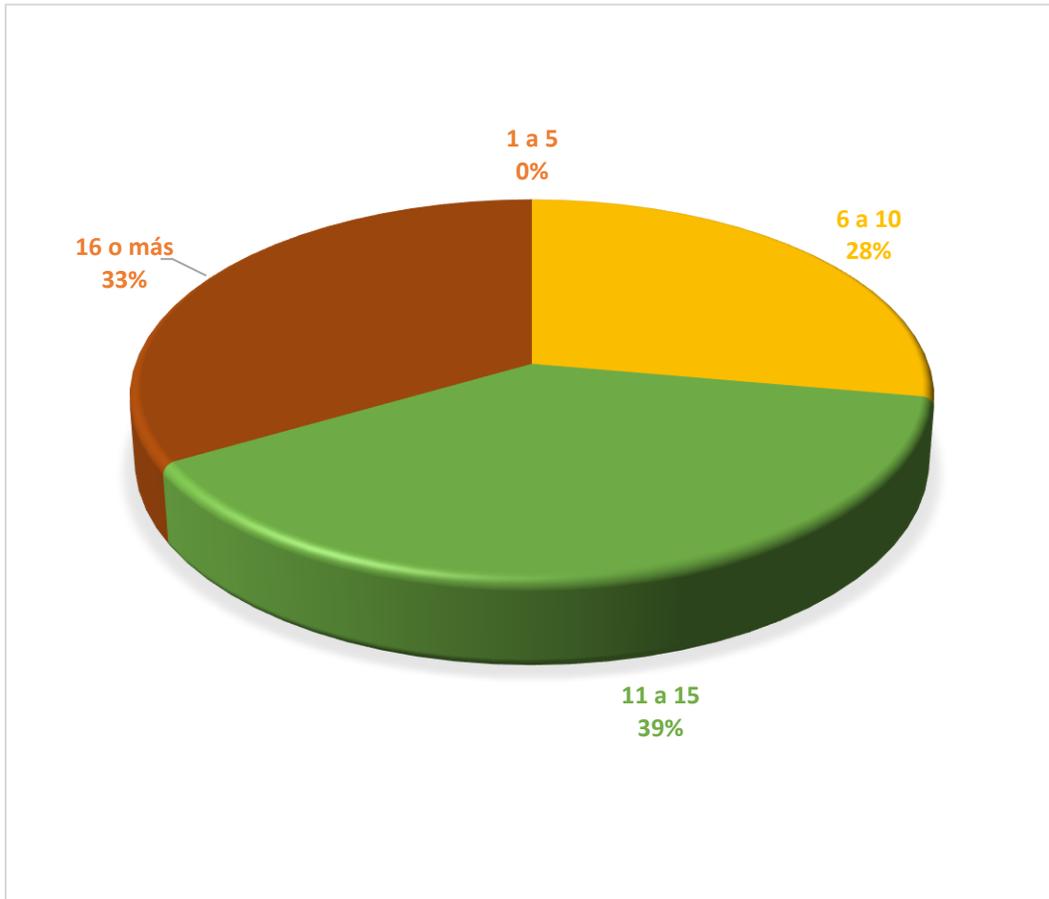


Fuente: Elaboración propia, año 2020

Como muy bueno calificaron la mayoría de los gerentes el resultado de aplicar el liderazgo transaccional en las empresas que tienen la responsabilidad de administrar (72%), un número menor de gerentes piensan simplemente que es bueno para la empresa este tipo de liderazgo (22%) y un grupo más pequeño de gerentes piensa que dirigir una empresa con este liderazgo se obtienen un resultado regular (6%).

## Gráfica 4

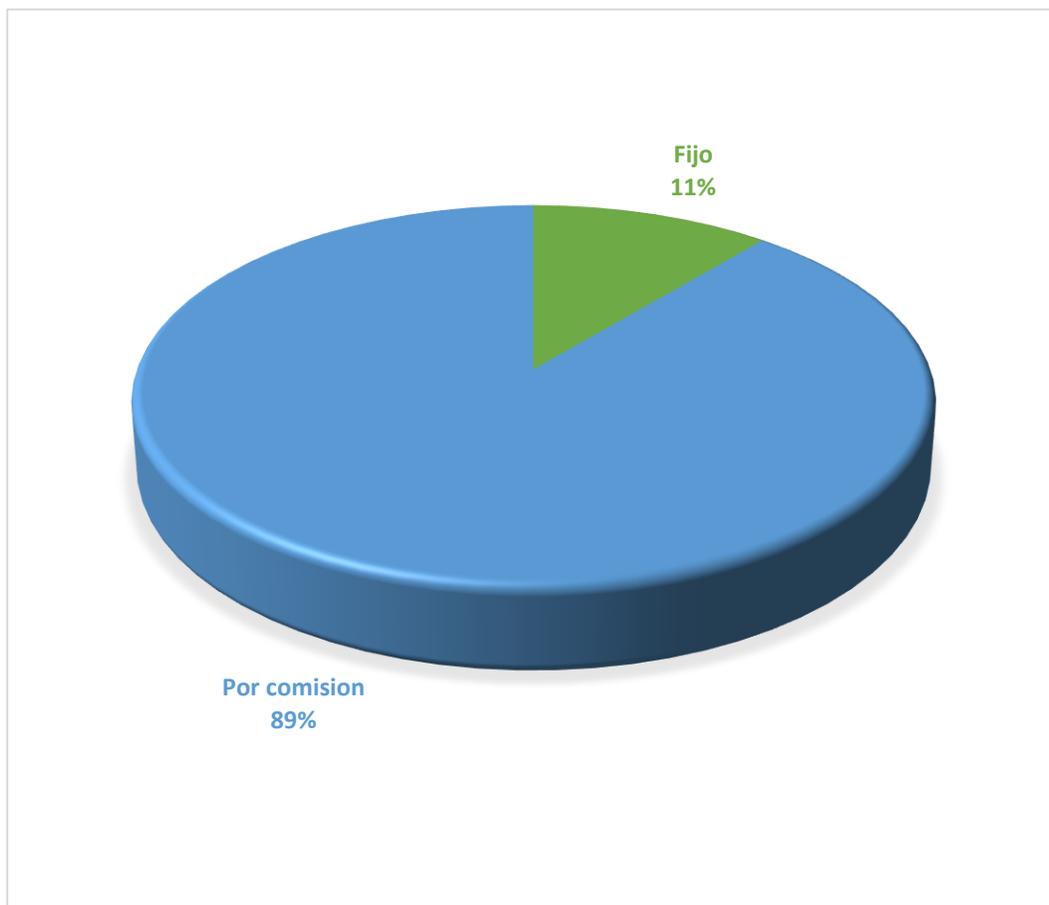
### Cantidad de personas que laboran en la empresa



Fuente: Elaboración propia, año 2020

La cantidad de personas que laboran en una buena parte de las empresas que se dedican al comercio de agroquímicos oscilan entre 11 a 15 empleados (39%), otro grupo un poco menor que tienen más de 16 empleados (33%), existen otras empresas que representan más a menos la cuarta parte del grupo encuestado que solo tienen entre 6 y 10 trabajadores y ninguna empresa tiene menos de cinco.

