

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



TEMA:
DIAGNÓSTICO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL
DESEMPEÑO LABORAL.

ASESOR(A):
MÁSTER. CARLOS ERNESTO GONZÁLEZ MURILLO

PRESENTADO POR:
LIC. RENÉ LEONEL BENÍTEZ FLORES
LICDA. LEYDI XIOMARA CHICAS HERNÁNDEZ
LICDA. CRISTIAN ESMERALDA GUZMÁN VILLATORO

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, 11 DE SEPTIEMBRE DE 2025.

ÍNDICE

GENERALIDADES	8
AGRADECIMIENTOS	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	11
1.2 DELIMITACIÓN.....	15
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	15
1.4 JUSTIFICACIÓN	15
1.5 OBJETIVOS.....	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	17
2.1.1 Teorías clásicas del liderazgo	17
2.1.1.1 Teoría del Gran Hombre.....	18
2.1.1.2 Teoría de los rasgos.....	18
2.1.1.2.1 Lineamientos gerenciales	19
2.1.1.3 Teoría del comportamiento	20
2.1.1.4 Teoría X y la Teoría Y	21
2.1.1.4.1 Teoría X	21
2.1.1.4.2 Teoría Y.....	22
2.1.1.5 Teoría de contingencia.....	23
2.1.2 Modelo del liderazgo situacional.....	23
2.1.3 Importancia de las teorías del liderazgo.....	24
2.1.4 Antecedentes del clima organizacional	25

2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS	27
2.2.1 Liderazgo	27
2.2.2 Estilos de liderazgo.....	28
2.2.2.1 Liderazgo autocrático	28
2.2.2.2 Liderazgo democrático	30
2.2.2.3 Liderazgo laissez-faire.....	31
2.2.2.4 Liderazgo transformacional	33
2.2.2.5 Liderazgo transaccional.....	35
2.2.2.6 Liderazgo estratégico	36
2.2.3 Clima organizacional	38
2.2.4 Desempeño laboral:.....	39
2.2.4.1 Relación del liderazgo y el desempeño laboral.....	41
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA Y DEFINICIÓN OPERATIVA DE TÉRMINOS Y VARIABLES DE ESTUDIO	41
2.3.1. Comunicación	42
2.3.2 Motivación laboral	42
2.3.3 Relaciones interpersonales	42
2.3.4 Sentido de pertenencia en la organización.....	43
2.3.5 Iniciativa	43
2.3.6 Responsabilidad	43
2.3.7 Productividad	44
2.3.8 Trabajo en equipo	44
2.3.9 Colaborador	44
2.3.10 Satisfacción laboral	45

2.3.11 Gestión de talento humano	45
2.3.12 Colaboración en equipo.....	45
2.3.13 Comunicación corporativa	46
2.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS	46
2.4.1 Preguntas de investigación.	46
2.4.2 Hipótesis	46
2.4.3 Definición de variables.....	47
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.1 Tipo de estudio	51
3.2 Método de estudio	51
3.3 Población.....	52
3.3.1 Muestra y tipo de muestreo	52
3.3.2 Criterios de inclusión y exclusión para la muestra de colaboradores.....	52
3.4 Técnicas de investigación	53
3.4.1 Instrumentos de investigación.....	53
3.5 Etapas en la investigación	53
3.6 Procedimiento de análisis e interpretación de resultados.	56
3.7 CONSIDERACIONES ÉTICAS, CONFIDENCIALIDAD Y CONSENTIMIENTO INFORMADO.	56
3.7.1 Consideraciones éticas.....	57
3.7.2 Confidencialidad	57
3.7.3 Consentimiento informado.....	57
CAPÍTULO IV HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	57
4.1 PRESENTACIÓN DE Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	57

4.1.1 Resultados del cuestionario utilizado para los colaboradores de las ferreterías.....	57
4.1.1.1 Sección 1: estilos de liderazgo.	57
4.1.1.2 Sección 2: clima organizacional	65
4.1.1.3 Sección 3: Desempeño Laboral	72
4.2 RESULTADOS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA UTILIZADA PARA LOS ADMINISTRADORES DE LAS FERRETERÍAS.	78
4.2.1 Resultados de la guía entrevista aplicada a los administradores de las ferreterías.....	78
4.2.1.1 Sección 1: estilos de liderazgo	78
4.2.1.2 Sección 2: Clima Organizacional	80
4.2.1.3 Sección 3: Desempeño Laboral	82
4.3 ANÁLISIS CRUZADO DE INFORMACIÓN OBTENIDO EN LA ENCUESTA ADMINISTRADA A LOS COLABORADORES Y LA GUÍA DE ENTREVISTA A LOS ADMINISTRADORES.	84
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1 CONCLUSIONES	87
5.2 RECOMENDACIONES.....	88
5.3 GUÍA PRÁCTICA DE LIDERAZGO	90
GLOSARIO	105
BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXOS	116
Anexo 1: Presupuesto del proyecto	116
Anexo 2: Cronograma de actividades del proyecto	117
Anexo 3: Carta de autorización	119

Anexo 4: Cuestionario dirigido a colaboradores.....	120
Anexo 5: Cuestionario en herramienta microsoft forms	125
Anexo 6: Guía de entrevista dirigida a los administradores	126
Anexo 7: Estilos de liderazgo.....	128
Anexo 8: Evidencia de las entrevistas	129

Tabla 1.....	47
Tabla 2.....	58
Tabla 3.....	59
Tabla 4.....	60
Tabla 5.....	61
Tabla 6.....	62
Tabla 7.....	63
Tabla 8.....	65
Tabla 9.....	66
Tabla 10.....	67
Tabla 11.....	69
Tabla 12.....	70
Tabla 13.....	71
Tabla 14.....	73
Tabla 15.....	74
Tabla 16.....	75
Tabla 17.....	76
Tabla 18.....	91
Tabla 19.....	103
Tabla 20.....	104

Gráfica 1	58
Gráfica 2	59
Gráfica 3	60
Gráfica 4	62
Gráfica 5	63
Gráfica 6	64
Gráfica 7	65
Gráfica 8	67
Gráfica 9	68
Gráfica 10	69
Gráfica 11	70
Gráfica 12	72
Gráfica 13	73
Gráfica 14	74
Gráfica 15	76
Gráfica 16	77

GENERALIDADES

MSC. LICDO. JOSÉ SALVADOR ALVARENGA RIVERA

RECTOR

DEGI. SIRHAN RAÚL RIVAS

VICERRECTOR ACADÉMICO

MSC. LICDA. YANETH RUBIDIA CAMPOS DE RIVAS

FISCAL

MSC. LICDO. MIGUEL ANTONIO FLORES CASTRO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de nuestro trabajo de investigación es el resultado de un camino lleno de retos y aprendizajes, y no habría sido posible sin el apoyo de personas que de forma indirecta y directa han sido partícipes. Mis agradecimientos a Dios, al Máster Carlos Ernesto González Murillo, por su vocación y orientación ante toda duda que surgía durante el desarrollo. Gracias a mis familiares, amigos y compañeros, por ser ese apoyo que siempre me motivó a seguir adelante, a cada persona que muy amablemente contribuyó para lograr obtener la información para hacer realidad nuestro tema de investigación. Todos formamos parte del resultado.

Licda. Cristian Esmeralda Guzmán Villatoro

El logro es también el reflejo del compromiso, el trabajo y el esfuerzo colectivo de muchas personas, de las cuales expreso mis agradecimientos primeramente a Dios, a nuestro docente Máster Carlos Ernesto González Murillo, al esfuerzo y dedicación de mis compañeros de trabajo, a mis familiares y seres queridos más cercanos, de igual manera, agradecer a los líderes y colaboradores de cada empresa por su tiempo y participación para lograr recopilar la información necesaria para nuestra investigación.

Licda. Leydi Xiomara Chicas Hernández

Agradezco a Dios por su sabiduría, permitiéndome desarrollar este trabajo con éxito. A mi madre, Ana Belis Benítez por su apoyo incondicional en todo el proceso. Al Máster Carlos Ernesto González Murillo, por su orientación y dedicación en la cátedra. A mis compañeras de investigación, por su esfuerzo y compromiso. De manera especial, a mi esposa Geraldina Flores, por su apoyo y comprensión, fundamentales en este camino. Cada uno ha sido clave para la culminación de esta investigación, y les estaré siempre agradecido.

Lic. René Leonel Benítez Flores

INTRODUCCIÓN

En términos organizacionales, el liderazgo se reconoce como un elemento clave para el logro de los objetivos institucionales, influyendo en el desempeño de los colaboradores. En este sentido, la presente investigación se tiene como objeto de estudio los estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño laboral en los colaboradores de las empresas en el sector ferretero.

Inicialmente, se realizó una revisión de los estilos de liderazgo y su evolución histórica destacando sus características, ventajas y desventajas. Se analizaron especialmente los distintos estilos de liderazgo existentes que pueden influir de manera positiva o negativa en el desempeño laboral, y se considerara, además, la relevancia de la relación entre los líderes y colaboradores, así como el clima organizacional en el entorno que se desarrollan.

La investigación se dirigió a las empresas del sector ferretero, con especial énfasis en los niveles estratégicos, dirección y gestión humano, mediante un enfoque descriptivo, desarrollando encuestas y entrevistas semiestructuradas aplicadas a la población de líderes y sus colaboradores. Esta proximidad metodológica nos permitió recolectar información relevante sobre los estilos de liderazgos presentes en los objetos de estudio.

A partir de los resultados obtenidos, se elaboró una propuesta de guía de buenas prácticas en liderazgo, basada en los hallazgos encontrados. Dicha propuesta buscó no solo fortalecer los procesos organizacionales y optimizar el desempeño laboral de los colaboradores del sector ferretero, sino también servir como insumo para otras organizaciones interesadas en mejorar sus prácticas de liderazgo y fortalecer la gestión estratégica del capital humano.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El liderazgo ha sido una constante en la historia de la humanidad, manifestándose en diversas formas a lo largo del tiempo. Desde la prehistoria, la supervivencia dependía de la capacidad de ciertos individuos para guiar a los demás en la caza, la recolección y la defensa de su comunidad. Con el desarrollo de las primeras civilizaciones, el liderazgo se convirtió en un elemento clave en la organización social, política y económica.

Los primeros avances sobre el liderazgo, en oriente se le atribuye a Confucio, quien hacia el siglo D a.C., escribió un tratado sobre gobierno y administración en el que condensó las principales reglas para gobernar y administrar, y la forma en que debían desarrollarse los procedimientos. Confucio recorrió China enseñando cómo debía ejercerse el liderazgo exaltando la importancia de que los líderes debían ser benevolentes, humanos, justos y moderados. (Contreras Torres, 2016)

Lao Tzu, por su parte, estructura una de más antiguas definiciones de liderazgo, la cual cobra plena vigencia en las últimas décadas. El padre del taoísmo afirmaba que los líderes debían “aprender de las personas, planear con ellas, comenzar con lo que ellas tienen y construir sobre lo que ellas saben/conocen”; refería también que “un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, no tanto bueno cuando las personas le obedecen y lo elogian y peor cuando lo desprecian, un buen líder es aquel que habla poco cuando su trabajo está hecho y es capaz de reconocer que lo hizo con otros” (Contreras Torres, 2016)

En la antigua Mesopotamia y Egipto, los líderes eran vistos como figuras divinas o con un mandato celestial, lo que legitimaba su poder sobre el pueblo. Algunos documentos de la civilización sumeria, que datan entre el siglo L y XLIX a.C., presentan pruebas sobre el liderazgo organizacional, ya que los sacerdotes administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido y debían presentar cuentas al sumo sacerdote. (Estrada Mejía, 2007)

En Egipto, la construcción de la pirámide de Keops, finalizada en el siglo XXV a.C., requirió una organización jerárquica con trabajadores altamente cualificados dirigidos por capataces con conocimientos especializados. En el siglo XX a.C., Ptah-hotep escribió un manual sobre el comportamiento del líder, destacando la importancia de la eficiencia y la perfección en la gestión. (Estrada Mejía, 2007)

En la Grecia clásica, filósofos como Sócrates, Platón y Aristóteles reflexionaron sobre el liderazgo y su impacto en la sociedad. Sócrates promovió la universalidad de la administración; Platón, en *La República*, formuló un modelo de organización pública basado en una aristocracia de filósofos y enunció el principio de especialización; mientras que Aristóteles, en *La Política*, propuso la separación de poderes en Legislativo, Ejecutivo y Judicial, principio que aún se mantiene en muchos Estados. (Estrada Mejía, 2007)

Durante el Imperio Romano, el liderazgo evolucionó hacia un modelo estructurado basado en la disciplina y la estrategia, elementos esenciales para administrar un vasto territorio. Figuras como Julio César y Augusto ejemplificaron el liderazgo carismático y estratégico en la expansión del imperio. (Estrada Mejía, 2007)

En la Edad Media, el liderazgo estuvo ligado al poder religioso y feudal, con monarcas y líderes eclesiásticos controlando grandes extensiones de tierra bajo sistemas jerárquicos rígidos. Sin embargo, con el Renacimiento y la Ilustración, surgieron nuevas formas de liderazgo basadas en la razón y la organización, influyendo en la evolución de la administración y la gestión de personas. (Estrada Mejía, 2007)

Durante la Revolución Industrial, el liderazgo tomó un giro más pragmático, enfocado en la producción y la eficiencia dentro de las fábricas. Aquí surgieron modelos organizacionales jerárquicos y la necesidad de líderes que pudieran gestionar grandes grupos de trabajadores.

Teóricos como Frederick Taylor introdujeron el concepto de la administración científica, donde la eficiencia laboral dependía en gran medida del control y la supervisión del líder. Más adelante, Max Weber propuso una clasificación del liderazgo en tres estilos tradicional, carismático y racional legal, destacando cómo la autoridad de un líder puede depender de costumbres, personalidad o reglas establecidas. (Estrada Mejía, 2007)

A lo largo del siglo XX, con la globalización y la diversificación de las industrias, el liderazgo evolucionó incorporando aspectos motivacionales y psicológicos, consolidándose como un factor clave en la gestión organizacional. Kurt Lewin identificó tres estilos de liderazgo autocrático, democrático y *laissez-faire* cada uno con efectos diferenciados en la dinámica laboral y la productividad. (Torres, 2025)

Posteriormente, James MacGregor Burns y Bernard Bass desarrollaron el concepto de liderazgo transformacional, enfatizando el papel del líder en la inspiración y motivación de sus colaboradores para alcanzar metas más allá de los incentivos económicos.

Diversos estudios han confirmado que el estilo de liderazgo ejercido en una empresa influye directamente en la moral, la motivación y el desempeño de los colaboradores, lo que refuerza la importancia de una gestión efectiva en el éxito organizacional. (Pastrana, s.f)

A pesar de ello, puede afirmarse que el estudio del liderazgo está hoy más vigente que nunca, las investigaciones respecto al tema siguen creciendo y de forma cada vez más interdisciplinaria Friedman y Avolio señalaron que, en la actualidad, la investigación en liderazgo es desarrollada principalmente por expertos de diversas disciplinas, como la psicología, sociología, historia, teoría del management, ciencia política, educación, ética, filosofía e incluso antropología. (Contreras Torres, 2016)

Las organizaciones enfrentan el reto de adoptar estilos de liderazgo que maximicen la eficiencia y el bienestar de los colaboradores. En este contexto, resulta fundamental analizar la influencia del liderazgo en sectores específicos, como el sector ferretero del distrito de Santa Rosa de Lima, donde el desempeño laboral juega un papel crucial en la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

La investigación titulada “Diagnóstico del sistema de evaluación del clima organizacional, para el fortalecimiento del desempeño laboral en las pequeñas empresas, subsector servicio industrial. Caso ilustrativo” (Bolaños Bernal Sara Elizabeth, 2013) identificó, mediante la aplicación de un cuestionario, que los factores correspondientes a organización, comunicación, liderazgo y motivación obtuvieron resultados significativamente bajos. Estos hallazgos evidencian deficiencias sustanciales en el clima organizacional, las cuales inciden de manera directa en el desempeño laboral de los colaboradores.

En la tesis desarrollada por estudiantes de la Universidad Tecnológica de El Salvador titulada (HENRÍQUEZ GRANADOS MARÍA ENMA, 2013) se analiza de manera empírica la relación directa entre los estilos de liderazgo implementados y el desempeño laboral del personal administrativo y operativo. A partir de los resultados obtenidos mediante cuestionarios aplicados a los empleados, se concluye que un 87.07 % de los encuestados consideran que los cambios en el liderazgo influyen directamente en el desarrollo de su trabajo.

El análisis de estos resultados pone de manifiesto la inevitable necesidad de intervenir en dichos factores, debido a que un clima organizacional adverso constituye un impedimento para la productividad, el compromiso y la satisfacción laboral. Particularmente,

el liderazgo deficiente se posiciona como un elemento crítico dentro de esta problemática, dado que afecta negativamente la calidad de las relaciones interpersonales, la eficacia de la comunicación interna y los niveles de motivación de los colaboradores.

En estos datos cuantitativos y cualitativos respalda que el liderazgo no es un factor aislado, sino un componente determinante en la productividad, la motivación y la eficiencia institucional, reflejando con claridad que el desempeño laboral está condicionado, en gran medida, por la calidad del liderazgo ejercido, lo que subraya la necesidad de implementar políticas de formación gerencial orientadas a competencias blandas, comunicación efectiva y manejo de equipos de trabajo.

A pesar de la importancia del liderazgo en el ámbito laboral, muchas empresas aún carecen de estrategias claras para desarrollar y fortalecer las habilidades de sus líderes. En consecuencia, los estudios realizados mediante las tesis proporcionadas de diversos sectores, subraya la urgencia de implementar estrategias dirigidas a la mejora integral del clima organizacional, con especial énfasis en el fortalecimiento del liderazgo, a fin de optimizar el desempeño laboral y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales en las pequeñas empresas del sector en El Salvador.

El sector ferretero en El Salvador, ha sido poco abordado desde una perspectiva académica y organizacional. Esta limitada atención se debe, en gran medida, a que estas empresas operan con estructuras organizativas relativamente sencillas, presentan bajos niveles de digitalización y carecen de sistematización en sus procesos de gestión del talento humano. Además, el sector no suele ser percibido como un área estratégica para la innovación o el desarrollo de modelos avanzados de liderazgo, lo que disminuye su atractivo para la investigación académica.

Esta situación se ve reforzada por la escasa vinculación entre las ferreterías y las instituciones educativas, lo que limita la generación de datos y diagnósticos formales. Sin embargo, esta carencia de estudios representa una oportunidad significativa para aportar conocimiento innovador sobre la incidencia del liderazgo en el desempeño laboral en sus colaboradores, con potencial para mejorar la productividad y competitividad de estas empresas.

En el sector ferretero, el estilo de liderazgo ejercido puede estar influyendo en la eficiencia y el compromiso de los colaboradores. Sin embargo, no existe un diagnóstico claro sobre cómo los diferentes estilos de liderazgos están impactando el desempeño en

este sector específico. Dado que las ferreterías operan en un entorno altamente competitivo, con márgenes de ganancia ajustados y una fuerte dependencia del servicio al cliente, la manera en que los administradores gestionan a sus colaboradores es un factor clave para el desempeño.

A través de este análisis, se pretende identificar oportunidades de mejora y proponer una guía que facilite a las empresas del sector adoptar prácticas de liderazgo más efectivas en el desempeño de sus colaboradores.

1.2 DELIMITACIÓN

Espacio: se realizó un diagnóstico sobre los estilos de liderazgo ejercidos por los administradores en las distintas ferreterías ubicadas geográficamente en el Departamento de La Unión, Municipio de La Unión Norte, Distrito de Santa Rosa de Lima.

Tiempo: el estudio es una investigación científica, que se realizó en el periodo comprendido de febrero a agosto del año 2025.

Temática: la investigación estuvo orientado a nivel de dirección estratégica, gestión del talento humano, y habilidades directivas.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿De qué manera los diferentes estilos de liderazgo que se desarrollan en el sector ferretero impactan en el desempeño de los colaboradores?

1.4 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio tuvo como propósito diagnosticar los estilos de liderazgo presentes en el sector ferretero del distrito de Santa Rosa de Lima y analizar su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores. Esta investigación buscó determinar si dichos estilos ejercieron una influencia positiva o negativa sobre el personal, además de identificar las competencias de liderazgo que contribuyeron de manera significativa en el desempeño laboral.

La investigación adquirió especial relevancia al considerar que investigaciones previas, como la de (ABRAHAM, 2015), que lograron evidenciar cómo el liderazgo participativo puede incidir directamente en el clima organizacional y, a través de este, en el rendimiento del personal. Sin embargo, dicho estudio fue realizado en un entorno universitario público, centrado en funciones académicas y administrativas, lo cual abrió la

oportunidad de adaptar a un enfoque de diagnóstico en contextos más operativos y comerciales, como el sector ferretero.

Actualmente, no se habían desarrollado investigaciones similares en esta zona geográfica, lo cual representó una oportunidad para generar datos empíricos valiosos y originales que enriquecieran el conocimiento teórico en el ámbito del liderazgo organizacional. Aunque existían estudios nacionales sobre liderazgo y desempeño laboral en sectores como la industria manufacturera (Benavides Gutiérrez Germán Giovanni, 2017) y empresas formales, aún persistía un vacío importante en el análisis de estilos de liderazgo empresas del interior del país, especialmente en rubros de comercio tradicional como las ferreterías.

El papel de los administradores de ferreterías fue determinante en la orientación, motivación y desempeño de sus colaboradores, impactando directamente en el clima organizacional y, por ende, en la competitividad y sostenibilidad del negocio. Por ello, comprender qué estilos de liderazgo favorecieron un mejor desempeño y cuáles constituyeron posibles obstáculos permitió diseñar estrategias más efectivas para la gestión del talento humano (Prospel-Santacruz, 2022).

Este estudio fue factible, ya que se contó con una población accesible de ferreterías en la zona, lo cual facilitó la recopilación de información clave. Dicha información resultó de gran utilidad para los administradores, quienes pueden convertirse en agentes de cambio dentro de sus organizaciones al implementar prácticas de liderazgo más efectivas. Asimismo, se esperó que la investigación proporcionara una guía práctica que orientara a las empresas del sector en la adopción de modelos de liderazgo que potenciaran la motivación, el compromiso y desempeño de los equipos de trabajo.

Asimismo, los resultados de esta investigación pudieron servir como referencia para futuras aplicaciones metodológicas en regiones con características organizacionales similares, ampliando así su aplicabilidad y pertinencia práctica. Finalmente, los hallazgos del estudio no solo contribuyeron a la mejora del desempeño organizacional en el sector ferretero, sino que también sirvieron como insumo para otras organizaciones interesadas en optimizar su liderazgo y fortalecer la gestión estratégica del capital humano.

1.5 OBJETIVOS

a) Objetivo general

- Analizar los estilos de liderazgo en el sector ferretero y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores, en un periodo de seis meses.

b) Objetivos específicos

- Identificar a través de encuestas y entrevistas estructuradas aplicadas entre el 1 y el 30 de julio de 2025, los estilos de liderazgo implementados en las empresas del sector ferretero y describir sus características más predominantes.
- Determinar el impacto positivo o negativo de los estilos de liderazgo en el desempeño de los colaboradores, mediante el análisis comparativo de resultados cualitativos y cuantitativos recolectados, a más tardar el 15 de agosto de 2025.
- Proponer con base en los hallazgos obtenidos, una guía práctica de liderazgo orientada a mejorar el desempeño y fortalecer la gestión organizacional, finalizándola y presentándola antes del 31 de agosto de 2025.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

2.1.1 Teorías clásicas del liderazgo

Antes de iniciar la investigación sobre las teorías de los estilos de liderazgo, es necesario definir la noción misma de liderazgo. De acuerdo con (Çağdaş Çalış, 2019) “la persona que utiliza su influencia, capacidad y conocimiento para guiar a los grupos en el logro de estos objetivos se define como líder”

El liderazgo constituye un proceso altamente interactivo y que implica el establecimiento de una dirección, visión y estrategias a fin de arribar a una meta determinada, orientando a las personas con una motivación permanente (French L. Wendell, 1999)

A lo largo del tiempo, diversas investigaciones han profundizado en el estudio de los estilos de liderazgo y su impacto directo en el desempeño laboral. De esta manera, se hace

referencia a diferentes teorías que han intentado explicar las cualidades necesarias para ejercer un liderazgo efectivo.

La mayoría de las teorías de liderazgo parten de los principios fundamentales de la psicología de la personalidad, debido a que las teorías que se mencionan posteriormente están relacionadas con patrones de conducta y emociones.

2.1.1.1 Teoría del Gran Hombre

Entre las primeras aproximaciones al estudio, se encuentra la Teoría del Gran Hombre, propuesta por Thomas Carlyle en el siglo XIX. Esta teoría sostiene que los líderes nacen con características innatas como carisma, inteligencia y persuasión, y que dichas cualidades no pueden desarrollarse, sino que son heredadas.

Según esta perspectiva, “los grandes líderes nacen, no se hacen”, lo que implica que el liderazgo es exclusivo de individuos excepcionales y no accesible a todos. Esta idea marcó una etapa inicial en el estudio del liderazgo, aunque actualmente ha sido ampliamente cuestionada por enfoques más modernos que reconocen la influencia del contexto, la experiencia y el aprendizaje en la formación de líderes. (Rodríguez E. M., 2024).

2.1.1.2 Teoría de los rasgos

Fue fundada por Allport en el año 1920 y veía el sistema nervioso como una estructura que guiaba el comportamiento congruente en diferentes situaciones. Supuso que todos tenían rasgos como adicción, miedo, agresividad y sociabilidad. Pero una cualidad siempre supera a la otra. (Pidal, 2012, como se citó en Omar, 2022)

Para (Hellriegel Don, 2009) el liderazgo de rasgos se basa en las características de muchos líderes, exitosos, y se utiliza para predecir la efectividad del liderazgo. Después se comparan las listas de rasgos resultantes con las de los administradores potenciales para evaluar si es probable que triunfen o fracasen como líderes.

Existe un fundamento para la idea de que los líderes exitosos tienen intereses y capacidades, y tal vez incluso rasgos de personalidad que son diferentes de los de los líderes menos efectivos.

Hay cierta evidencia que sugiere que la mayoría de (pero no todos) los líderes exitosos comparten cuatro rasgos:

- Inteligencia. Los líderes exitosos suelen ser más inteligentes que sus subordinados.
- Madurez y ámbito. Los líderes exitosos suelen ser maduros en términos emocionales y tener una amplia gama de intereses.
- Impulso hacia los logros. Los líderes exitosos están orientados a los resultados, cuando alcanzan una meta buscan llegar a otra. No dependen solo de los empleados para sentirse motivados a alcanzar metas.
- Integridad. Los líderes exitosos, a largo plazo, suelen tener integridad.

Cuando las personas en puestos de liderazgo declaran un conjunto de valores, pero practican otro, los seguidores empiezan a verlos como personas poco confiables. Muchas encuestas revelan que la característica que los empleados consideran más importante, cuando se les pide clasificar y comentar los distintos rasgos de los líderes exitosos y los que no lo son, es la honestidad.

La confianza es crucial y se traduce en el grado de buena disposición que tienen los empleados para seguir a los líderes. La confusión sobre el pensamiento y los valores del líder crea un estrés negativo, indecisión y políticas personales. (Hellriegel Don, 2009)

2.1.1.2.1 Lineamientos gerenciales

El modelo del liderazgo de rasgos es inadecuado para predecir con éxito la efectividad del liderazgo, al menos por tres razones. En primer lugar, en términos de los rasgos de la personalidad no existen patrones consistentes entre rasgos específicos o conjuntos de rasgos y la efectividad gerencial.

Se han identificado más de 100 rasgos diferentes de líderes exitosos en diversos puestos gerenciales. Por ejemplo, el patrón de los rasgos de los administradores exitosos de vendedores incluye el optimismo, el entusiasmo y el dominio. (Hellriegel Don, 2009)

La segunda limitación del modelo de los rasgos es que con frecuencia trata de relacionar los rasgos físicos (como estatura, peso, apariencia, físico, energía y estado de salud) con el liderazgo efectivo. Casi todos estos factores están relacionados con factores situacionales que tienen un impacto significativo en la efectividad de un administrador.

Por ejemplo, los miembros del ejército o de la policía deben tener una estatura mínima y un peso determinado para poder desempeñar bien ciertas tareas. Aun cuando

estos rasgos pueden ayudar a que el individuo alcance una posición de liderazgo en esas organizaciones, ni la estatura ni el peso tienen un alto nivel de correlación con el liderazgo efectivo.

En otras empresas y negocios la estatura y el peso por lo general no tienen nada que ver con el desempeño y, por consiguiente, no son requisitos para una posición de liderazgo. La tercera limitación del modelo de los rasgos es que el liderazgo mismo es muy complejo.

Podría existir una relación entre rasgos específicos y el interés de una persona en tipos específicos de puestos, y un estudio que relacione la personalidad con la efectividad podría no identificarla. El enfoque de los rasgos presenta una imagen un tanto fatalista y sugiere que, debido a sus rasgos, algunas personas tienen más tendencia que otras a ser administradores efectivos.

2.1.1.3 Teoría del comportamiento

Esta teoría surge entre los años 1940 y 1950 desde las universidades de Ohio, Michigan y Texas. Donde determinan que todos los líderes se clasifican de acuerdo con sus cualidades y sus comportamientos, enfocados en la dirección.

El principal elemento de esta teoría es la suposición de que el liderazgo se aprende por medio de conductas por lo que, dice la creencia que un líder eficaz no nace líder, sino que se hace líder mediante la formación o el aprendizaje de determinadas conductas.

Cuando se hizo una mayor investigación sobre el liderazgo, el concepto de la teoría de los rasgos que se basaba en el comportamiento paso a transcender en la década de los cincuenta y con el objetivo de buscar un mejor estilo de liderazgo, inicia esta teoría del comportamiento que se basa en explicar los diferentes estilos utilizados por líderes efectivos. (Omar, 2022)

Con las teorías del comportamiento, la creencia es que los líderes se crean, con independencia de que nazcan con unas características u otras. El liderazgo se aprendería a través de la observación y la enseñanza. Al igual que con otros comportamientos, se piensa que también se puede aprender y desarrollar. (Rodríguez E. M., 2024)

En lugar de enfocarse en las cualidades inherentes del líder, como hace la teoría de rasgos, la perspectiva centrada en la conducta analiza las acciones que exhiben este tipo

de dirigentes. Sostienen que, al ser un proceso conductual, puede moldearse, potenciarse y transmitirse.

2.1.1.4 Teoría X y la Teoría Y

El comportamiento de los administradores a menudo está bajo la influencia de sus supuestos y creencias acerca de lo que motiva a sus seguidores. Por consiguiente, las diferencias en el comportamiento de los administradores se pueden comprender al analizar los diferentes supuestos que hacen.

Uno de los modelos más citados y reconocidos para describir las diferencias en esas hipótesis fue desarrollado por Douglas McGregor en 1957. Creó las clasificaciones de “Teoría X” y Teoría Y” como una forma de contrastar dos conjuntos de supuestos y creencias que albergan los administradores.