**Gráfica 5**  
**Tipo de salario que tienen los trabajadores**

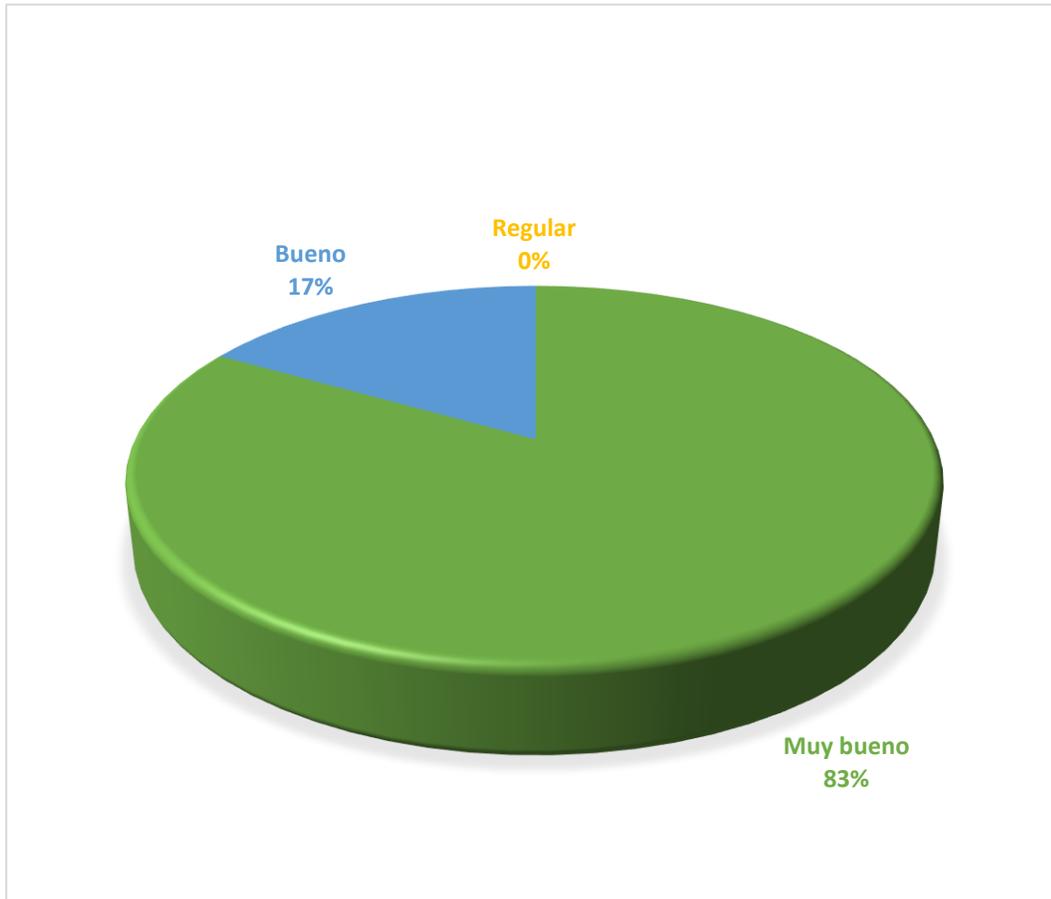


Fuente: Elaboración propia, año 2020

El salario devengado por los trabajadores en la mayor parte de las empresas dedicadas al comercio de agroquímicos es por comisión, muy pocas compañías optan por tener un salario fijo para sus colaboradores.

## Gráfica 6

### Resultado obtenido con este sistema de pago

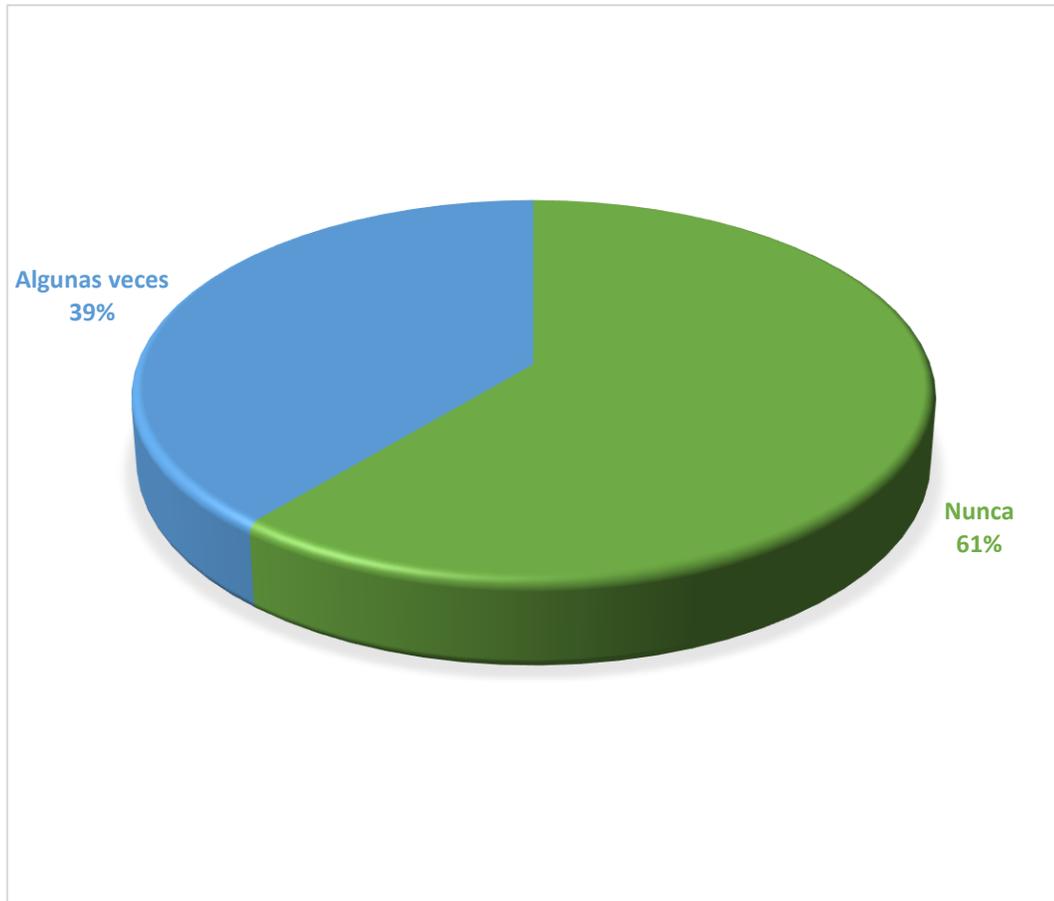


Fuente: Elaboración propia, año 2020

El método de pagar un salario por comisión a los colaboradores en este tipo de empresas es calificado por la mayoría de los gerentes como muy bueno (83%), otro grupo muy reducido calificó el resultado de este tipo de salario simplemente como bueno.

### Gráfica 7

#### Los colaboradores han sugerido otro tipo de salario

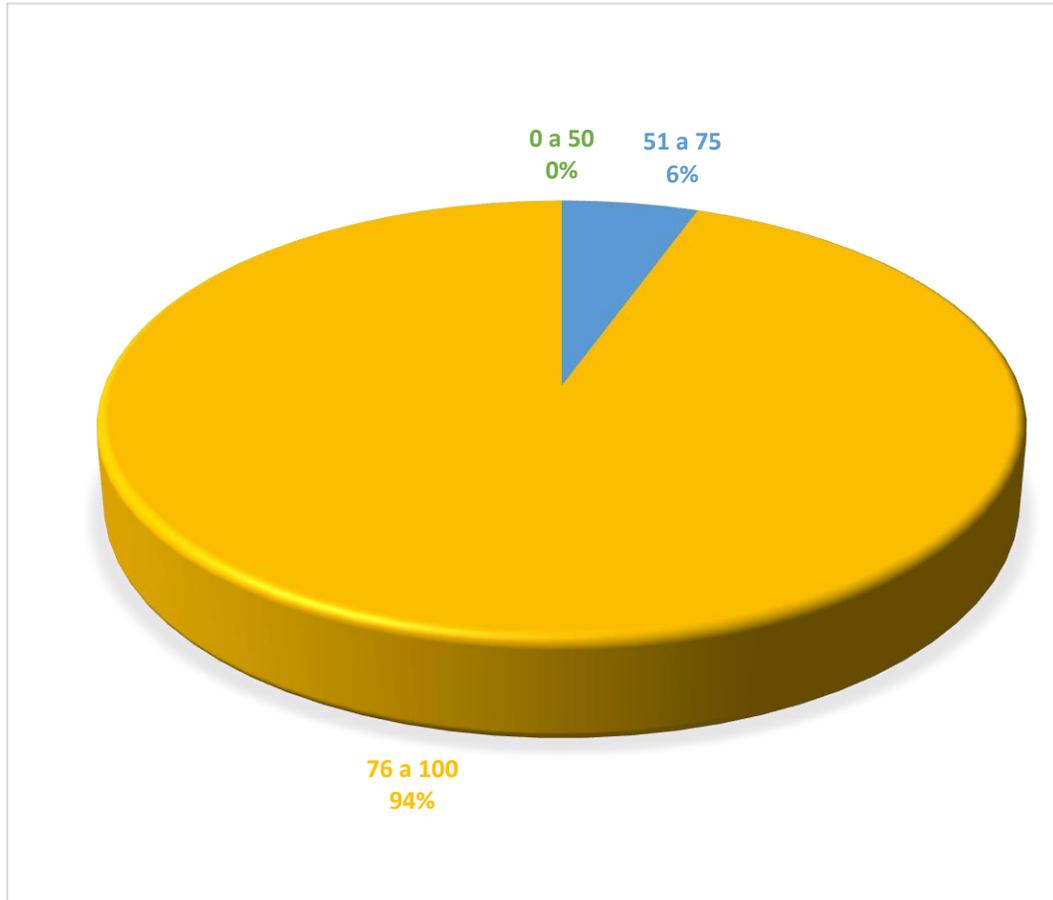


Fuente: Elaboración propia, año 2020

Más de la mitad de los trabajadores parecen estar de acuerdo con el tipo de salario devengado, pues nunca han sugerido algún tipo de cambio de este sistema, sin embargo, un grupo más pequeño (39%) algunas veces sí han propuesto un cambio a forma de devengar su paga.