Los administradores de la Teoría X y los de la Teoría Y comprenden que son responsables de los recursos en sus unidades, dinero, materiales, equipo y personas en interés de alcanzar las metas organizacionales. Lo que los distingue son sus propuestas acerca de lo que motiva a sus subordinados y de cuáles son las mejores formas de desempeñar sus responsabilidades gerenciales. (Hellriegel Don, 2009)

2.1.1.4.1 Teoría X

Cuando McGregor desarrolló su modelo, conocía a muchos administradores que tenían el punto de vista de la Teoría X. La Teoría X es un compuesto de propuestas y creencias subyacentes que adoptan un enfoque de mando y control a la administración, basado en un punto de vista negativo de la naturaleza humana. Las propuestas de la Teoría X son las siguientes:

- Las personas son inherentemente perezosas y, por consiguiente, es necesario motivarlas por medio de incentivos.
- Las metas naturales de las personas van en contra de las de la organización; por tanto, es necesario controlar a los individuos por medio de reglas y una administración formal, con el fin de asegurarse de que estén trabajando hacia las metas organizacionales.
- Debido a sentimientos irracionales, las personas son básicamente incapaces de una autodisciplina y de tener el dominio de sí mismas.

- La persona promedio prefiere que la dirijan, desea evitar la responsabilidad y, por encima de todo, quiere seguridad.

Los administradores de la Teoría X consideran a la administración como un proceso que implica dirigir, controlar y modificar el comportamiento de sus subordinados con el fin de que se ajusten a las necesidades de la organización. Esta perspectiva supone que, sin la poderosa intervención de los administradores, la mayoría de los empleados serían pasivos frente a las necesidades organizacionales e incluso se resistirían a ellas. Por consiguiente, es necesario persuadir, recompensar y castigar a los empleados y controlar de manera rígida sus actividades.

Esa es la tarea primordial de la administración. McGregor encontró que los administradores de la Teoría X estaban en todas partes en las organizaciones de Estados Unidos cuando desarrolló su modelo (1957). Según él, la administración de la Teoría X era en gran parte inefectiva, debido a que ignoraba las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización de la mayoría de los empleados. (Hellriegel Don, 2009)

2.1.1.4.2 Teoría Y

McGregor concluyó que era necesario un punto de vista diferente de la administración de los empleados, uno basado en supuestos más adecuados acerca de la naturaleza y de la motivación humanas. La Teoría Y es un conjunto de propuestas y creencias que adoptan un enfoque de liderazgo y empowerment a la administración, basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana. Las propuestas de la Teoría Y son las siguientes:

- Al ser humano promedio no le desagrada inherentemente el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción.
- Las reglas, el control gerencial desde el nivel superior hasta el inferior y la amenaza de castigo no son los únicos medios para alcanzar las metas organizacionales. Los empleados ejercerán una dirección y un control automáticos al servicio de las metas con las que están comprometidos.
- En condiciones apropiadas, la persona promedio aprende no solo a aceptar la responsabilidad, sino también a buscarla.

- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está ampliamente distribuida entre la población, no en una forma limitada.

Según el punto de vista de la Teoría Y, los empleados no son pasivos por naturaleza, ni se resisten a las metas organizacionales. Se han vuelto, así como resultado de sus experiencias en las organizaciones. La motivación, el potencial para el desarrollo, la capacidad de asumir la responsabilidad y la disposición favorable para dirigir el comportamiento hacia las metas organizacionales están presentes en los empleados. La gerencia no los colocó allí.

La responsabilidad de la gerencia es hacer que a los empleados les sea posible reconocer y desarrollar en ellos mismos esas características humanas. Mientras que los administradores de la Teoría X tratan de tener el control sobre sus subordinados, los de la Teoría Y confían más en el dominio de sí mismos y en la dirección automática de sus subordinados. (Hellriegel Don, 2009)

El modelo de la Teoría X y la Teoría Y de McGregor dio origen a muchos nuevos modelos, conceptos y enfoques del liderazgo. En comparación con hace 50 años, hoy los supuestos de la Teoría Y; y su preocupación por los empleados son mucho más ampliamente aceptados entre los administradores en Estados Unidos.

Un creciente número de administradores ha llegado a comprender que los empleados capacitados y bien informados, a quienes se ha identificado como los contribuyentes clave a la futura prosperidad, progresan sobre todo bajo la Teoría Y.

2.1.1.5 Teoría de contingencia

Esta teoría nacida en los años 60 se enfatiza en la importancia de los factores situacionales, tanto el desempeño del trabajo, como en su entorno y las características que los seguidores deben tener. Esta teoría se basa en la conducta del líder y de sus seguidores, ya que estos deben de estar estrechamente relacionados, esto significa que ambos quieren llegar a un objetivo en común. (Omar, 2022)

2.1.2 Modelo del liderazgo situacional

Fue creada en 1945 en la universidad de Ohio por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, donde realizaron una investigación sobre conocer que es lo que hace que un líder sea más efectivo. A lo que llegaron a crear un modelo que manejan dos indicadores: Relaciones

Líder-seguidores y desarrollo de la tarea-Uso de coordenadas, donde permite hacer las evaluaciones de los 4 estilos básicos del liderazgo. (Omar, 2022)

En ella los líderes deben ajustarse a la situación de su equipo y cambiar su forma de actuar de acuerdo con lo que sucede en los momentos. Es decir, deben modificar los incentivos, las formas de motivación que emplean en los principiantes. Aquí lo que se necesita es dirección basada en el liderazgo autoritario. Se debe dar apoyo para que el aprendiz no se desilusione y siga con su compromiso.

Esta teoría y la de contingencia ven a los líderes adaptarse a la situación en la que se encuentren. La diferencia es que se considera que el líder cambia su estilo de liderazgo de acuerdo con el cambio de situación. Dentro de esta teoría incluye el cambio en la motivación de líder, así como las capacidades de los individuos. (Omar, 2022)

El líder puede cambiar su opinión sobre sus seguidores, su situación y su estado mental y emocional. Todos estos factores contribuyen a las decisiones que toma el líder. Un líder es una persona apasionada por lo que hace asume responsabilidades con la frente en alto y con positivismo, es capaz de empatizar con los trabajadores y los objetivos de la organización.

Aquí se enfatiza en los estilos de liderazgo dependiendo la situación en la que el líder se encuentre, se puede centrar en variables particulares relacionadas con el entorno que pueden determinar qué estilo de liderazgo es el más adecuado para determinada situación.

2.1.3 Importancia de las teorías del liderazgo.

Estas teorías son importantes porque permiten comprender cómo se define el liderazgo desde diferentes perspectivas y cómo se puede desarrollar. Al tener estos saberes disponibles, es posible diseñar intervenciones grupales que permitan sacar lo mejor de un equipo.

También son relevantes porque ayudan al líder a tomar decisiones y guiar a los demás. Ofrecen un soporte teórico y pragmático que orienta el trabajo del dirigente y le da un fundamento para tomar decisiones alineadas con el objetivo que desea alcanzar.

Además, son útiles para saber cómo se puede influir en los grupos con el objetivo de fomentar un alto rendimiento. Gracias a ellas, los líderes saben dónde centrar sus esfuerzos para mejorar su trabajo y el de sus seguidores.

Por medio de estos enfoques teóricos, pueden reconocer qué cosas deben mejorar en sí mismos y en sus organizaciones. Les permiten saber en qué áreas o competencias deben invertir mayores recursos para obtener resultados efectivos y eficientes.

2.1.4 Antecedentes del clima organizacional

La investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se han generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición. Schneider y Reichers (1983, como se citó en Felipe, 2015) el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores.

El clima organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.

- Forehand y Gilmer (1964, como se citó en Felipe, 2015) definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.
- Tagiuri y Litwin (1968, como se citó en Felipe, 2015) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por lo que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización
- Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970, como se citó en Felipe, 2015) basados en las propiedades del clima organizacional, lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas, las cuales

describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias

Hellriegel (1974, como se citó en Felipe, 2015) realiza una valiosa crítica a las definiciones de clima organizacional generadas en la literatura. Según este autor, los aspectos que deben ser objeto de análisis y revisión son los siguientes:

- El constructor de clima organizacional está basado en el supuesto de que los individuos de un subsistema u organización tienen percepciones similares acerca del clima, sin reconocer que en forma potencial existen muchos climas como personas en la organización;
- Existe una confusión respecto a si el clima se refiere a atributos de la organización o a los de las personas; este aspecto es complejo, sobre todo porque la medición del clima solo se realiza a través de percepciones;
- Existe una posible redundancia o superposición entre clima organizacional y otras variables como la satisfacción laboral.

Respecto a la definición del clima organizacional, Reichers y Schneider hacen referencia a la presencia de tres etapas en la evolución del concepto de clima organizacional:

- Introducción y conceptualización. El clima organizacional surge en 1930, sin embargo, en la década de los sesenta se realizan las primeras definiciones de clima organizacional y el desarrollo de instrumentos de medición comienza a intensificarse en el decenio 1970-79.
- Evolución y desarrollo del constructo. En el periodo arriba mencionado comienza a presentarse un auge en las investigaciones y estudios del clima organizacional, ya que se realizaron las primeras revisiones críticas al concepto, se desarrollaron revisiones sistemáticas a la literatura y la delimitación conceptual entre el clima organizacional y otras variables como la satisfacción laboral.
- Consolidación y acuerdo. Esta etapa se desarrolla en el decenio 1980-89. Además de incrementarse los estudios centrados en la revisión sobre el estado del arte, las investigaciones comienzan a generarse en torno a la búsqueda de variables asociadas al clima organizacional.

Para (Chiavetano, 2011) el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de inconformidad, agresividad o tumulto; situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como en los casos de huelga, manifestaciones, etcétera). De manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente.

2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS

La importancia sobre los diferentes elementos en el desarrollo del “Diagnóstico de los estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño”, es esencial conocer las diversas perspectivas que han sido estudiadas para facilitar la comprensión en el desarrollo del estudio y su participación de las variables en la investigación.

Debido a la importancia que estos elementos poseen dentro de las organizaciones, se considera necesario que en este apartado se puedan detallar y ampliar diversos estilos de liderazgo.

2.2.1 Liderazgo

Según Northouse (2004, como se citó en Ermilia, 2013) establece que: “El liderazgo es un proceso en el que un individuo influencia a un grupo de individuos para alcanzar una meta común”

Y se entiende por liderazgo la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones, 2011)

2.2.2 Estilos de liderazgo

El liderazgo es una práctica dinámica que evoluciona constantemente, transformando la manera en que influye en el rendimiento de los colaboradores y contribuye al desarrollo de la organización. Existen diversos estilos de liderazgo que potencian las capacidades, destrezas y competencias de quien lo ejerce.

A continuación, se presentan seis estilos de liderazgo que se destacan por sus diferentes enfoques y aplicaciones dentro de las organizaciones:

2.2.2.1 Liderazgo autocrático

Líder que impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados (Stephen & Coulter, 2018)

El liderazgo autocrático es caracterizado por la concentración del poder en una sola persona, puede tener un impacto negativo en la dinámica de equipo, la satisfacción laboral y la salud mental de los empleados. (Gallardo & Carlos, 2024)

El término de liderazgo autoritario se remonta a los años 1938 y 1939. Fue fijado por una teoría llamada “la teoría de Campo”, implantada por Kurt Lewin.

El liderazgo autoritario es el modelo más clásico que se conoce en una empresa, no requieren ni aceptan consejos del resto del equipo, lo que provoca que haya un control y poder absoluto sobre sus colaboradores. Es un liderazgo unidireccional, ya que la autoridad, el trabajo y las decisiones se centran únicamente en el líder. La comunicación en este estilo de liderazgo suele ser de arriba hacia abajo, y los trabajadores tienen poca o ninguna oportunidad de opinar o proponer ideas. (Chiavetano, 2011)

Este tipo de líder actúa a base de poder e intimidación. Hace todo, tiene el poder, toma decisiones y suele no decir a nadie lo que está haciendo. Los subordinados hacen lo que el líder hace. Su autoridad la mantienen por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo; no le importa si alguien está de acuerdo con lo que está haciendo. Este tipo de liderazgo permite una toma rápida de decisiones y elimina las discusiones de sobre cómo y por qué se hacen las cosas.

Los líderes autocráticos suelen sembrar miedo y desconfianza en la organización. La comunicación se realiza en una sola dirección, hacia arriba, lo cual frecuentemente hace que el rumor se convierta en la forma estándar de la difusión de noticias en la organización. (Ruiz Speare, 2017)

A continuación, se presentan algunas características clave del liderazgo autocrático:

- No se comunica con el resto de los colaboradores ni cree que deba hacerlo.
- El líder autoritario desconfía de los demás, no confía en el criterio del equipo y solamente se basa en sus ideales a la hora de tomar las decisiones empresariales.
- Al considerar que todo colaborador está bajo sus órdenes, siente la necesidad de asumir todas las consecuencias de lo que decide, así como de los errores que cometan sus colaboradores.
- Necesita fijarse objetivos, por lo que delega labores de una manera específica. Controla los tiempos y planifica los trabajos a realizar de cada colaborador.
- Considera que todo trabajo realizado tiene sus consecuencias, para bien o para mal, y estas recaen sobre el trabajador.
- Posee una personalidad seria y sin empatía, pocas veces muestra interés por saber quiénes son y cómo se sienten sus colaboradores.
- El líder autoritario es positivo y dogmático.
- El líder solo se centra en sí mismo y en dirigir y controlar a sus colaboradores, además, se considera la única persona con la capacidad de tomar decisiones en la empresa, menospreciando al resto.

Ventajas

- Este estilo ayuda a mantener la organización y el cumplimiento de tareas, especialmente en áreas donde se requiere precisión y control.
- Cada miembro del equipo sabe lo que tiene que hacer, lo cual puede evitar confusiones o conflictos.
- Funciona mejor en lugares donde las tareas son repetitivas o no requieren mucha innovación, como en líneas de producción.
- Funciona bien bajo presión, así como en situaciones estresantes o donde hay que tomar decisiones urgentes.

Desventajas

- Al no sentirse escuchado ni tomado en cuenta, el equipo puede perder el interés o el entusiasmo por el trabajo
- Las personas pueden limitarse a obedecer, sin aportar ideas o soluciones propias.
- La presión constante y la falta de diálogo pueden generar estrés, miedo al error y mal ambiente entre compañeros.
- Si el jefe no está presente, muchas veces el equipo no sabe cómo actuar, porque todo depende de una sola persona.

2.2.2.2 Liderazgo democrático

Líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para entrenar a los empleados. (Stephen & Coulter, 2018)

El liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización, pues se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores. (Mariuxi & Isidro, 2017)

El estilo de liderazgo democrático, también llamado liderazgo participativo, describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir. (Mariuxi & Isidro, 2017)

Beltrán (1995, como se citó en Vigo Purizaca Diana, 2015) el punto de equilibrio entre la actitud permisiva y el excesivo autoritarismo es el liderazgo democrático y el más adecuado para el uso de las empresas.

A continuación, se presentan algunas características clave del liderazgo democrático:

- El líder del equipo invita a los demás a expresar sus puntos de vista sobre temas específicos.
- Hace que los colaboradores se involucren en los procesos importantes e incentiven a los demás compañeros a hacerlo.

- Valora las nuevas ideas que se planteen en mejora de la empresa.
- Ayuda a que los colaboradores interactúen más entre sí y, como consecuencia, construyan relaciones más estrechas.

Ventajas

- Las personas se sienten parte del proceso, lo cual aumenta su sentido de pertenencia y disposición para trabajar.
- Se promueve una cultura de colaboración, donde cada uno aporta desde su experiencia.
- Al considerar diferentes puntos de vista, se reduce el margen de error y se logran decisiones más equilibradas.
- Existe la posibilidad de originar liderazgos intermedios que fortalecen la organización en el largo plazo.

Desventajas

- No todos los colaboradores son capaces de desempeñarse bajo un estilo de liderazgo democrático, porque quizá no les guste asumir responsabilidades más allá de sus tareas.
- Cuando el proceso para tomar decisiones requiere de la participación de un gran número de colaboradores, es más difícil ejecutar cambios rápidos.
- El proceso de supervisar a los equipos e incluirlos en todas las discusiones puede resultar agobiante para algunos líderes, ya que requiere de mayor esfuerzo y organización.

2.2.2.3 Liderazgo laissez-faire

Líder que permite que el grupo tome las decisiones y realice el trabajo de la forma que considere más conveniente. (Stephen & Coulter, 2018)

Un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente. (Pacsi Choque, Estrada Mejía, Pérez Vásquez, & Cruz Machaca, 2014)

El líder laissez faire no marca los objetivos ni metas con claridad, también es ineficaz en resolver los conflictos, evitándolos de cualquier manera, esta inactividad y su orientación

permanente de no cumplir su responsabilidad, su falta completa de dar dirección al trabajo y de no dar apoyo a sus seguidores, en muchos estudios se han relacionado y de manera constante en forma negativa a variables de resultado como satisfacción, efectividad, productividad, cohesión grupal y esfuerzo extra entre otros. (Pacsi Choque, Estrada Mejía, Pérez Vásquez, & Cruz Machaca, 2014)

También denominado liderazgo de políticas laxas, este estilo consiste en una utilización relativamente baja de la autoridad. Se trata de brindar a los seguidores una independencia que les permita ser autónomos en sus actividades. Esta autonomía les permite fijar sus propias metas y obtener sus propios medios para lograrlas. (Geraldo Campos, Mera Sánchez, & Rocha Perez, 2020)

A continuación, se presentan algunas características clave del liderazgo laissez-faire:

- Los líderes de laissez-faire asignan tareas a las personas más calificadas, impulsando la eficiencia y el crecimiento personal.
- El líder permite que el equipo tome decisiones por sí mismo, sin supervisión constante ni control riguroso.
- Se espera que los colaboradores se organicen y gestionen de manera independiente.
- Los líderes proporcionan herramientas y apoyo, asegurando que los miembros del grupo puedan tener éxito de forma independiente.

Ventajas

- Los colaboradores adquieren responsabilidad sobre sus acciones y aprenden a tomar la iniciativa.
- Si el grupo está bien capacitado y motivado, puede alcanzar un alto nivel de eficiencia sin necesidad de supervisión constante.
- Los líderes proporcionan herramientas y apoyo, asegurando que los miembros del grupo puedan tener éxito de forma independiente.
- La ausencia de control estricto reduce el estrés y puede mejorar el clima organizacional en la empresa.

Desventajas

- Un enfoque de no intervención puede generar confusión sobre roles, responsabilidades y prioridades, lo cual puede derivar en diferencias entre los colaboradores.
- Demasiada libertad puede llevar a la desorganización o a la falta de dirección.
- En situaciones que requieren liderazgo firme, este estilo puede resultar ineficaz.
- Los colaboradores sin experiencia pueden sentirse sin orientación, incumplir plazos o carecer de objetivos claros.

2.2.2.4 Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales se basan más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores, los líderes transformacionales emplean tácticas que producen altos niveles de identificación e interiorización. (Chiavenato, Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones, 2011)

El liderazgo transformacional implica anticipar las tendencias futuras, inspirar a los seguidores para que comprendan y adopten una nueva visión de posibilidades, desarrollar a terceros para que sean líderes o mejores líderes y desarrollar una organización o grupo de modo que sea una comunidad de personas que aprenden, se enfrentan a retos y reciben recompensas. (Hellriegel Don, 2009)

El liderazgo transformacional se puede encontrar en todos los niveles de la organización: equipos, departamentos, divisiones y en la organización como un todo. Visionarios, inspiradores, osados y éticos son calificativos que describen a los líderes transformacionales. Asumen riesgos y se sienten tan seguros de sí mismos que aprovechan o crean nuevas oportunidades. También son pensadores reflexivos que comprenden las interacciones de la tecnología, la cultura, los grupos de interés y las fuerzas externas del entorno.

El liderazgo transformacional. Es aquel que inspira y motiva a los seguidores a fin de que, por una parte, entreguen toda su capacidad al trabajo y a la obtención de resultados; y, por otra parte, para que cada uno de los seguidores encuentre un desarrollo personal a través de sus actividades laborales. (Sánchez Manchola, 2008)

A continuación, se presentan algunas características clave del liderazgo transformacional:

- Con su conducta ejemplar, el líder se convierte en un modelo a seguir y se gana el respeto y la confianza de sus colaboradores, lo que aumenta su capacidad de influir de manera positiva en los demás.
- El líder actúa como mentor de cada uno de sus colaboradores, los capacita, escucha sus inquietudes y necesidades, actúa con empatía y mantiene una comunicación abierta.
- Estimula la creatividad del equipo alentándolos a pensar de forma independiente y crítica, los invita a enfrentar los problemas como retos, buscar soluciones por ellos mismos y ver los errores como enseñanzas.
- Utiliza mensajes positivos, metas desafiantes y reconocimiento continuo para mantener al personal comprometido.

Ventajas

- Los líderes transformacionales actúan como referentes, guiando y motivando a sus equipos para que alcancen su máximo potencial.
- Al fomentar la autonomía en la toma de decisiones, los colaboradores desarrollan mayor confianza en sus habilidades y se sienten más comprometidos con sus responsabilidades.
- Promover una cultura corporativa fuerte y alineada con los valores de la empresa aumenta el compromiso y el sentido de pertenencia entre los colaboradores.
- La alineación entre los valores del líder y de los colaboradores suelen transformarse en mejores resultados y una cultura de alto desempeño.

Desventajas

- Si el liderazgo recae exclusivamente en la figura inspiradora del líder, la organización puede debilitarse en su ausencia.
- No cualquier persona puede ejercer este estilo de liderazgo, ya que exige habilidades emocionales, comunicativas y estratégicas bien desarrolladas.

- La construcción de relaciones cercanas y el desarrollo individual de los colaboradores requieren mayor inversión de tiempo que otros estilos más directivos.
- En contextos donde se requiere seguir procesos estrictos, este estilo puede resultar poco práctico.

2.2.2.5 Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional tiene como base el orden, la supervisión y la planificación. En este estilo, el líder le dice directamente a su equipo lo que tiene que hacer. Esto permite que los colaboradores puedan destacar en tareas o funciones específicas, que serán recompensadas para motivar. (Conexón Asan, 2022)

Se trata de un líder que establece un compromiso con su equipo, de acuerdo con las actividades a desarrollar. Generalmente, este estilo está asociado a una psicología de recompensas. A diferencia del liderazgo autoritario, en el liderazgo transaccional se asume un mismo nivel horizontal para el líder y sus seguidores (Sánchez Manchola, 2008)

Germano (2010, como se citó en Geraldo Campos, 2020) los líderes con este estilo siempre están dispuestos a dar cualquier cosa a cambio de la eficiencia de sus seguidores. También denominado managerial leadership, este estilo se concentra en la supervisión, organización y desempeño laboral. Ocasionalmente, pueden pasar como líderes carismáticos y pueden lograr una importancia eficiencia en la organización; los problemas surgen cuando se trata de sostener esta eficiencia, puesto que las recompensas no siempre están presentes, y si lo están, no todas las veces son bien recibidas por los seguidores.

El liderazgo transaccional implica motivar y dirigir a los seguidores apelando, más que nada, a su interés personal. El modelo del liderazgo transaccional se enfoca en el de la zanahoria (y en ocasiones del palo), establece expectativas y metas del desempeño y les proporciona una retroalimentación a sus seguidores. El poder principal de los líderes transaccionales proviene de su autoridad formal en la organización. Se enfocan en los procesos administrativos básicos de controlar, organizar y planear a corto plazo. (Hellriegel Don, 2009)

A continuación, se presentan algunas características clave del liderazgo transaccional:

- Se basa en normas, procedimientos y autoridad bien definidos.
- El líder ofrece recompensas a cambio de desempeño o por el cumplimiento de objetivos.
- Los líderes transaccionales deben tener ciertas habilidades, como la capacidad para responder adecuadamente en diversas situaciones y la de comunicarse claramente.
- El líder monitorea constantemente las tareas de los colaboradores para garantizar el cumplimiento.

Ventajas

- Cada colaborador posee el conocimiento de sus responsabilidades y como será evaluada.
- Permite resultados rápidos y medibles.
- La existencia del liderazgo transaccional en las empresas, obtienen beneficios, tanto como los colaboradores en obtención de beneficios y las empresas en el cumplimiento de sus objetivos.
- Los resultados pueden ser observables a corto plazo y pueden ser aplicados de manera inmediata.

Desventajas

- Los colaboradores se esforzarán por su propio beneficio y en ocasiones no pensarán por el bien de la empresa.
- En este estilo de liderazgo las relaciones entre los colaboradores y los líderes pueden ser superficiales, puesto que pueden que los intereses van por delante.

2.2.2.6 Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico se basa en la comprensión profunda de la misión, visión y valores de una empresa, y en la capacidad para trazar un camino claro hacia el logro de los objetivos. (Kassandra, 2025)

El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con los miembros de la organización para implementar los cambios que generarán un futuro viable y valioso para la compañía. Incluye ocho dimensiones clave. Por su parte, la flexibilidad estratégica (es decir, la capacidad de reconocer los cambios externos relevantes, movilizar sin demora los recursos necesarios para hacerles frente y reconocer cuando una decisión estratégica no está funcionando) es importante porque los administradores suelen enfrentar entornos caracterizados por una gran incertidumbre. (Stephen & Coulter, 2018)

Rowe (2001, como se citó en Ulloa Fierro, (s.f)) el liderazgo estratégico es la habilidad de influir en otros para que voluntariamente se tomen decisiones constantemente con el propósito de aumentar la viabilidad a largo plazo de la organización y que al mismo tiempo se mantenga la estabilidad financiera en el corto plazo.

Nancy te al. (2000, como se citó en Ulloa Fierro, (s.f)) menciona que cuando una organización busca un cambio en su estrategia, estas buscan a líderes capaces de asumir dichos cambios. Al mismo tiempo, este liderazgo tiene una sólida y positiva expectativa del desempeño que se espera de sus superiores y subordinados.

Rowe (2001, como se citó en Ulloa Fierro, (s.f)) el liderazgo estratégico se refiere a la ideología de la organización, la identidad, la misión, la visión y es vista desde el macroentorno para diferenciar sus competencias básicas.

A continuación, se presentan algunas características clave del liderazgo estratégico:

- Fomenta líderes dentro de los equipos, delegando responsabilidades críticas y promoviendo el pensamiento estratégico en todos los niveles.
- Busca constantemente cómo posicionar mejor a la organización frente a sus competidores y ante el cambio.
- Cada acción estratégica es evaluada con indicadores claros de rendimiento y eficacia.

Ventajas

- Los líderes estratégicos no reaccionan con improvisación, sino que anticipan escenarios y preparan planes alternativos.

- Integra valores, misión y visión en todos los niveles, reforzando la integración del equipo.
- Mejora la toma de decisiones a mediano y largo plazo en todas las áreas de la organización.
- Los colaboradores comprenden su rol dentro de un propósito mayor, lo que favorece el trabajo colaborativo.

Desventajas

- Si la aplicación del liderazgo estratégico no se complementa con acciones concretas día a día, puede perder efectividad.
- Las empresas muy jerárquicas o rígidas suelen mostrar resistencia a la filosofía de liderazgo.
- La implementación de cambios estratégicos a veces enfrenta oposición interna, especialmente si no hay buena comunicación.

2.2.3 Clima organizacional

El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al ambiente de trabajo, incluyendo aspectos como la comunicación, la motivación, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo y las políticas internas. Estas percepciones influyen de manera directa en la conducta, la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados.

Según (Chiavetano, 2011) el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros internos de la organización y está íntimamente ligado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.

El clima organizacional posee varias características de las cuales podemos hacer mención:

- Subjetivo, se basa en las percepciones de los colaboradores.
- Compartido, aunque la percepción es individual, suele haber consenso en ciertos aspectos clave.

- Multidimensional, involucra factores estructurales (jerarquía, reglas), personales (motivación, valores) y sociales (relaciones, cultura).
- Dinámico, cambia con el tiempo en función de políticas, liderazgo o cambios organizacionales.

Muchos elementos están interrelacionados y afectan la percepción general del clima organizacional, y al presentar diversas dimensiones para lograr estudiar, podemos incluir las más comunes:

- Comunicación, claridad, apertura y fluidez en el intercambio de información.
- Motivación, nivel de entusiasmo y compromiso del personal.
- Relaciones interpersonales, calidad de los vínculos entre compañeros y superiores.
- Reconocimiento, presencia de incentivos, retroalimentación y valoración del esfuerzo.

El clima organizacional tiene una influencia directa en variables significantes como el desempeño laboral, la rotación de personal, la satisfacción y el compromiso organizacional. Un clima positivo fomenta la productividad, la innovación y la retención del talento; en cambio, un clima negativo puede generar conflictos, ausentismo y bajo rendimiento.

Según Peña Rivas, H. C. (2017), el clima organizacional es “una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.”

2.2.4 Desempeño laboral:

El desempeño laboral hace referencia al nivel en que un trabajador cumple con las funciones, responsabilidades y metas asignadas dentro de su puesto de trabajo, de acuerdo con los estándares establecidos por la organización. Este desempeño puede ser evaluado tanto en términos de resultados cuantitativos como cualitativos.

Acosta (2018, como se citó en Mamani Avendaño & Jonathan, 2019) el desempeño laboral se refiere es la demostración aptitudinal del trabajador durante la ejecución de su tarea. Esta evaluación es individual basada en el esfuerzo personal.”

Chiavenato (2000, como se citó en Mamani Avendaño & Jonathan, 2019) sostiene que “El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados dentro de la misma; este mismo establece una estrategia individual para lograr alcanzarlos.”

La importancia del desempeño laboral:

- Incrementa el rendimiento
- Se eleva el respeto de reglas corporativas por el reconocimiento parcial de los empleados que merecen un aumento salarial
- Diagnóstico en la selección de puestos, ascensos o despidos
- Formación con programas de capacitación
- Planificación en la toma de decisiones que optimizan las capacidades profesionales
- Percibe de forma más clara los errores en el diseño del cargo o puesto de trabajo
- Dominio de situaciones exigentes del entorno externo, respecto a problemas familiares

El desempeño laboral representa uno de los pilares fundamentales para el logro de los objetivos estratégicos de una organización. A través de un desempeño eficiente y eficaz, los colaboradores aportan al crecimiento, sostenibilidad y competitividad de la empresa en su entorno.

El desempeño laboral posee varias características de las cuales podemos hacer mención:

- Multidimensional, incluye varios aspectos, como productividad, calidad, puntualidad, iniciativa y responsabilidad.
- Alineado a los objetivos organizacionales, el buen desempeño contribuye directamente al logro de las metas y misión de la empresa.
- Variable, puede cambiar a lo largo del tiempo, dependiendo de factores personales (motivación, salud), organizacionales (clima, liderazgo) y externos (competencia).

En la actualidad, el enfoque del desempeño laboral es más holístico e integral. Se considera no solo lo que el trabajador produce, sino también cómo lo hace, con qué actitudes, y en qué condiciones. La salud mental, el bienestar emocional, el liderazgo efectivo y la cultura organizacional se entienden como determinantes clave. El uso de tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de datos permite predecir y gestionar el desempeño con mayor precisión, facilitando decisiones estratégicas y personalizadas. Asimismo, el liderazgo juega un rol fundamental, en tanto promueve un entorno de confianza, reconoce el esfuerzo individual y genera alineación entre los objetivos personales y corporativos.

2.2.4.1 Relación del liderazgo y el desempeño laboral

El desempeño laboral, encaminado por un liderazgo adecuado, permite evidenciar la eficiencia con la que el personal cumple sus funciones dentro de una organización. En este sentido, se refleja el esfuerzo que el trabajador dedica a la realización de sus tareas, orientadas al éxito institucional.