## Gráfica 8

### Porcentaje en cumplimiento de metas y objetivos anuales

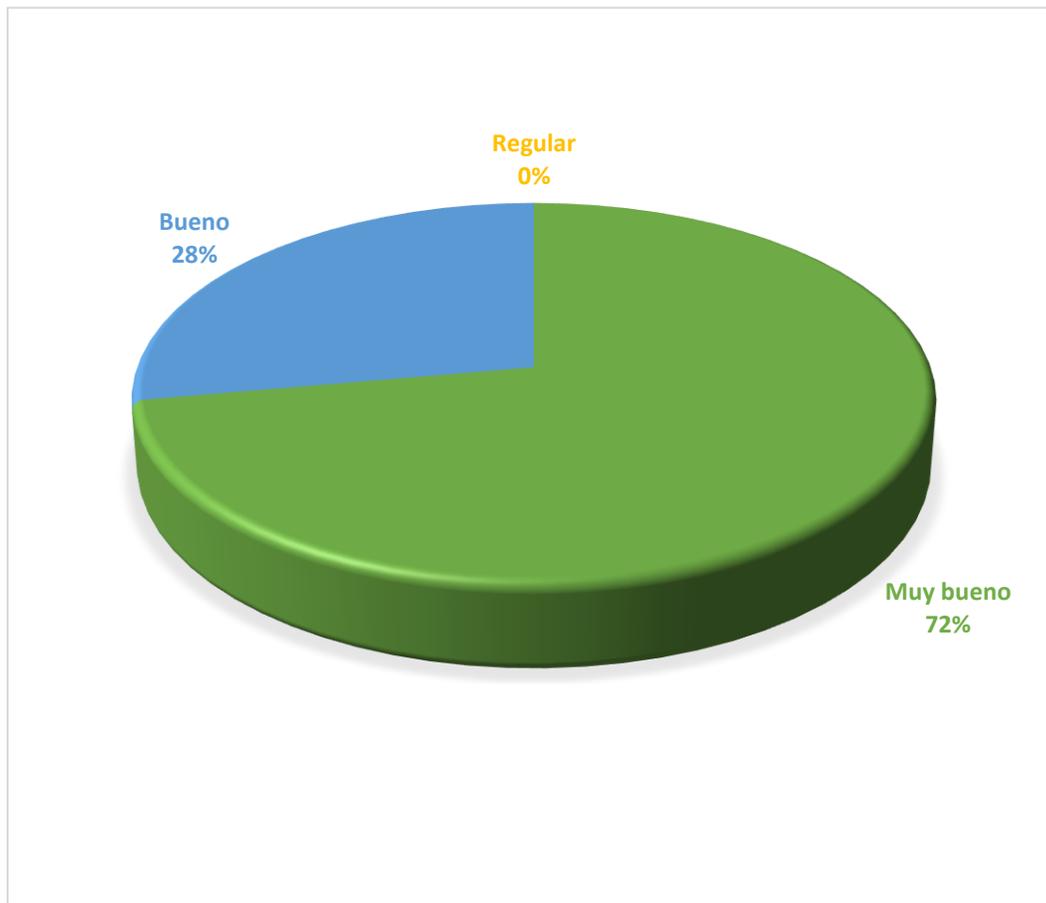


Fuente: Elaboración propia, año 2020

Indiscutiblemente casi todas las empresas censadas cumplen sus metas y objetivos trazados anualmente ante una minoría que no logró cumplirlos satisfactoriamente.

## Gráfica 9

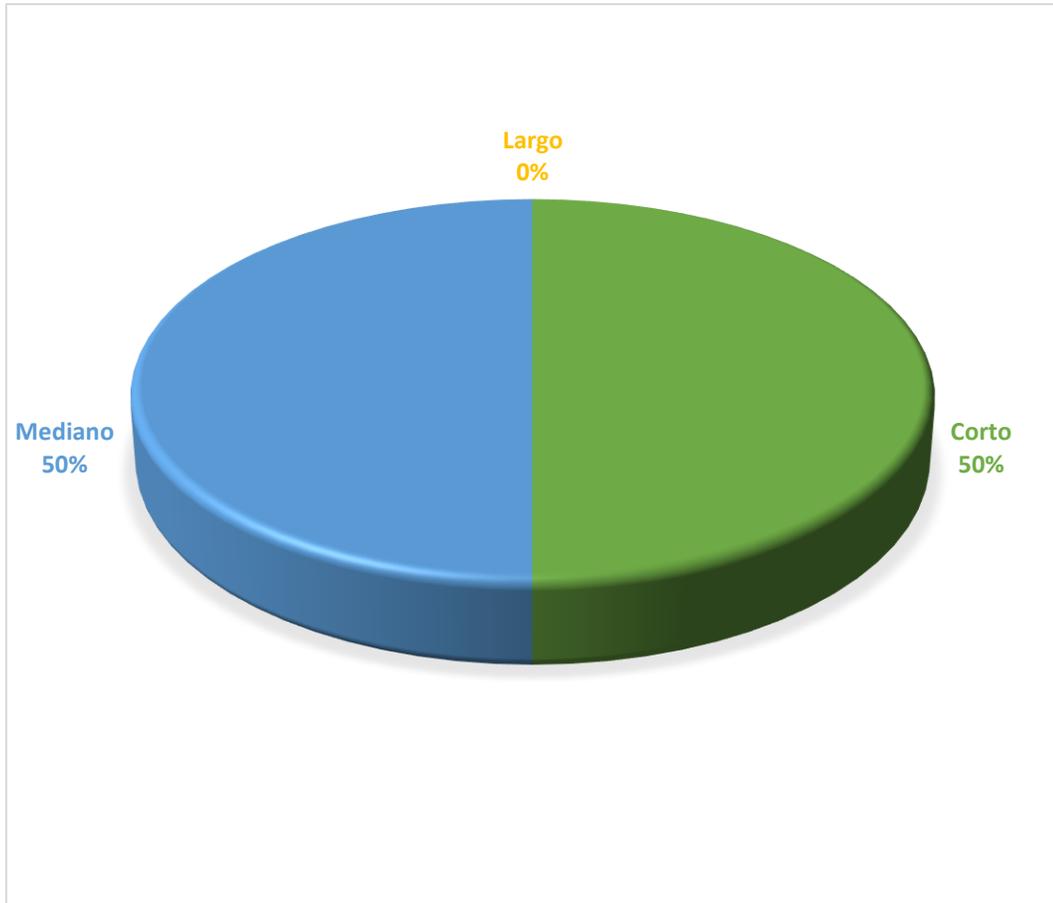
### Calificación del desempeño de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia, año 2020

El rendimiento de los colaboradores en estas compañías es calificado por las casi tres cuartas partes de los gerentes como muy bueno, el resto lo calificó solo como bueno.

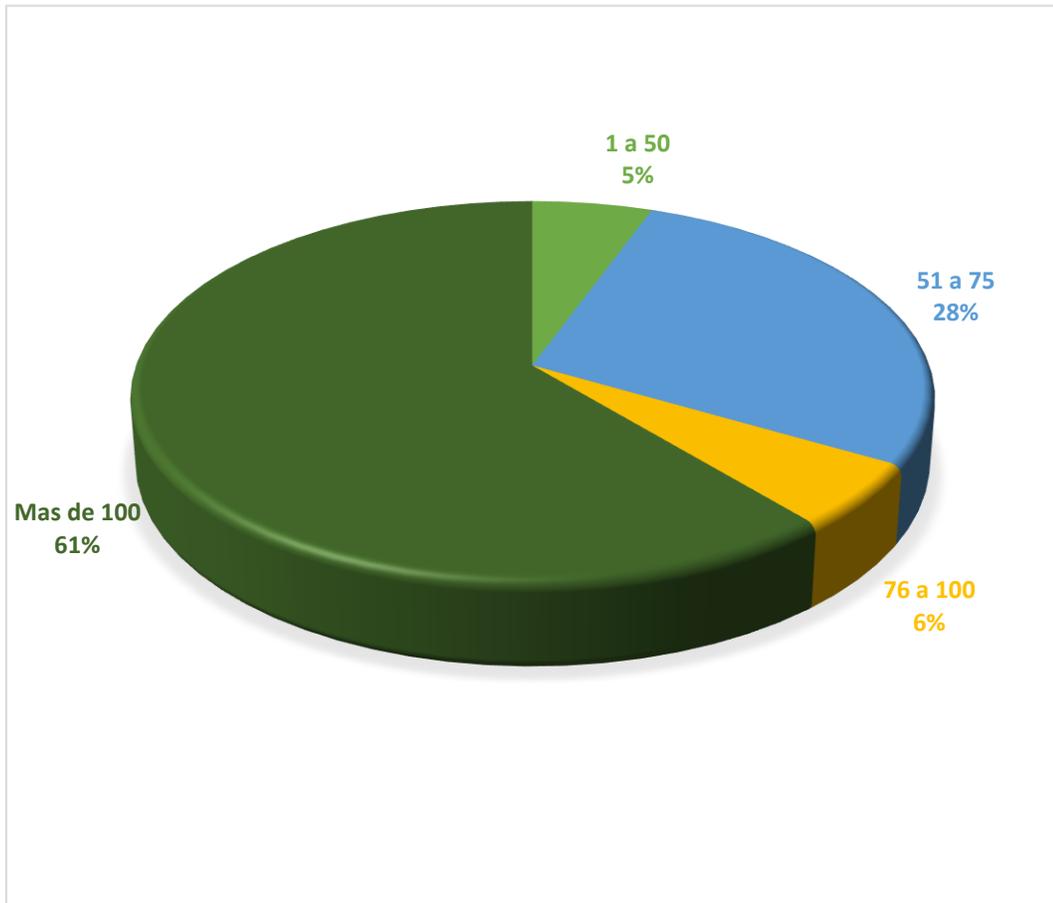
**Gráfica 10**  
**Plazo trazado para los objetivos de la empresa**



Fuente: Elaboración propia, año 2020

En estas empresas la mitad de ellas tienen trazados sus objetivos a corto plazo y la otra mitad lo hace a mediano plazo. Ninguna tiene esquemas de objetivos por alcanzar a largo plazo.

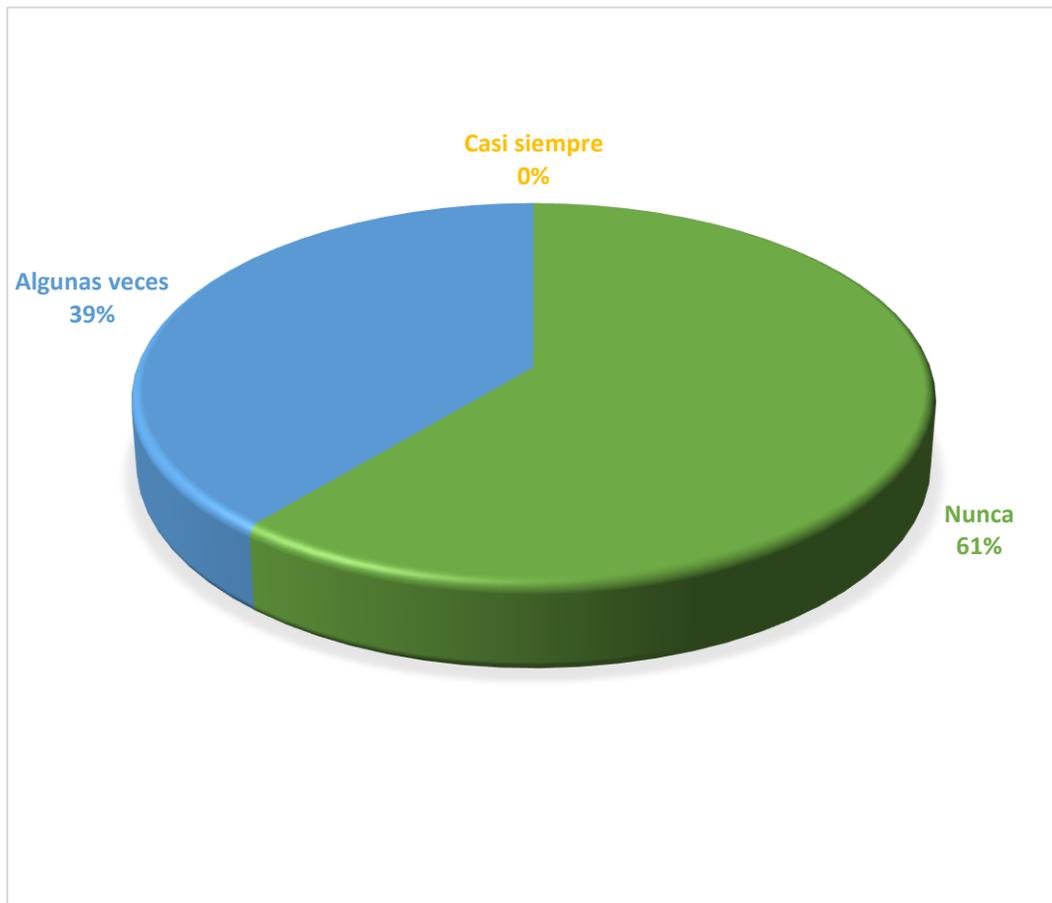
**Gráfica 11**  
**Cantidad de clientes de la empresa**



Fuente: Elaboración propia, año 2020

Mas de 100 clientes manejan la mayor parte de estas empresas, seguidas por otro grupo que tienen entre 51 y 75 y otros dos grupos pequeños que cuentan con rangos de 1 a 50 y de 76 a 100.

**Gráfica 12**  
**Problemas de rotación de personal**

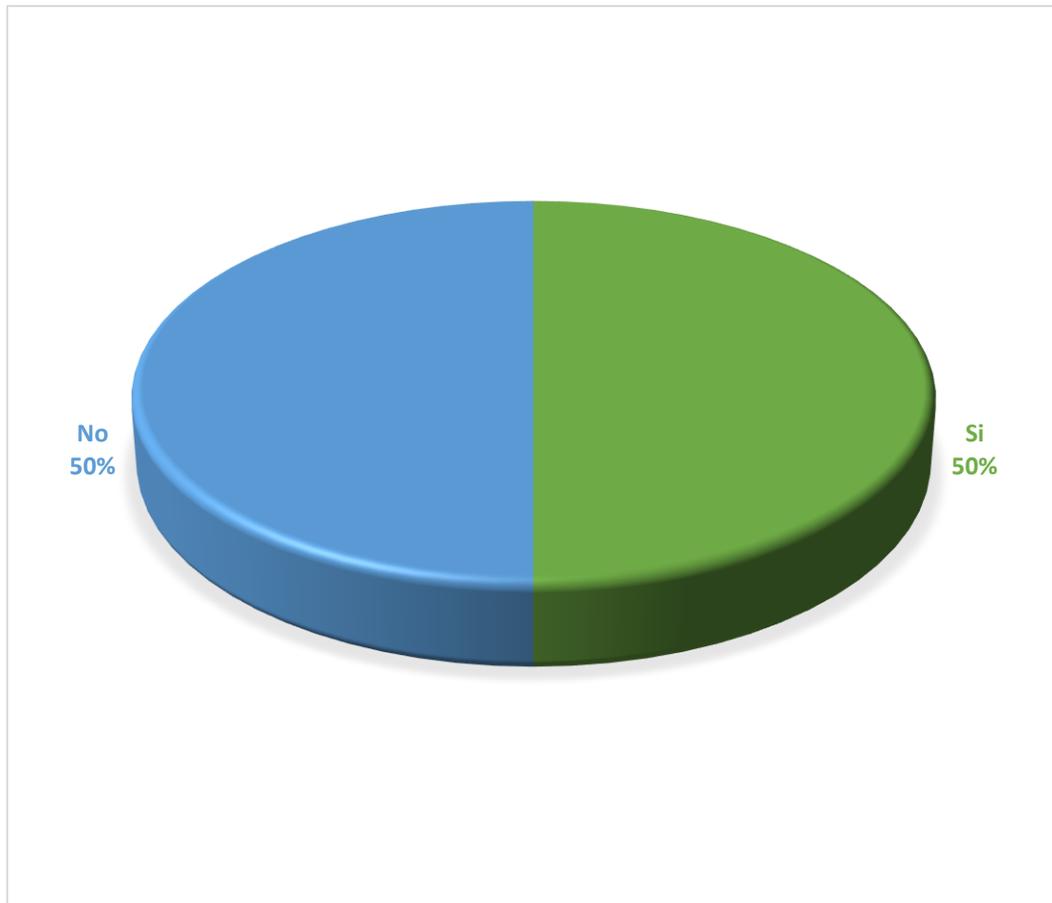


Fuente: Elaboración propia, año 2020

La rotación de personal no es un problema grande para estas empresas ya que una buena parte de la totalidad dice nunca tener este inconveniente, otro grupo más pequeño (39%) expresó que algunas veces sí han tenido este inconveniente.