Dicho compromiso implica responsabilidad y cumplimiento de lo establecido en su rol dentro de la empresa, lo cual genera beneficios tanto individuales como organizacionales y se ve potenciado por la aplicación de un buen liderazgo. (Jara et al., 2018, como se citó en Prospel-Santacruz, 2022)

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA Y DEFINICIÓN OPERATIVA DE TÉRMINOS Y VARIABLES DE ESTUDIO

El adecuado desarrollo de una investigación requiere partir de una base conceptual sólida que permita comprender, analizar y aplicar correctamente los elementos involucrados en el objeto de estudio. En este sentido, la conceptualización teórica representa un proceso esencial, ya que proporciona las definiciones académicas y disciplinarias de los términos clave, así como los enfoques teóricos que sustentan las variables analizadas.

Esta sección cumple la función de establecer un marco de referencia compartido que oriente la interpretación de los datos, fortalezca la validez interna del estudio y asegure la coherencia entre los objetivos de investigación, la metodología empleada y los resultados a obtener. En conjunto, la conceptualización teórica y la definición operativa permiten un tratamiento detallado de las variables, de tal forma favoreciendo la objetividad en la interpretación de los resultados.

2.3.1. Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmite y se recibe información dentro de una empresa o institución, con el objetivo de coordinar acciones, tomar decisiones, resolver problemas y lograr alcanzar objetivos comunes.

La comunicación es un proceso fundamental para la interacción social y el intercambio de información. Sin embargo, muchas veces no somos conscientes de los elementos y etapas que lo conforman y, por lo tanto, no logramos entender por qué se producen malentendidos o fallos en la comunicación (Rodríguez S. , (s.f))

Una verdadera comunicación puede ser incluida de forma interna dentro de sus colaboradores, líderes, departamentos y equipos; y a su vez de forma externa entre clientes, proveedores, directivos y otras personas claves. La importancia de la comunicación favorece en el desempeño de los colaboradores, clima organizacional y fortalece la cultura corporativa.

2.3.2 Motivación laboral

Es el grado en el cual los empleados muestran preocupación por la calidad del trabajo, intentan seguir adelante y se involucran en su trabajo. También se le asocia con el nivel de responsabilidad y compromiso con el trabajo en función de las expectativas alcanzadas y la probabilidad de que sean exitosas a partir de esfuerzos propios recompensados (Felipe, 2015)

Según (Chiavenato, Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones, 2011) la motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional. La motivación es la manera de incitar un comportamiento, inculcarle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. (Atiahua, (s.f))

2.3.3 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son los vínculos que se forman entre los miembros como resultado de interacción social. Todo ello se puede fundamentar en la comunicación, empatía y confianza.

El desarrollo de las relaciones interpersonales se relaciona de forma positiva al contribuir a una mayor cohesión entre los equipos, fortaleciendo el sentido de pertenencia, ayudando a desarrollar habilidades sociales para el liderazgo, resolución de problemas y toma de decisiones colaborativas.

Las relaciones interpersonales componen un conjunto de juicios para alcanzar el conocimiento de las personas en la organización, ya que mediante los acercamientos que formen entre ellas, gestionarán la compensación de las necesidades de relacionarse socialmente; entre más satisfacción generen, mejor podrán ayudar competentemente con los objetivos planteados por la organización. (Carolina & Botina, 2014)

2.3.4 Sentido de pertenencia en la organización

El sentido de pertenencia en las organizaciones trasciende la mera aceptación o aprecio por el rol profesional de una persona, pertenecer implica mucho más. Es la experiencia emocional y psicológica de sentir que uno es parte integral de su lugar de trabajo y donde la singularidad de cada colaborador no solo es aceptada, sino valorada y celebrada. (Bermudez, 2023)

2.3.5 Iniciativa

La iniciativa en el ámbito laboral hace referencia a la capacidad de un colaborador para anticiparse a las necesidades del entorno laboral, proponer soluciones, asumir responsabilidades adicionales y actuar proactivamente sin necesidad de supervisión directa. Los colaboradores que demuestran iniciativa tienden a destacarse por su autonomía, liderazgo y contribución activa a la mejora continua de los procesos dentro de la organización.

La iniciativa se describe como una conducta proactiva, autoiniciada, persistente y orientada a la acción en el ámbito laboral. (Frese & Fay, 2001) quienes destacan que la iniciativa personal implica realizar tareas sin necesidad de instrucciones explícitas, mostrando persistencia y esfuerzo adicional para superar obstáculos y alcanzar objetivos organizacionales.

2.3.6 Responsabilidad

La responsabilidad es la capacidad de un colaborador para cumplir de forma consciente, ética y constante con las tareas y compromisos asignados dentro de la empresa, asumiendo las consecuencias de sus decisiones ya acciones.

La responsabilidad es considerada un indicador clave de la madurez profesional y del compromiso del empleado con su rol. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) las organizaciones modernas valoran altamente a los colaboradores responsables, pues son ellos quienes garantizan la calidad del trabajo, la continuidad de los procesos y el cumplimiento de metas.

2.3.7 Productividad

La productividad hace referencia a que los colaboradores logran cumplir sus funciones de manera efectiva, optimizando recursos y ayuda a cumplir con el logro de los objetivos.

La productividad en el ámbito laboral se refiere a la eficiencia y eficacia con la que se llevan a cabo las tareas laborales para lograr resultados óptimos en términos de cantidad y calidad. Es la capacidad de producir bienes o servicios utilizando los recursos disponibles de manera efectiva, minimizando el desperdicio de tiempo, esfuerzo y recursos. (Ríos, 2023)

2.3.8 Trabajo en equipo

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenario de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar los objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza. (Acosta, 2014)

2.3.9 Colaborador

Un colaborador se refiere a cualquier persona que desempeña un rol específico dentro de una organización, contribuyendo a la consecución de sus objetivos. Un colaborador puede ser un empleado, un asesor, un consultor o cualquier otro individuo que sume su trabajo y esfuerzo al de otros para alcanzar las metas de la empresa.

Los colaboradores pueden pertenecer a diversos niveles jerárquicos y áreas de la empresa, desde puestos de entrada hasta altos cargos directivos.

2.3.10 Satisfacción laboral

Según (Charaja Incacutipa & Mamani Gamarra, 2014) se puede describir como aquella sensación que una persona experimenta al lograr el equilibrio ante una o varias necesidades se da como producto de diversas interacciones entre el usuario, los trabajadores prestadores del servicio y el medio, es decir, es lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él.

En ese sentido, Shaun señala que “es el conjunto de sentimientos favorables que expresan los miembros de una organización con respecto a la visión, misión, objetivos y procesos de la institución, así como el orgullo que sienten los empleados por pertenecer a la organización”. Mientras, Fernández (1999, como se citó en, Charaja Incacutipa & Mamani Gamarra, 2014) considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo.

En tanto, para Bracho (1998, como se citó en, Charaja Incacutipa & Mamani Gamarra, 2014) la satisfacción laboral, se refiere a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos.

2.3.11 Gestión de talento humano

La gestión de talento humano no es sino la implementación, desde un enfoque estratégico, de la administración del personal. Consiste un conjunto de procesos y prácticas que permiten a las organizaciones atraer, retener y desarrollar el talento adecuado para descubrir sus necesidades. Se trata de una labor liderada por el área de recursos humanos, que, sin embargo, requiere la participación de toda la empresa. (Universidad Europea Online, 2023)

2.3.12 Colaboración en equipo

La colaboración en equipo es un proceso dinámico en el que los individuos aúnan sus esfuerzos para alcanzar un objetivo común o completar tareas compartidas. Este esfuerzo de colaboración implica la coordinación orquestada y la integración de diversas capacidades y recursos entre los miembros del equipo, lo que da lugar a la consecución de objetivos con una eficiencia y eficacia excepcionales, superando los esfuerzos individuales aislados. (VanZandt, 2023)

2.3.13 Comunicación corporativa

La comunicación corporativa se define como el conjunto de procesos y acciones que permiten a una empresa interactuar eficientemente con sus distintos públicos, tanto internos como externos.

Es el medio a través del cual la compañía comparte información, objetivos y valores, fomentando un entendimiento común entre todos los actores involucrados. Este diálogo continuo fortalece la cohesión interna y forja conexiones auténticas con clientes, socios y otras partes interesadas, generando un impacto positivo en la percepción general de la empresa. (Ivlev, 2024)

2.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.4.1 Preguntas de investigación.

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en el sector ferretero y qué características prevalecen en sus líderes?
- ¿Qué impacto tienen los diferentes estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores en el sector ferretero?
- ¿Qué buenas prácticas de liderazgo pueden proponerse para mejorar la gestión organizacional y el desempeño laboral en el sector ferretero mediante el liderazgo?

2.4.2 Hipótesis

Dado que el presente estudio es de carácter descriptivo y se utilizaron datos cualitativos y cuantitativos, se realizó un análisis interpretativo de los resultados, lo cual permitió comparar los estilos de liderazgo presentes en los grupos de estudio e identificar cuáles son los más predominantes. Por tal motivo, esta investigación no contempla la formulación de una hipótesis específica, ya que se enfocó en describir y analizar los estilos de liderazgo observados durante el desarrollo del estudio.

Tabla 1.

Definición de variables

2.4.3 Definición de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO
Estilos de liderazgo	Los estilos de liderazgos se refieren a las distintas formas en que un líder dirige, influye y se relaciona con su equipo, dependiendo de factores como el contexto, la cultura organizacional, las metas institucionales y las características del grupo, impactando directamente en la motivación, la comunicación y el desempeño de los colaboradores.	Según (Stephen & Coulter, 2018) se define a un líder como la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa Según Northouse (2004, como se citó en Ermilia, 2013) establece que: “El liderazgo es un proceso en el que un individuo influencia a un grupo de individuos para alcanzar una meta común”	Liderazgo autocrático	Control autoritario	Cualitativa
			Liderazgo democrático	Participación	Cualitativa
			Liderazgo laissez-faire	Libertad total	Cualitativa
			Liderazgo transformacional	Inspiración activa	Cualitativa

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO
Estilos de liderazgo			Liderazgo transaccional	Supervisión de resultados	Cualitativa
			Liderazgo estratégico	Planificación estructurada	Cualitativa
Clima organizacional	El clima organizacional es un ambiente general percibido por los miembros de una organización, determinado por factores como la comunicación, el liderazgo, las relaciones laborales y la motivación.	Según (Chiavetano, 2011) el clima organizacional es el ambiente interno que existe entre los miembros internos de la organización y está íntimamente ligado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la	Comunicación	Comunicación clara	Cuantitativa Ordinal Escala de Likert
			Motivación laboral	Compromiso laboral	Cuantitativa Ordinal Escala de Likert
			Relaciones interpersonales	Interacción positiva	Cuantitativa Ordinal Escala de Likert
			Sentido de pertenencia	Valoración del esfuerzo	Cuantitativa Ordinal Escala de Likert

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO
Clima organizacional		estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.	Satisfacción laboral	Bienestar emocional	Cuantitativa Ordinal Escala de Likert
			Comunicación corporativa	Feedback organizacional	Cuantitativa Ordinal Escala de Likert
Desempeño laboral	El desempeño laboral es el cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones asignadas a los colaboradores en el ámbito laboral, en términos de calidad, productividad, responsabilidad e iniciativa.	Acosta (2018, como se citó en Mamani, Avendaño & Jonathan, 2019) el desempeño laboral se refiere es la demostración del aptitudinal del trabajador durante la ejecución de su tarea.	Iniciativa	Propuesta de ideas	Cuantitativa Ordinal Escala de Likert
			Responsabilidad	Compromiso laboral	Cuantitativa Ordinal Escala de Likert
			Productividad	Cumplimiento de metas	Cuantitativa Ordinal Escala de Likert

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO
Desempeño laboral		Chiavenato (2000, como se citó en Mamani	Trabajo en equipo	Colaboración efectiva	Cuantitativa Ordinal Escala de Likert
		Avendaño & Jonathan, 2019) sostiene que “El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados dentro de la misma; este mismo establece una estrategia individual para lograr alcanzarlos.”	Colaboración en equipo	Integración y apoyo mutuo	Cuantitativa Ordinal Escala de Likert

Nota. La tabla muestra el cuadro de variables en desarrollo de la investigación. Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación es de tipo descriptiva, ya que analizo un tema actual, los estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño de los colaboradores, identificando las características que impactan dicho desempeño. En cuanto a su temporalidad, se clasificó como transversal, dado que los instrumentos para la recopilación de datos se aplicaron en una única ocasión.

Según (Sampieri Hernández, 2014) Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

3.2 MÉTODO DE ESTUDIO

El presente estudio se desarrolló mediante la aplicación de un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión integral del impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral del sector ferretero. Para la recolección de datos cuantitativos, se aplicaron encuestas estructuradas a los colaboradores de distintas ferreterías, con preguntas cerradas basadas en escalas de Likert.

Esto permitió medir variables como la motivación y el compromiso. En cuanto a los datos cualitativos, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los administradores, con el fin de obtener información detallada sobre los estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño de los colaboradores.

Los métodos mixtos se alinean con el pragmatismo al buscar combinar enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener resultados sólidos y aplicables en el mundo real. Al utilizar ambos tipos de datos, se puede proporcionar una comprensión más completa y profunda de los fenómenos estudiados, lo que tiene implicaciones prácticas para la toma de decisiones informada y la solución de problemas en diversos campos (Cueva Luza, Jara Córdova, Arias González, Flores Limo, & Balmaceda Flores, 2023)

3.3 POBLACIÓN

La población objeto de estudio estuvo conformada por dos grupos: (1) los administradores de 10 ferreterías y (2) los colaboradores que forman parte de estas mismas empresas.

3.3.1 Muestra y tipo de muestreo

Dado que la cantidad de administradores de las ferreterías es reducida y su participación es fundamental para el estudio, la muestra estuvo conformada por la totalidad de esta población (población 1).

Para la selección de la muestra (población 2), se aplicó un censo a los colaboradores de las diferentes ferreterías.

Para determinar la selección de colaboradores, se empleó criterios de inclusión, asegurando la participación de todos los colaboradores que cumplan con las condiciones requeridas para la investigación.

3.3.2 Criterios de inclusión y exclusión para la muestra de colaboradores

a) Criterios de inclusión

Los colaboradores que formaron parte de la muestra cumplieron con los siguientes criterios:

- Tener una antigüedad mínima de un mes en la ferretería, lo que garantiza que hayan tenido tiempo suficiente para conocer el estilo de liderazgo vigente.
- Estar activos y presentes laboralmente en la ferretería al momento de la recolección de datos.

b) Criterios de exclusión

Quedaron excluidos los colaboradores que:

- Tengan menos de un mes laborando en la empresa.
- Se encuentren en licencia, permiso o con jornada laboral suspendida durante la aplicación de los instrumentos.

Población 1

La recolección de datos para la Población 1 consistió en la aplicación de entrevistas a los 10 administradores pertenecientes a las distintas ferreterías.

Población 2

La Población 2 está conformada por un total de 128 colaboradores que laboran bajo el liderazgo de los encuestados en la Población 1, dando cumplimiento a los criterios establecidos.

3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La metodología fue de enfoque cuali-cuantitativo. Como equipo de investigación, se estableció que las técnicas más adecuadas serían la entrevista dirigida a los administradores y la encuesta a los colaboradores, con el propósito de recopilar datos que posibiliten la exploración y descripción del fenómeno.

3.4.1 Instrumentos de investigación

Como instrumento de investigación, se empleó una guía de entrevista semiestructurada a los administradores de las ferreterías, con el propósito de obtener una perspectiva detallada sobre su estilo de liderazgo. Asimismo, se implementó un cuestionario estructurado para los colaboradores, permitiendo recopilar información clave para la investigación. La combinación de estas técnicas garantizó un análisis integral del impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño de los colaboradores.

La guía de entrevista semiestructurada se realizó de forma presencial a cada administrador, permitiendo una relación directa con el objeto de estudio; y para la elaboración y aplicación del cuestionario estructurado se utilizó la plataforma digital Microsoft Forms, lo cual permitió una recolección eficiente y ordenada de los datos. Estos instrumentos fueron definidos con el objetivo de diagnosticar el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral.