**Gráfica 13**

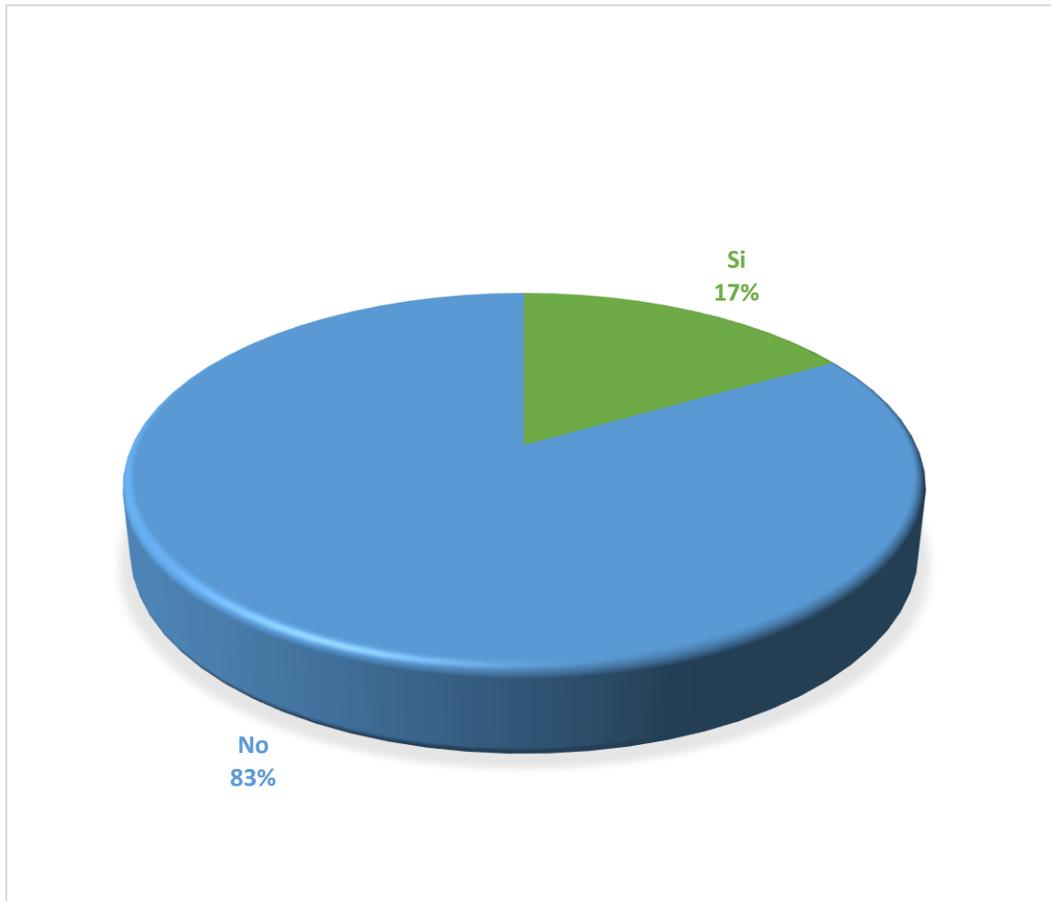
**Obtienen bono anual los trabajadores**



Fuente: Elaboración propia, año 2020

El beneficio de obtener un bono anual para los trabajadores de estas compañías es solo para la mitad de las empresas censadas y la otra mitad no tiene este beneficio, según datos proporcionados por las gerencias.

**Gráfica 14**  
**Posibilidad de cambiar estrategia de gestión empresarial**



Fuente: Elaboración propia, año 2020

Cambiar la estrategia de gestión empresarial utilizada hasta el momento no es opción para una buena parte de los gerentes de estas empresas(83%), pero siempre hay un grupo pequeño que sí ha pensado alguna vez en un cambio.

## **15. Ventajas observadas en el liderazgo transaccional**

Una de las ventajas manifestadas por los gerentes es que aplicando este tipo de liderazgo quien más se esfuerza trabajando siempre gana más, esto motiva al personal a trabajar más y mejor manifestándose en el mejor desempeño.

El salario con esta estrategia gerencial es por comisión, por lo que los colaboradores ganan lo justo y ellos prefieren este tipo de pago según los gerentes.

Otra ventaja que ven los gerentes es el crecimiento económico de los colaboradores lo que les da una mejor calidad de vida a ellos y sus familias.

El hecho de que los trabajadores tengan un mejor desempeño también ayuda a cumplir las metas trazadas por las empresas.

## **16. Desventajas observadas en el liderazgo transaccional**

Muchos de los gerentes coincidieron en que no ven desventajas en este tipo de liderazgo y que pesan más las ventajas logradas, sin embargo, uno de los gerentes opinó que derivado de los salarios altos incrementa el costo mensual de la planilla y se vuelven muy ambiciosos, materialistas y no dan lugar a la creatividad.

Otra desventaja observada es que no les gusta participar en el voluntariado corporativo.

## Capítulo 3

### Discusión y conclusiones

#### 3.1 Extrapolación

De acuerdo con los resultados emanados de la investigación, se identificó que en las empresas que comercializan agroquímicos en la ciudad capital de Guatemala los líderes en su gestión gerencial conocen y ponen en práctica el liderazgo transaccional, pues este tipo de empresas dependen mucho del volumen de ventas que se han planteado en los objetivos y metas y si lo que se necesita obtener efectos inmediatos este tipo de liderazgo es el indicado para lograr los resultados requeridos.

El objetivo del gerente que ejerce este tipo de liderazgo es que los empleados lleven a cabo las metas y objetivos marcados por la empresa, mientras tanto el objetivo de los empleados es hacer lo que su líder les indique y a cambio de esto los trabajadores reciben su remuneración en función al desempeño ejecutado, por lo que los gerentes de estas empresas califican como muy bueno el resultado obtenido con este tipo de gestión.

La mayor parte de estas empresas cuentan con más de cien clientes y más de diez empleados y el salario devengado por los trabajadores en la mayor parte de ellas es por comisión, lo que los motiva a esforzarse más sabiendo que obtendrán un mayor beneficio y muy pocas compañías optan por tener un salario fijo para sus colaboradores. El método de pagar un salario por comisión a los colaboradores en este tipo de empresas es calificado por la mayoría de los gerentes como muy bueno, pues salen beneficiados tanto los trabajadores como la misma empresa.

Según la mayoría de los gerentes censados, los trabajadores no han solicitado o sugerido un cambio en el sistema de pago salario por comisión, sin embargo, en un número menor de empresas y muy pocas veces, los trabajadores han expresado que les gustaría tener otro tipo de remuneración.

De acuerdo con los gerentes casi todas las empresas censadas cumplen sus metas y objetivos trazados anualmente ante una minoría que no logró cumplirlos de manera satisfactoria.

El rendimiento de los colaboradores en estas compañías es calificado por parte del liderazgo de la empresa como muy bueno, lo que hace pensar que este tipo de gestión influye positivamente, en cuanto a que la rotación de personal no sea un problema para estas empresas.

El beneficio de obtener un bono anual para los trabajadores de estas compañías es solo para los que laboran en la mitad de las empresas censadas, pues el resto de ellas no otorga este beneficio.