3.5 ETAPAS EN LA INVESTIGACIÓN

La investigación está comprendida de las siguientes actividades:

- a) **Recolección de información:** para llevar a cabo la recolección de datos, el equipo investigador contactó previamente a los administradores de las ferreterías que conforman la población de estudio, con el propósito de

explicarles los objetivos de la investigación, solicitar su colaboración y coordinar la fecha de la visita en la que se les realizó la guía de entrevista semiestructurada.

En el día acordado, el equipo se presentó en cada establecimiento para llevar a cabo la guía de entrevista de manera presencial, permitiendo obtener información detallada sobre sus estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño de los colaboradores.

Además, durante la visita, se compartió con los administradores un cuestionario estructurado dirigido a los colaboradores, que fue elaborado y aplicado a través de la plataforma digital Microsoft Forms, el cual fue enviado mediante un enlace digital a través de correo electrónico o la plataforma de mensajería WhatsApp, facilitando así su acceso.

Se solicitó su apoyo para compartir este enlace entre sus equipos de trabajo mediante los canales internos de comunicación de cada ferretería. A los colaboradores se les otorgó un período de tres a cinco días hábiles para responder, con el fin de minimizar la interferencia en sus actividades laborales.

Durante este período, se realizaron seguimientos con los administradores para incentivar la participación y garantizar un alto porcentaje de respuesta. Finalmente, se monitoreó el progreso en la recopilación de datos y, una vez alcanzado el número esperado de respuestas, se procedió al cierre de esta fase y a la exportación de la información desde Microsoft Forms para su posterior análisis.

b) Procesamiento de datos: se estableció un procedimiento sobre la información recolectada por medio de las entrevistas semiestructuradas y el cuestionario estructurado, con el objetivo de organizar las respuestas de los administradores y los colaboradores de las ferreterías.

Para las entrevistas semiestructuradas, se procedió por medio de un proceso detallado de transcripción de las respuestas proporcionadas por los administradores de las ferreterías, permitiéndonos organizar el contenido de una manera más ordenada y asegurando la fidelidad de las ideas expresadas por cada persona entrevistada. Esto facilitó una lectura

comprensiva y un análisis posterior de las características e información complementaria cualitativa necesaria para nuestra investigación.

Para el cuestionario estructurado se utilizó la plataforma de Microsoft Forms, la cual nos permitió obtener resultados en tiempo real. A medida que los colaboradores respondieron las preguntas, los resultados fueron registrados y visualizados de manera instantánea. Además, la plataforma nos permitió exportar los resultados a Microsoft Excel, optimizando el procesamiento de tabulación y organización para su posterior análisis.

- c) **Análisis de los datos:** Se llevó a cabo mediante un enfoque temático de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a los administradores de las ferreterías.

En primer lugar, se transcribió textual y de forma fiel las entrevistas semiestructuradas realizadas a los administradores de las ferreterías. Posteriormente, las transcripciones fueron organizadas y depuradas, eliminando errores o insistencias, con el propósito de preparar el texto para el análisis cualitativo.

Los datos obtenidos a través del cuestionario estructurado fueron analizados mediante técnicas de estadística descriptiva. Con el fin de identificar tendencias e impacto relacionados con los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores.

La metodología cuali-cuantitativo permitió obtener una comprensión más integral de los estilos de liderazgo predominantes en las ferreterías y su vinculación con el impacto del desempeño de los colaboradores, facilitando identificar que estilos de liderazgo permiten mejores resultados y lograr proporcionar recomendaciones para mejorar la gestión del talento humano.

- d) **Presentación de resultados:** se realizó un análisis cruzado de las respuestas obtenidas a partir de las guías de entrevista semiestructurada y los cuestionarios administrados. Los resultados se presentaron en tablas con valores absolutos y porcentuales, acompañados de gráficas que facilitaron su comprensión.

- e) **Elaboración de conclusiones y recomendaciones:** las conclusiones del estudio fueron formuladas en función de los hallazgos clave obtenidos tanto del análisis cuantitativo como cualitativo, con el objetivo de proporcionar una visión integral sobre el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral.

A partir de las conclusiones, se formularon recomendaciones dirigidas a los administradores de ferreterías, para mejorar el liderazgo organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores.

3.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

El análisis e interpretación de resultados se llevó a cabo mediante un proceso estructurado que garantizó la validez y confiabilidad de la información obtenida. En primera instancia, se transcribieron y revisaron las guías de entrevistas semiestructuradas realizadas a los administradores, organizándolas para su posterior análisis.

Simultáneamente, los datos recolectados a través del cuestionario estructurado fueron exportados desde la plataforma Microsoft Forms a Microsoft Excel, donde se procedió con la eliminación de respuestas incompletas o inconsistentes.

Los resultados cualitativos fueron analizados mediante el método de análisis temático, permitiendo la identificación de los estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño laboral. Los hallazgos de cada pregunta fueron presentados en tablas con valores absolutos, porcentuales y gráficos, finalmente se realizó el análisis e interpretación por cada una.

3.7 CONSIDERACIONES ÉTICAS, CONFIDENCIALIDAD Y CONSENTIMIENTO INFORMADO.

La presente investigación se llevó a cabo en cumplimiento con los principios establecidos en el Código de Ética de la Universidad Gerardo Barrios (UGB), el cual orienta la conducta de la comunidad universitaria en los ámbitos de la docencia, la investigación y la proyección social.

Este código forma parte de los reglamentos internos de la institución y establece los valores que deben guiar el accionar de estudiantes, docentes, investigadores y personal administrativo.

3.7.1 Consideraciones éticas

Previo al inicio de la recolección de datos, se garantizó que la participación de las personas involucradas en el estudio sea totalmente voluntaria y libre de cualquier tipo de presión.

Asimismo, se veló porque el proceso investigativo no represente riesgo alguno para su integridad física, emocional ni social, asegurando un trato respetuoso, responsable y éticamente comprometido por parte del equipo investigador.

3.7.2 Confidencialidad

La información obtenida fue manejada con estricta confidencialidad. Los datos recolectados fueron almacenados en medios seguros y estuvieron disponibles únicamente para el equipo investigador.

En la redacción y presentación de los resultados, se omitió cualquier dato que permita identificar a los participantes, protegiendo así su identidad y privacidad.

3.7.3 Consentimiento informado

Los administradores fueron notificados mediante una carta que expresa el nombre del tema de investigación, el grado académico al que se aspira y el nombre de la casa de estudio.

CAPÍTULO IV HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 PRESENTACIÓN DE Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 Resultados del cuestionario utilizado para los colaboradores de las ferreterías

Objetivo

Identificar a través de encuestas y entrevistas estructuradas aplicadas entre el 1 y el 30 de julio de 2025, los estilos de liderazgo implementados en las empresas del sector ferretero y describir sus características más predominantes.

4.1.1.1 Sección 1: estilos de liderazgo.

Pregunta N.º1. ¿El administrador toma decisiones sin consultar al equipo?

Objetivo: identificar la percepción de los colaboradores sobre la manera en que el administrador toma decisiones dentro de la empresa.

Tabla 2

Distribución de las frecuencias y porcentajes de toma de decisiones.

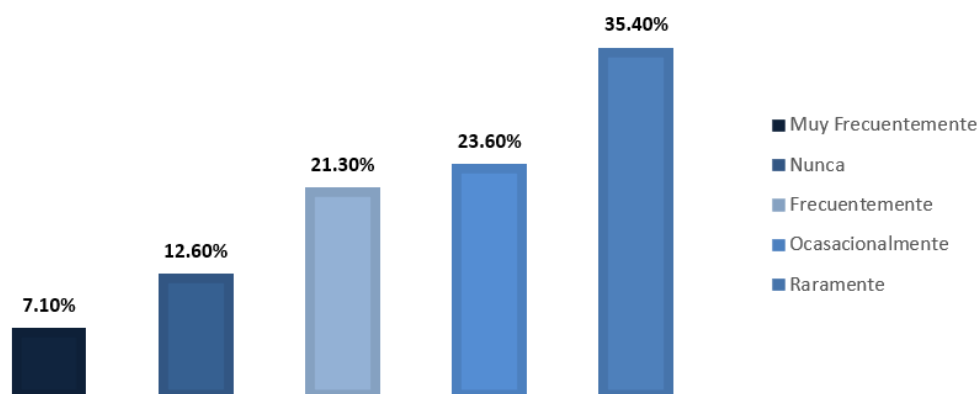
Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	9	7.10%
Nunca	16	12.60%
Frecuentemente	27	21.30%
Ocasionalmente	30	23.60%
Raramente	45	35.40%
Total	127	100.00%

Nota. La tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.

Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 1

Toma de decisiones



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.

Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: el 35.4% de los participantes indicó que el administrador toma decisiones sin consultar al equipo “raramente”, un 23.6% opinó que lo hace “ocasionalmente” y el 21.3% señaló que lo hace “frecuentemente”. Un 12.6% dijo que “nunca” y un 7.1% que lo hace “muy frecuentemente”.

Análisis: una mayoría relativa considera que el administrador consulta al equipo en la toma de decisiones, aunque más del 50% percibe que esto no ocurre de manera constante. Esta tendencia podría estar generando una sensación de exclusión en algunos colaboradores, lo cual puede afectar el compromiso y la confianza en la dirección.

Pregunta N.º2. ¿El administrador promueve la participación del equipo en la toma de decisiones?

Objetivo: identificar si los colaboradores consideran que el administrador fomenta la inclusión en los procesos de decisión.

Tabla 3

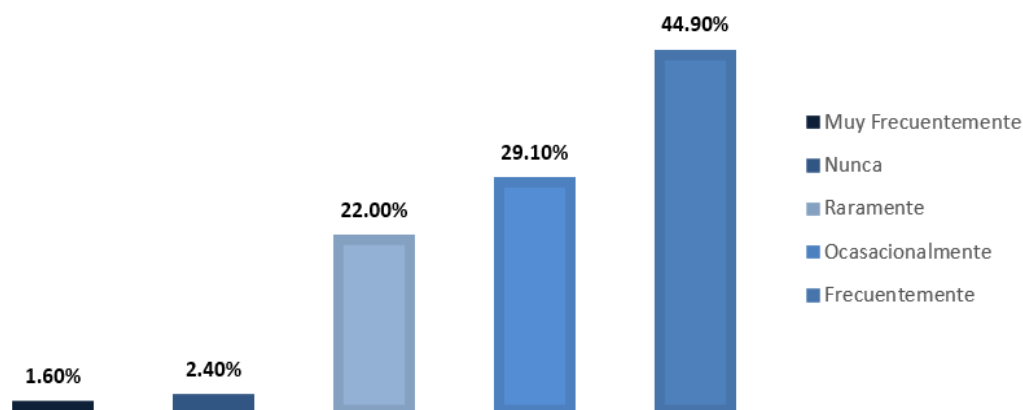
Distribución de las frecuencias y porcentajes de participación de equipo

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	2	1.60%
Nunca	3	2.40%
Raramente	28	22.00%
Ocasionalmente	37	29.10%
Frecuentemente	57	44.90%
Total	127	100.00%

Nota. La tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.
Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 2

Participación del equipo



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.
Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: el 44.9% considera que el administrador promueve la participación del equipo “frecuentemente”, un 29.1% indicó que lo hace “ocasionalmente”, y un 22% “raramente”. Solo el 2.4% respondió “nunca” y el 1.6% “muy frecuentemente”.

Análisis: la mayoría de los colaboradores identifican una intención del administrador por fomentar la participación, aunque esta no siempre es consistente. El liderazgo democrático y transformacional puede aumentar el sentido de pertenencia y la innovación; sin embargo, si no se aplica con regularidad, podría percibirse como una práctica superficial o esporádica.

Pregunta N°3. ¿El administrador brinda autonomía en la realización de tareas?

Objetivo: evaluar si los colaboradores se sienten con libertad y confianza para ejecutar sus funciones.

Tabla 4

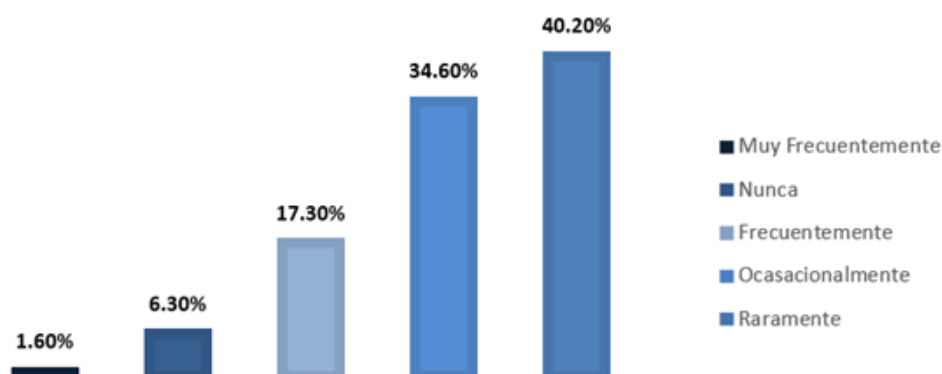
Distribución de las frecuencias y porcentajes de la autonomía en la realización de tareas.

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	2	1.60%
Nunca	8	6.30%
Frecuentemente	22	17.30%
Ocasionalmente	44	34.60%
Raramente	51	40.20%
Total	127	100.00%

Nota. La tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.
Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 3

Autonomía en la realización de tareas



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.
Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: el 40.2% respondió que “raramente” se brinda autonomía, el 34.6% “ocasionalmente” y el 17.3% “frecuentemente”. Solo un 6.3% afirmó que “nunca” y un 1.6% que ocurre “muy frecuentemente”.

Análisis: más del 70% de los participantes señalaron una autonomía baja o limitada en la ejecución de sus tareas. Este resultado sugiere la presencia de un estilo de liderazgo más autoritario en ciertas ferreterías. La escasa autonomía no solo puede afectar negativamente la motivación intrínseca de los colaboradores, sino también limitar el desarrollo de habilidades clave como la gestión personal y la toma de decisiones.

Pregunta N°4. ¿Considera usted que el administrador motiva al equipo con una visión inspiradora?

Objetivo: determinar cómo los colaboradores valoran la capacidad del administrador para transmitir motivación y visión de futuro.

Tabla 5

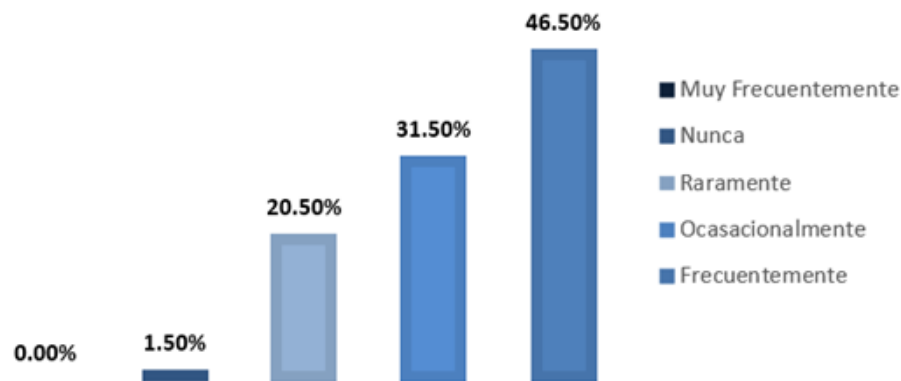
Distribución de las frecuencias y porcentajes de visión inspiradora.

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	0	0.00%
Nunca	2	1.50%
Raramente	26	20.50%
Ocasionalmente	40	31.50%
Frecuentemente	59	46.50%
Total	127	100.00%

Nota. La tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.
Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 4

Visión inspiradora



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.
Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: el 46.5% afirma que el administrador lo hace “frecuentemente”, el 31.5% “ocasionalmente” y el 20.5% “raramente”. Solo el 1.5% indicó “nunca” y ningún encuestado seleccionó “muy frecuentemente”.