Cambiar la estrategia de gestión empresarial manejada hasta el momento no es opción para la mayor parte de los gerentes de estas empresas porque ven muchas ciertas ventajas en este tipo de liderazgo. Una de las ventajas manifestadas por los gerentes es que al aplicar este tipo de liderazgo quien más se esfuerza trabajando siempre gana más, esto motiva al personal a trabajar más y mejor manifestándose en el mejor desempeño.

El salario con esta estrategia gerencial es por comisión, por lo que los colaboradores ganan lo justo y ellos prefieren este tipo de pago según los gerentes.

Otra ventaja que ven los gerentes es el crecimiento económico de los colaboradores, lo que les da una mejor calidad de vida a ellos y sus familias y el hecho de que los trabajadores tengan un mejor desempeño también ayuda a cumplir las metas trazadas por las empresas.

Los gerentes coincidieron en que no ven desventajas en este tipo de liderazgo y que pesan más las ventajas logradas, sin embargo, uno de los gerentes opinó que derivado de los salarios altos incrementa el costo mensual de la planilla y los colaboradores se vuelven muy ambiciosos, materialistas y no dan lugar a la creatividad.

Otra desventaja observada es que no les gusta participar en el voluntariado corporativo.

De acuerdo con Contreras y Barbosa (2013), el liderazgo transaccional está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensar y sancionar a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico.

Varela (2010), indica que el líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y deseos por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder.

Contreras y Barbosa (2013), afirman que este tipo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que estas buscan líderes que planeen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados.

De acuerdo con Bass, Bernard M. (1985), el papel del líder transaccional estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Para ello, un estilo instruccional y directivo puede ser más funcional. Así mismo, desde los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es usual cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas preestablecidas por el líder, característica fundamental de este tipo de liderazgo.

En esta investigación se evidencia que los gerentes censados son líderes transaccionales y el éxito de estas empresas se basa en este tipo de liderazgo que ha traído beneficios tanto a empleados como a la empresa, este compromiso mutuo se refleja en el valor cuantitativo de los resultados.

Una buena administración implica el ejercicio de las funciones inherentes de manera eficaz y eficiente, estas funciones corresponden a la dirección y liderazgo, los líderes transaccionales identifican plenamente lo que tienen que hacer sus subordinados para lograr los objetivos trazados por la empresa, deben poner en claro los papeles y las tareas que cada empleado realizará dentro de la estructura organizacional.

Los líderes transaccionales trabajan y mucho y se esfuerzan por administrar de manera eficiente y eficaz su empresa.

Un líder encargado de la gestión gerencial tiene que identificar qué necesita hacerse para alcanzar los objetivos y metas diseñadas en la empresa que regularmente son a corto plazo, identificar los

roles, tareas y qué tipo de comisiones o premios recibirán los trabajadores por su buen desempeño y rendimiento.

Los gerentes de las empresas que comercializan agroquímicos en la ciudad de Guatemala en su papel de líderes transaccionales se centran en los resultados, tienen autoridad formal y puestos de responsabilidad en su organización, se caracterizan por ser buenos negociadores, autoritarios y en algunas ocasiones se les ha llegado a calificar de agresivos, pero son muy competentes en aspectos que se refieren a la organización de las personas y recursos para conseguir los objetivos.

Hoy en día para los trabajadores, el dinero y las ventajas son un fuerte motivador, muchas personas necesitan un trabajo para solventar sus compromisos y obligaciones derivados del sostenimiento del núcleo familiar y definitivamente la principal característica de este estilo de gestión gerencial es un método de pago por esfuerzo en el que las dos partes salen ganando.

Kant, I., (2008), desde la perspectiva Kantiana en el liderazgo transaccional no hay una influencia diferencial, sólo una influencia formal que deriva del puesto. No hay confianza entre personas, se confía solamente en el acuerdo. No hay una relación interpersonal, sólo hay una relación contractual. No hay un poder liberador, hay un poder tradicional, ya sea coercitivo o de recompensa. En este tenor, tanto líder como colaborador pueden convertirse en medios. El líder puede resultar ser un medio para el colaborador cuando no le importa nada más que obtener la recompensa o evitar el castigo. El colaborador también puede resultar ser un medio para el líder cuando lo que le interesa obtener de él es el máximo rendimiento y la menor falla posible. En resumen, al mediatizarse uno al otro se encuentra que no hay un liderazgo íntegro ya que solamente se consideran medios entre sí y no fines en sí mismos.

Un líder puede ser el medio por el cual un trabajador obtendrá un beneficio así, también para líder el colaborador puede convertirse en un vehículo para llegar a sus metas establecidas. Un buen líder transaccional espera, a través de diversas tácticas, estimular a los equipos de trabajo hacia el logro de un plan de acción con una intención definida que es aumentar las ventas, optimizar los procesos empresariales o mejorar la relación con los clientes. Un líder debe provocar entusiasmo y motivación, y para eso se vale del método de recompensas y sanciones que ha sido una práctica común en las empresas de corte tradicional.

El enfoque tradicional de liderazgo transaccional de Hollander (1978) está basado en el modelo de "Unión Bivalente Vertical". La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente.

Según Popper y Zakkai (1994), esta transacción o intercambio, esta premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo con el criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que descifra exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia.

Un líder transaccional está focalizado en lograr un fin y tiene claro que para conseguirlo en tiempo y forma debe comprometer a todo su equipo, discerniendo que necesidades tienen sus colaboradores y dar una respuesta consecuente. Para ello recompensa a los miembros que hacen su labor correctamente, ya sea mediante aliciente económico o ascenso hacia un puesto superior o reconocimiento público. En contrapartida y, como no podía ser de otro modo, el correctivo o sanción a aquellos que no velan en pro de los objetivos corporativos, relegando un ascenso, no otorgando un bono en dinero a finalizar el año e incluso a través de una separación de la empresa.

Burns (1978), el liderazgo transaccional es aquel que tiene las habilidades para manejar las situaciones cotidianas de las organizaciones.

Para Sheard y Kakabadse (2004) es un liderazgo operativo que se encarga de llevar el control presupuestal, seguir una agenda y evaluar a los subordinados.

Felfe (2004), Bass y Riggio (2006), Sheard y Kakabadse (2004), de acuerdo con varios autores, el liderazgo transaccional debe alternarse con el transformacional, con el fin de darle balance a las acciones del líder.

Según Sheard y Kakabadse (2004), el liderazgo transaccional se caracteriza por conductas y actitudes que enfatizan la calidad del intercambio entre el superior y el subordinado; esto significa que se privilegian las negociaciones que tienen que ver con las demandas del jefe y las recompensas que está dispuesto a otorgar. En ellas, el líder y el seguidor discuten las metas y lo que se requiere para alcanzarlas; posteriormente determinan puntualmente las responsabilidades de cada uno y las expectativas de logro. Así, el líder y su seguidor son compañeros de trabajo en una relación que pretende hacer ganar a todos.

Para lograr llegar a ser un líder ideal de un equipo de una organización de debe tener una serie de características específicas. En el caso del liderazgo transaccional también hay serie de particularidades clave, el líder tiene que ser proactivo y rápido en caso de crisis institucional, debe ser acertado, claro y concreto en la comunicación, debe saber solicitar a sus empleados lo que desea obtener de ellos, Saber recompensar los esfuerzos con entusiasmo y sancionar con seguridad la falta de responsabilidad de los miembros de su equipo.

El líder tiene que ser intelectual y nunca perder de vista el objetivo, esa es su razón de ser dentro de la empresa pues es el responsable del equipo, él sabe de sobra que los errores del líder afectan a su equipo de trabajo, tiene que ser capaz de conseguir lo mejor de cada uno de sus empleados y confiar en el equipo. Un líder debe saber y tener confianza en las habilidades de sus colaboradores bajo su cargo.

Por sus características, un líder transaccional es muy trascendental dentro de una empresa ya que de él o de ella depende que la compañía alcance sus objetivos económicos y continúe progresando junto con su gente.

El propósito del líder que practica este tipo de liderazgo es que los empleados lleven a cabo las metas y objetivos manifestados por él y la compañía, mientras que el objetivo de los empleados es hacer lo que su líder les indique y a cambio ellos, reciben un buen salario en función del esfuerzo realizado.

El líder debe estar pendiente de sus empleados con el fin de localizar cualquier falla, centrándose en el en el papel de inspección, organización y el buen desempeño de su equipo.

Los líderes transaccionales se centralizan en alcanzar reglas existentes y en acrecentar la eficacia de las operaciones y procedimientos instituidos, el líder transaccional tiene una alta capacidad de respuesta para hacer frente a pequeños detalles de funcionamiento.