Análisis: casi la mitad reconoce esfuerzos del administrador por transmitir una visión inspiradora, pero la falta de respuestas en la opción “muy frecuentemente” sugiere que podría fortalecerse esta práctica. Un liderazgo con visión clara e inspiradora fomenta el sentido de propósito y dirección estratégica en el equipo.

Pregunta N°5. ¿Considera usted que el administrador recompensa el cumplimiento de los objetivos?

Objetivo: analizar si los colaboradores reconocen que existe estímulo o gratificación por parte del administrador ante el logro de metas.

Tabla 6

Distribución de las frecuencias y porcentajes por cumplimiento de objetivos.

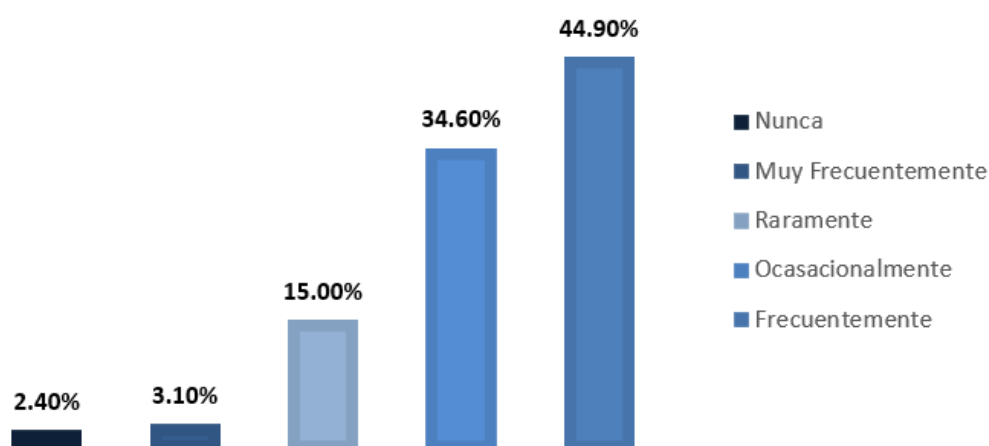
Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	2.40%
Muy Frecuentemente	4	3.10%
Raramente	19	15.00%
Ocasionalmente	44	34.60%

Frecuentemente	57	44.90%
Total	127	100.00%

Nota. La tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.
Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 5

Cumplimiento de objetivos



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.
Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: el 44.9% señala que el administrador recompensa el cumplimiento de metas “frecuentemente”, un 34.6% “ocasionalmente”, el 15% “raramente” y solo un 3.1% “muy frecuentemente”. El 2.4% respondió “nunca”.

Análisis: la mayoría percibe que existe un sistema de reconocimiento activo, aunque no siempre constante ni contundente. El reconocimiento oportuno refuerza conductas positivas y aumenta el compromiso; por tanto, mejorar su frecuencia e intensidad podría potenciar el rendimiento del equipo.

Pregunta N°6. ¿Considera usted que el administrador alinea las tareas de los colaboradores con la estrategia del negocio?

Objetivo: conocer la apreciación de los colaboradores sobre la capacidad del administrador para orientar el trabajo hacia los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 7

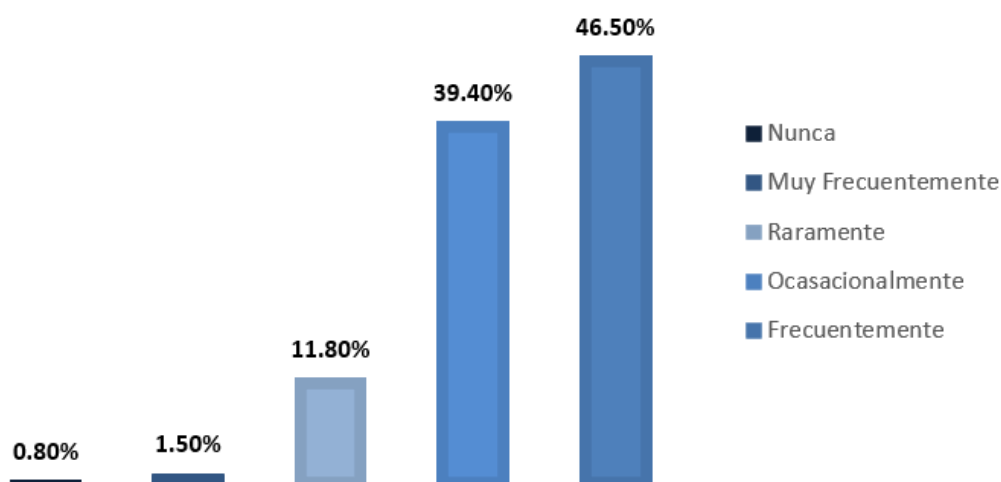
Distribución de las frecuencias y porcentajes de estrategias de negocio.

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0.80%
Muy Frecuentemente	2	1.50%
Raramente	15	11.80%
Ocasionalmente	50	39.40%
Frecuentemente	59	46.50%
Total	127	100.00%

Nota. La tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.
Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 6

Estrategia del negocio



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.
Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: el 46.5% considera que el administrador alinea las tareas “frecuentemente”, el 39.4% “ocasionalmente” y el 11.8% “raramente”. Solo el 1.5% indicó “muy frecuentemente” y el 0.8% “nunca”.

Análisis: aunque una mayoría señala que existe cierta alineación estratégica en las tareas asignadas, la baja frecuencia en las respuestas más altas sugiere que se podría reforzar el vínculo entre los objetivos individuales y los organizacionales. Una alineación clara contribuye a mejorar la eficiencia y coherencia en el desempeño del equipo.

4.1.1.2 Sección 2: clima organizacional

Pregunta N°7. ¿Recibo instrucciones claras para realizar mis funciones?

Objetivo: identificar si los colaboradores consideran que la parte patronal comunica de manera precisa las funciones laborales.

Tabla 8

Distribución de las frecuencias y porcentajes por instrucciones claras

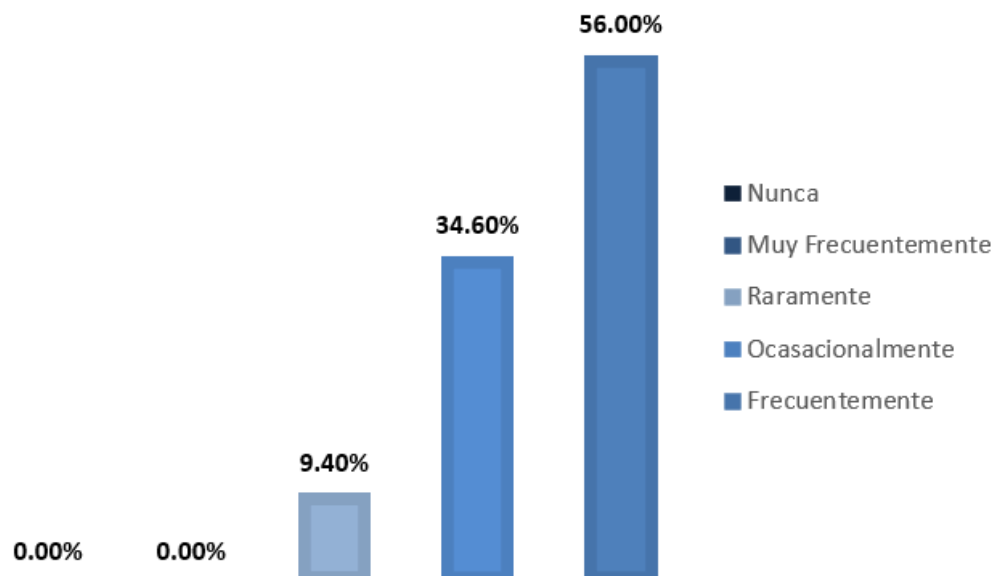
Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Muy Frecuentemente	0	0.00%
Raramente	12	9.40%
Ocasionalmente	44	34.60%
Frecuentemente	71	56.00%
Total	127	100.00%

Nota. La tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.

Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 7

Instrucciones claras



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.
Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: el 56% indicó que las recibe “Frecuentemente” y un 34.6% señaló que las recibe “Ocasionalmente”. En contraste, las respuestas “Raramente” 9.40% y “Nunca” o “Muy Frecuentemente” ambas con 0.00% representan una proporción mínima dentro del total, lo que refuerza la percepción general de claridad en la comunicación de tareas.

Análisis: la mayoría de los colaboradores percibe que las instrucciones son claras, recibéndolas con frecuencia o de manera ocasional, lo que indica una comunicación generalmente efectiva. Sin embargo, algunos reportan recibirlas raramente, lo que evidencia cierta inconsistencia. Mejorar la constancia en la entrega de instrucciones podría optimizar el desempeño y reducir la incertidumbre en las funciones.

Pregunta N°8. ¿Recibo retroalimentación frecuentemente sobre mi desempeño?

Objetivo: analizar si los colaboradores experimentan acompañamiento y retroalimentación continua por parte de la empresa.

Tabla 9

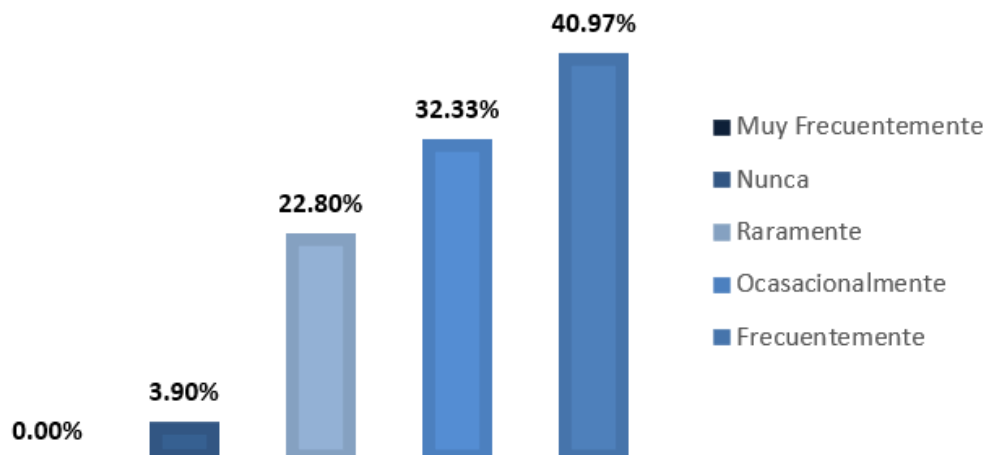
Distribución de las frecuencias y porcentajes por retroalimentación.

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	0	0.00%
Nunca	5	3.90%
Raramente	29	22.80%
Ocasionalmente	41	32.33%
Frecuentemente	52	40.97%
Total	127	100.00%

Nota. La tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.
Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 8

Retroalimentación



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.
Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: el 40.97% de los encuestados afirma recibir retroalimentación “frecuentemente”, el 32.33% dice que ocurre “ocasionalmente” y el 22.8% “raramente”. Un 3.9% indicó que “nunca” recibe retroalimentación, y ninguno seleccionó “muy frecuentemente”.

Análisis: la mayoría percibe que existe un flujo regular de retroalimentación, aunque solo un 40.97% la recibe con frecuencia. Esto indica que hay espacio para fortalecer la cultura de feedback, ya que una retroalimentación oportuna y frecuente contribuye a mejorar el rendimiento individual, aclara expectativas y fomenta el desarrollo profesional.

Pregunta N°9. ¿Me siento comprometido con los objetivos de la empresa?

Objetivo: evaluar el grado de compromiso que los colaboradores manifiestan hacia las metas institucionales.

Tabla 10

Distribución de las frecuencias y porcentajes en sentido de pertenencia.

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Muy Frecuentemente	0	0.00%
Raramente	23	18.10%
Ocasionalmente	49	38.60%

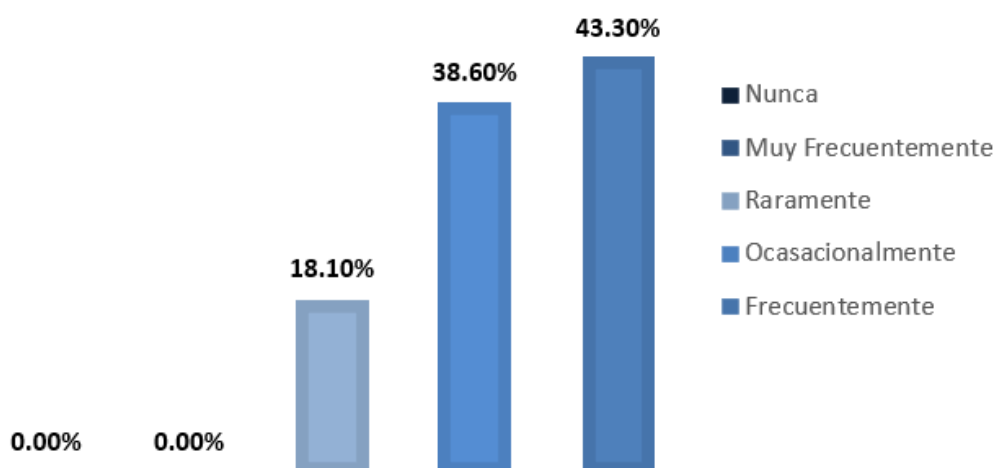
Frecuentemente	55	43.30%
Total	127	100.00%

Nota. La tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.

Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 9

Sentido de pertenencia



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.

Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: la mayoría de los encuestados se siente comprometido con los objetivos de la empresa. El 43.30% responde “Frecuentemente” y un 38.60% “Ocasionalmente”. La suma de estas dos respuestas representa el 81.9% de los participantes. Un 18.10% indica “Raramente” y las opciones “Nunca” y “Muy Frecuentemente” obtuvieron un 0.00%.

Análisis: la alta concentración de respuestas positivas sugiere que los colaboradores tienen una fuerte conexión con la visión y los objetivos de la organización. La mayoría se siente involucrada y alineada con la dirección estratégica de la empresa, lo cual es un indicador positivo de la cultura organizacional y el compromiso del personal.

Pregunta N°10. ¿Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo?

Objetivo: conocer si los colaboradores aprecian la calidad de sus relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Tabla 11

Distribución de las frecuencias y porcentajes de las relaciones interpersonales.

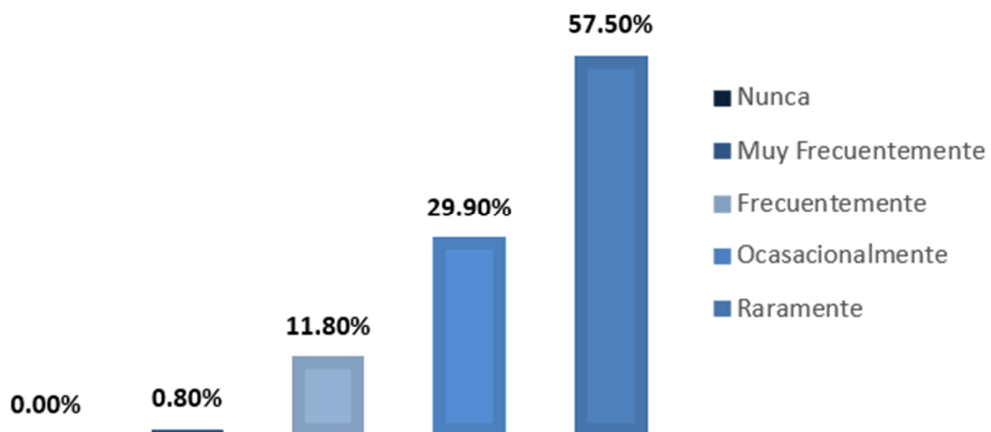
Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Muy Frecuentemente	1	0.80%
Frecuentemente	15	11.80%
Ocasionalmente	38	29.90%
Raramente	73	57.50%
Total	127	100.00%

Nota. La tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.

Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 10

Relaciones interpersonales



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.

Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: el 57.5% considera que “raramente” mantiene buenas relaciones con sus compañeros, el 29.9% indicó que ocurre “ocasionalmente” y el 11.8% señaló que es “frecuente”. Solo el 0.8% respondió “muy frecuentemente” y ninguno “nunca”.