Este liderazgo debe usarse cuando no hay demasiado tiempo para llevar a cabo la tarea, cuando las personas no saben o no tienen la decisión para llevar a cabo la labor encomendada o no tienen autonomía para realizarla, cuando el objetivo está claramente delimitado, y requiere una respuesta concluyente o para planes que precisan ser llevados a cabo de una forma concreta. Este tipo de liderazgo también es eficaz en situaciones de crisis y de emergencia.

También es conocido como liderazgo gerencial, este liderazgo se puede definir como una actividad bidireccional basada en un sistema de recompensas y sanciones. El líder planifica unos objetivos y estimula a los empleados para que trabajen en pro de conseguirlos a cambio de un premio. Sin embargo, quienes no cumplan con los estándares requeridos le serán aplicadas ciertas medidas no beneficiosas.

Este tipo de liderazgo se basa en la teoría del condicionamiento operante, que busca resultados concretos a cambio de incentivos, estímulos o alicientes. Esto implica que el líder transaccional debe ofrecer a su equipo una recompensa o reconocimiento que lo impulse a mejorar sus niveles de rendimiento.

En la gestión empresarial se considera al liderazgo transaccional como una forma de supervisión y control. En cualquier caso, se trata de un modelo que permite liderar de forma positiva a los empleados en varios contextos, sobre todo cuando estos tienen poco empuje. Y es que, cuando los grupos son indiferentes o les cuesta llevar a cabo algunos trabajos, los estímulos pueden motivarlos a obtener los objetivos.

También es un procedimiento eficaz cuando hay un bajo desempeño. Si los trabajadores muestran índices inferiores de desempeño, el método premio-castigo puede ser un buen estímulo. Lo mismo sucede cuando tienen insuficientes destrezas, ya que en esos casos el liderazgo transaccional puede ayudarlos a impulsar su perfeccionamiento.

### 3.2 Hallazgos y análisis general

En la presente investigación se pone de manifiesto que el éxito de las empresas dedicadas a la comercialización de agroquímicos en la ciudad capital de Guatemala se debe al estilo de gestión gerencial basada en el liderazgo transaccional, que regularmente está a cargo de los gerentes generales de estas y que también lo han aplicado en ocasiones anteriores en otras empresas, manifestando que siempre han obtenido muy buenos resultados.

La mayor parte de estas empresas cuentan con más de diez colaboradores, los cuales reciben un salario por comisión basado en su esfuerzo, este tipo de sistema de pago ha dado muy buenos resultados a la empresa, pues es la base de este modelo de liderazgo.

Los colaboradores se sienten satisfechos con este modelo por lo que la mayoría no ha intentado solicitar que se les cambie el sistema de salario que actualmente tienen. El hecho de mantener a los empleados conformes con el sueldo que perciben es el camino para lograr las metas de las compañías.

Existe un beneficio bilateral por lo que el trabajo se puede considerar apreciado; es una forma efectiva de practicar un liderazgo transaccional, porque permite que ambas partes logren sus objetivos, por su parte los trabajadores mejoran sus ingresos conforme a sus esfuerzos y la empresa según testimonio de los gerentes han cumplido satisfactoriamente sus metas y objetivos anuales.

La relación entre el líder y el trabajador solo es de trabajo, por lo que se torna impersonal

Aunque este tipo de liderazgo empresarial se puede aplicar en cualquier modelo empresarial siempre y cuando los liderados tengan claramente definidas las tareas a realizar en determinado tiempo o plazo. En el caso de las empresas que se dedican a comercializar agroquímicos en la ciudad capital Guatemala es el tipo de gestión empresarial que más se acopla a las características de organizaciones empresariales de corte tradicional, en cuya actividad no se requiere de mucha innovación o creatividad alguna en la venta de sus productos, ya que estas compañías buscan líderes que planeen y generen estrategias que respondan al cumplimiento preciso de los procesos que lleven a los resultados esperados, en estas empresas simplemente el colaborador que más venda tendrá mejores comisiones y así un mejor salario.

Por parte de las empresas se califica el desempeño de los trabajadores como muy bueno con pocas excepciones que lo han calificado simplemente como bueno. La rotación de personal no ha sido un problema serio para estas organizaciones pues la mayoría reportan no tener este inconveniente, seguramente porque, el personal que labora con ellos está conforme con el sistema de pago característico de este tipo de liderazgo.

Como consecuencia de la gestión gerencial aplicando el liderazgo transaccional, los objetivos de la mayor parte de estas compañías están trazados a corto plazo y muy pocos a mediano plazo, incluso las metas y objetivos se diseñan con plazos de un mes, esto es característico de los líderes transaccionales y mayormente en estas empresas que se enfrentan a un mercado que cambia frecuentemente, por lo que los objetivos tienen que ser flexibles y además a un plazo corto por si surge algún inconveniente en el transcurso de los plazos establecidos, poder enderezar el rumbo o hacer los cambios que se consideren necesarios.

Las empresas censadas la mayoría posee más de cien clientes, su segmento de mercado está delimitado a las personas que se dedican a la agricultura y empresas más pequeñas que están dedicadas también a la comercialización de agroquímicos en los alrededores de la capital o en el interior de la república.

La mitad de las compañías censadas en esta investigación proporcionan un bono anual a sus trabajadores como consecuencia del buen resultado del ejercicio fiscal de las empresas, esta práctica es un incentivo más para los colaboradores, que se esfuerzan para que la empresa obtenga buenos dividendos de los cuales obtendrán una parte.

Como en casi todas las empresas el estilo de dirección gerencial asumido por sus líderes tiene sus ventajas y desventajas en este caso las ventajas manifestadas por casi todos los gerentes son que aplicar este modelo de liderazgo quien más se esfuerza en su trabajo es siempre quien gana más, esto estimula al personal a trabajar más y mejor lo que se traduce en un mejor desempeño.

El salario devengado por los trabajadores de las empresas con esta estrategia gerencial es por comisión, por lo que los colaboradores ganan lo justo y por eso ellos prefieren este tipo de pago, según lo han declarado los gerentes.

Otra ventaja que ven los gerentes es el crecimiento económico de las familias de los colaboradores lo que les ha proporcionado una mejor calidad de vida a ellos y al resto de su núcleo familiar.

El hecho de que los trabajadores tengan un buen salario derivado de su esfuerzo se traduce en un mejor desempeño, lo que también ayuda a cumplir las metas trazadas por las empresas.

Este tipo de liderazgo es efectivo a corto plazo, pues se obtienen buenos resultados rápidamente y el trabajador considera que su esfuerzo es valorado y premiado, estas recompensas o comisiones tienen efectos positivos en los empleados, por lo que desean seguir trabajando con un líder transaccional.

Las evaluaciones de desempeño son la forma más frecuente de calificar el desempeño de los empleados para estar seguros del cumplimiento de las metas.

La mayor parte de los gerentes coincidieron en que no ven desventajas en este tipo de liderazgo y que importan más las ventajas conseguidas, sin embargo, uno de los gerentes opinó que él piensa que si los trabajadores tienen los salarios muy altos incrementa el monto mensual de la planilla y se convierten en personas muy ambiciosas, materialistas y no dan lugar a la creatividad.

Otra desventaja observada es que no les gusta participar en el voluntariado corporativo, por lo que esto puede convertirse en un obstáculo para que estas organizaciones puedan implementar programas de Responsabilidad Social Empresarial en los que comúnmente se incorpora la participación del recurso humano de las empresas.

### 3.3 Conclusiones

1. La gestión empresarial basada en liderazgo transaccional es la forma más usada para dirigir las empresas dedicadas a comercializar productos agroquímicos en la ciudad capital de Guatemala que regularmente están basadas en modelos tradicionales y esta estrategia les ha dado muy buenos resultados respecto a las metas financieras trazadas por las organizaciones, así como para los trabajadores de estas.

2. Los gerentes de estas empresas en su mayoría sí hacen uso del liderazgo transaccional como estrategia en la gestión empresarial para alcanzar sus metas y objetivos.
3. Los resultados de la gestión empresarial manejada en estas organizaciones han sido positivos. Desde el punto de vista de las metas y objetivos que se propusieron las compañías sí se están cumpliendo, así también en lo relacionado con el personal que labora para estas el desempeño laboral es calificado como muy bueno y no hay problema de rotación.
4. En la gestión gerencial en estas empresas basada en el liderazgo transaccional se identificaron tanto ventajas como algunas desventajas.

Entre las ventajas para estas empresas se observaron las siguientes:

- Cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.
- Mejor desempeño laboral.
- Salarios acordes al rendimiento de cada trabajador.
- Crecimiento económico del trabajador.
- Poca rotación de personal.

Las desventajas observadas en estas empresas son las siguientes:

- Incremento del costo mensual de la planilla.
- El trabajador se vuelve ambicioso, materialista y poco creativo.
- A los colaboradores no les llama la atención participar en programas de voluntariado empresarial.

## Referencias

Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 40, 2008. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración Latinoamericanistas. <http://revistaacademia.cladea.org>.

Bernard M. Bass (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.

Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional, Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 39, 2013 Mayo-Agosto.

Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, Dra. María del Pilar Baptista Lucio. (2014). Metodología de la investigación. México. (6ª. ed.), Mcgraw-Hill.

Dr. Roberto Kertész, Lic. Clara Inés Atalaya y Lic. Víctor Kertész. (2012) Liderazgo Transaccional, Cómo hacer que la gente haga. Buenos Aires, Argentina. Editorial de la Universidad de Flores.

Fred N. Kerlinger. (2002) Investigación del comportamiento. México: Cuarta edición Mcgraw-Hill.

Iván Darío Sánchez Manchola. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Cali: Editorial Universidad del Valle.

<https://www.estilosdeliderazgo.org/liderazgo-transaccional/>

<http://revistavirtual.ucn.edu.com>

Kanungo R. N. y Mendonca M. (1996). Ethical Dimensions of Leadership. London: SAGE Publications.

Leadership & Organization Development Journal, 15, 1994. MCB Unuversity Press Limited.  
<https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing>

Una perspectiva de proceso sobre liderazgo y desarrollo de equipos, Revista de Desarrollo de  
Gestión, 23 2004 noviembre. Emeral dinsight. <https://www.researchgate.net>

Robins / Judge. (2009) Comportamiento organizacional. México: 13ª. Edición Prentice-Hall Inc.

## **Anexos**

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## ANEXO 1 CUESTIONARIO

Estimado empresario le invito a responder el presente cuestionario que tiene como finalidad recolectar datos importantes para la elaboración de un artículo científico , el tiempo que le llevará será aproximadamente 10 minutos. Toda la información proporcionada servirá exclusivamente para usos académicos como trabajo de graduación.

**EMPRESA** \_\_\_\_\_

**Fecha** \_\_\_\_\_

### Instrucciones:

Marque con una **X** la respuesta que usted considere correcta.

1. ¿Cuál es su puesto en la empresa?

**Gerente general**  **Gerente de ventas**  **Gerente de RRHH**

2. ¿ Ha aplicado el Liderazgo Transaccional en alguna empresa?

**Si**  **No**

3. : ¿Qué resultados obtuvo?

**Muy bueno**  **Bueno**  **Regular**

4. ¿Cuántas personas laboran en esta empresa?

**1 a 5**  **6 a 10**  **11 a 15**  **16 o más**

5. ¿Qué tipo de salario tienen sus trabajadores?

**Fijo**  **Por comisión**

6. ¿Qué resultado ha dado a la empresa este sistema de pago?

**Muy bueno**  **Bueno**  **Regular**

7. ¿Alguna vez sus colaboradores han sugerido otro tipo de salario?

**Nunca**  **Algunas veces**

8. ¿En qué porcentaje la empresa cumple con sus metas y objetivos trazados anualmente?

**De 0 a 50**  **de 51 a 75**  **de 76 a 100**

9. ¿Cómo califica el desempeño de sus colaboradores?

**Muy bueno**  **Bueno**  **Regular**

10. ¿A qué plazo están trazados los objetivos de la empresa?

**Corto**  **Mediano**  **Largo**

11. ¿Aproximadamente cuántos clientes tiene su empresa?

**De 1 a 50**  **De 51 a 75**  **De 76 a 100**  **Más de 100**

12. ¿Tienen problemas de rotación de personal?

**Nunca**  **Algunas veces**  **Casi siempre**

13. ¿Los colaboradores obtienen algún bono anual por el buen resultado del ejercicio fiscal de la empresa?

**Si**  **No**

14. ¿Ha pensado alguna vez en cambiar su estrategia de gestión gerencial?

**Si**  **No**

15. ¿Qué ventaja ve usted en el liderazgo transaccional?

---

---

---

---

16. ¿Qué desventajas ve usted en el liderazgo transaccional?

---

---

---

---

Muchas gracias por su colaboración y apoyo a la presente investigación.

## ANEXO 2

Liderazgo transaccional como estrategia en la gestión gerencial en las empresas de agroquímicos en la ciudad de Guatemala Fecha del censo: del 09 al 20 de diciembre de 2019 Empresas censadas: 18		
1. ¿Cuál es su puesto en la empresa?		Total
<b>Gerente general</b>	<b>12</b>	
<b>Gerente de ventas</b>	<b>6</b>	
<b>Gerente de RRHH</b>	<b>0</b>	<b>18</b>
2. ¿Cuánto conoce del Liderazgo Transaccional?		
<b>Mucho</b>	<b>13</b>	
<b>Poco</b>	<b>5</b>	
<b>Nada</b>	<b>0</b>	<b>18</b>
3. ¿ Ha aplicado el Liderazgo Transaccional en alguna empresa?		
<b>Si</b>	<b>16</b>	
<b>No</b>	<b>2</b>	<b>18</b>
4. : ¿Qué resultados obtuvo?		
<b>Muy bueno</b>	<b>13</b>	
<b>Bueno</b>	<b>4</b>	
<b>Regular</b>	<b>1</b>	<b>18</b>
5. ¿Cuántas personas laboran en esta empresa?		
<b>1 a 5</b>		
<b>6 a 10</b>	<b>5</b>	
<b>11 a 15</b>	<b>7</b>	
<b>16 o más</b>	<b>6</b>	<b>18</b>
6. ¿Qué tipo de salario tienen sus trabajadores?		
<b>Fijo</b>	<b>2</b>	
<b>Por comisión</b>	<b>16</b>	
7. ¿Qué resultado ha dado a la empresa este sistema de pago?		
<b>Muy bueno</b>	<b>15</b>	
<b>Bueno</b>	<b>3</b>	
<b>Regular</b>	<b>0</b>	<b>18</b>
8. ¿Alguna vez sus colaboradores han sugerido otro tipo de salario?		
<b>Nunca</b>	<b>11</b>	
<b>Algunas veces</b>	<b>7</b>	<b>18</b>
9. ¿En qué porcentaje la empresa cumple con sus metas y objetivos trazados anualmente?		
<b>De 0 a 50</b>	<b>0</b>	
<b>de 51 a 75</b>	<b>1</b>	
<b>de 76 a 100</b>	<b>17</b>	<b>18</b>
10. ¿Cómo califica el desempeño de sus colaboradores?		
<b>Muy bueno</b>	<b>13</b>	

<b>Bueno</b>	<b>5</b>	
<b>Regular</b>	<b>0</b>	<b>18</b>
11. ¿A qué plazo están trazados los objetivos de la empresa?		
<b>Corto</b>	<b>9</b>	
<b>Mediano</b>	<b>9</b>	
<b>Largo</b>	<b>0</b>	<b>18</b>
12. ¿Aproximadamente cuántos clientes tiene su empresa?		
<b>De 1 a 50</b>	<b>1</b>	
<b>De 51 a 75</b>	<b>5</b>	
<b>De 76 a 100</b>	<b>1</b>	
<b>Más de 100</b>	<b>11</b>	<b>18</b>
13. ¿Tienen problemas de rotación de personal?		
<b>Nunca</b>	<b>11</b>	
<b>Algunas veces</b>	<b>7</b>	
<b>Casi siempre</b>	<b>0</b>	<b>18</b>
14. ¿Los colaboradores obtienen algún bono anual por el buen resultado del ejercicio fiscal de la empresa?		
<b>Si</b>	<b>9</b>	
<b>No</b>	<b>9</b>	<b>18</b>
15. ¿Ha pensado alguna vez en cambiar su estrategia de gestión gerencial?		
<b>Si</b>	<b>3</b>	
<b>No</b>	<b>15</b>	<b>18</b>
16. ¿Qué ventaja ve usted en el liderazgo transaccional?		
17. ¿Qué desventajas ve usted en el liderazgo transaccional?		