Análisis: existe una percepción mayoritaria de relaciones interpersonales poco sólidas en el equipo, con un 87.4% ubicándose en “raramente” u “ocasionalmente”. Esto podría impactar negativamente en la colaboración, el clima organizacional y la cohesión

grupal. Fomentar un ambiente de respeto, comunicación abierta y actividades de integración podría fortalecer las relaciones y mejorar la productividad colectiva

Pregunta N°11. ¿Siento que mi esfuerzo es valorado por la empresa?

Objetivo: determinar si los colaboradores consideran que la organización reconoce y aprecia su trabajo.

Tabla 12

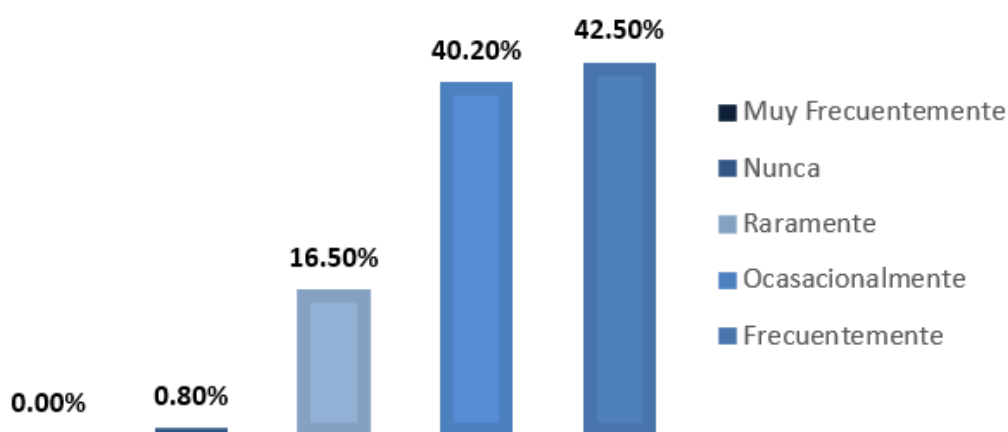
Distribución de las frecuencias y porcentajes por sentido de pertenencia

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	0	0.00%
Nunca	1	0.80%
Raramente	21	16.50%
Ocasionalmente	51	40.20%
Frecuentemente	54	42.50%
Total	127	100.00%

Nota. la tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.
Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 11

Sentido de pertenencia



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.
Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: la distribución de respuestas indica una percepción dividida sobre la valoración del esfuerzo. El 42.50% de los encuestados responde “Frecuentemente” y un 40.20% “Ocasionalmente”. Un 16.50% indica “Raramente” y un 0.80% “Nunca”. El 0.00% responde “Muy Frecuentemente”

Análisis: aunque la mayoría siente que su esfuerzo es valorado “Frecuentemente” u “Ocasionalmente”, la ausencia de la respuesta “Muy Frecuentemente” y la existencia de un porcentaje que indica “Raramente” o “Nunca”, sugiere que el reconocimiento podría no ser una práctica consistente. Implementar un sistema de reconocimiento más robusto y visible podría ayudar a aumentar la moral y la motivación del personal.

Pregunta N°12: ¿Me siento satisfecho con el ambiente de trabajo?

Objetivo: evaluar la manera en que los colaboradores experimentan el clima organizacional en la empresa.

Tabla 13

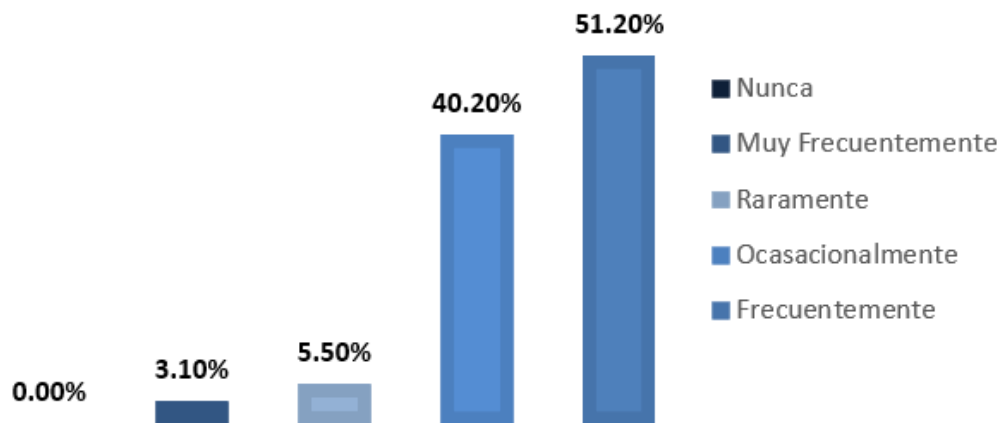
Distribución de las frecuencias y porcentajes de satisfacción laboral.

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Muy Frecuentemente	4	3.10%
Raramente	7	5.50%
Ocasionalmente	51	40.20%
Frecuentemente	65	51.20%
Total	127	100.00%

Nota. La tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.
Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 12

Satisfacción laboral



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.

Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: la satisfacción con el ambiente de trabajo es alta. El 51.20% de los encuestados se siente “Frecuentemente” satisfecho, y un 40.20% lo está “Ocasionalmente”. Un 5.50% responde “Raramente” y un 3.10% “Muy Frecuentemente”. Nadie responde “Nunca”.

Análisis: la mayoría de los colaboradores están satisfechos con el ambiente de trabajo. Un 51.20% se siente satisfecho “Frecuentemente” y un 40.20% “Ocasionalmente”. Aunque la percepción es mayormente positiva, existe una oportunidad de mejora para convertir la satisfacción “Ocasional” en “Frecuente”, lo que fortalecería aún más el clima organizacional y el compromiso del personal.

4.1.1.3 Sección 3: Desempeño Laboral

Pregunta N°13. ¿Propongo ideas para mejorar procesos o resolver problemas?

Objetivo: analizar si los colaboradores muestran iniciativa y disposición para contribuir a la mejora de la empresa.

Tabla 14

Distribución de las frecuencias y porcentajes de iniciativas.

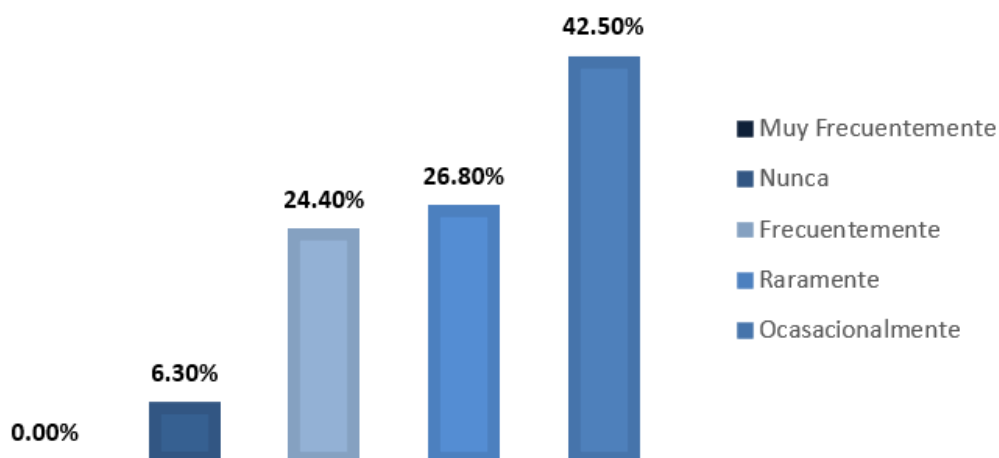
Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	0	0.00%
Nunca	8	6.30%
Frecuentemente	31	24.40%
Raramente	34	26.80%
Ocasionalmente	54	42.50%
Total	127	100.00%

Nota. La tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.

Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 13

Iniciativa



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.

Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: la mayoría de los encuestados sugiere que las propuestas de mejora no son una práctica constante. El 42.50% indica que propone ideas "Ocasionalmente", y un 26.80% "Raramente". Un 24.40% lo hace "Frecuentemente" y un 6.30% "Nunca".

Análisis: la alta concentración en las respuestas "Ocasionalmente" y "Raramente" podría indicar que no existe una cultura que fomente activamente la participación del personal en la toma de decisiones o la resolución de problemas. Promover espacios para

la innovación y la sugerencia de ideas podría aprovechar el potencial creativo de los colaboradores.

Pregunta N°14. ¿Cumplo puntualmente con mis responsabilidades laborales?

Objetivo: identificar cómo los colaboradores valoran su nivel de responsabilidad y cumplimiento en las tareas asignadas.

Tabla 15

Distribución de las frecuencias y porcentajes por responsabilidad.

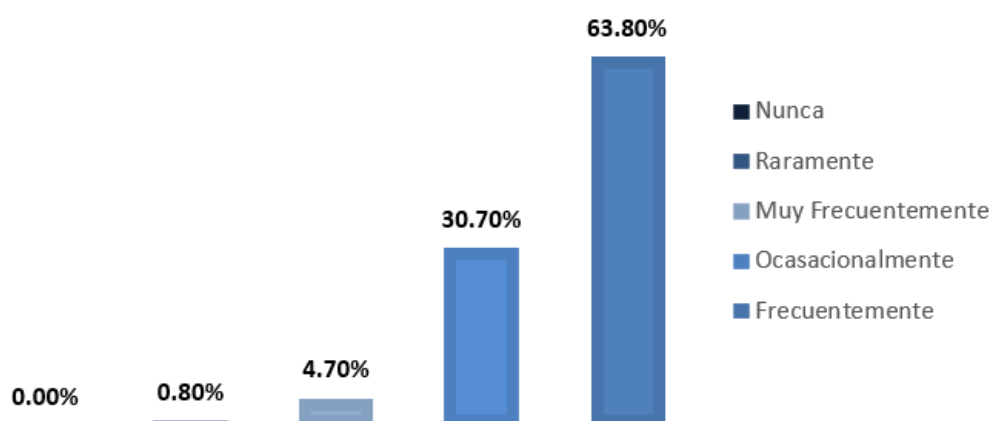
Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Raramente	1	0.80%
Muy Frecuentemente	6	4.70%
Ocasionalmente	39	30.70%
Frecuentemente	81	63.80%
Total	127	100.00%

Nota. La tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.

Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 14

Responsabilidad



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.

Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: el 63.80% responde “Frecuentemente”, y un 30.70% “Ocasionalmente”. Un 4.70% responde “Muy Frecuentemente”, y un 0.80% “Raramente”.

Análisis: dado que la gran mayoría del personal demuestra una alta disciplina y puntualidad (63.80% “Frecuentemente”), las ferreterías pueden aprovechar esta fortaleza para fomentar la autonomía, confiando en la capacidad de los colaboradores para cumplir con sus responsabilidades sin una supervisión excesiva.

Pregunta N°15. ¿Alcanzo los objetivos establecidos por la empresa?

Objetivo: conocer la opinión de los colaboradores respecto a su efectividad en el logro de metas.

Tabla 16

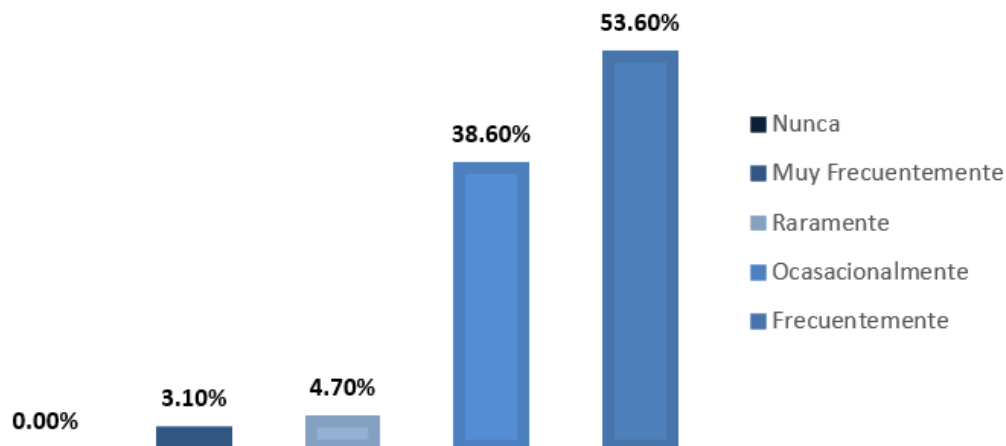
Distribución de las frecuencias y porcentajes de productividad

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Muy Frecuentemente	4	3.10%
Raramente	6	4.70%
Ocasionalmente	49	38.60%
Frecuentemente	68	53.60%
Total	127	100.00%

Nota. La tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.
Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 15

Productividad



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.
Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: la mayoría del personal considera que alcanza los objetivos de la ferretería donde labora. El 53.60% responde “Frecuentemente” y un 38.60% “Ocasionalmente”. La suma de estas dos respuestas representa el 92.2% del total. Los porcentajes de “Muy Frecuentemente” (3.10%) y “Raramente” (4.70%) son bajos.

Análisis: los resultados evidencian un alto nivel de eficacia en el cumplimiento de los objetivos. Para potenciar aún más este desempeño, la empresa podría dirigir sus esfuerzos a transformar las respuestas “Ocasionalmente” en “Frecuentemente”. Esto podría lograrse mediante una mejor asignación de recursos, el fortalecimiento de herramientas de apoyo y el establecimiento de metas más claras y retadoras que impulsen un rendimiento sostenido.

Pregunta N°16. ¿Considera usted que existe un trabajo colaborativo entre diferentes áreas para el cumplimiento de las metas?

Objetivo: evaluar cómo los colaboradores reconocen la coordinación y apoyo entre las distintas áreas de la empresa.

Tabla 17

Distribución de las frecuencias y porcentajes por trabajo en equipo

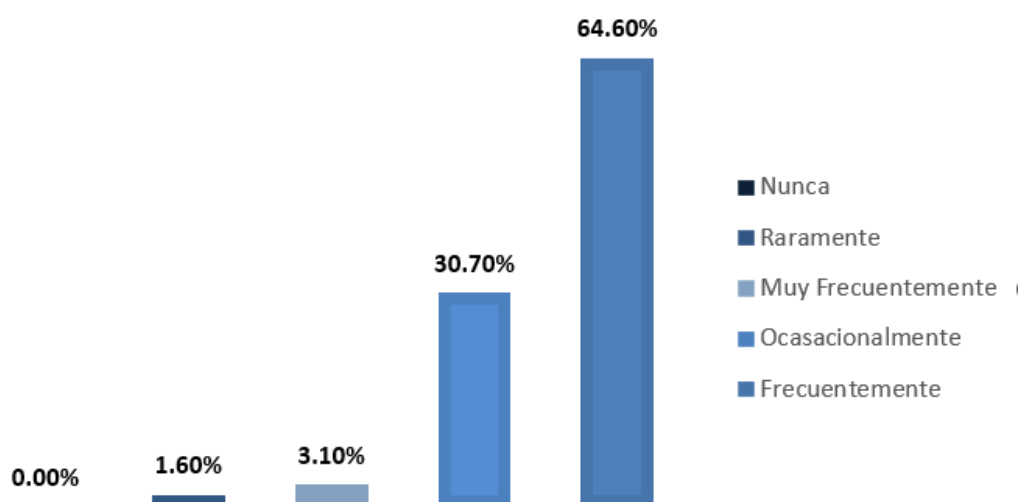
Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
------------------	------------	------------

Nunca	0	0.00%
Raramente	2	1.60%
Muy Frecuentemente	4	3.10%
Ocasionalmente	39	30.70%
Frecuentemente	82	64.60%
Total	127	100.00%

Nota. La tabla representa la distribución de las respuestas basada en la escala de Likert.
Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Gráfica 16

Trabajo en equipo



Nota. El gráfico representa el porcentaje de las respuestas obtenidas por los colaboradores.
Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

Interpretación: la percepción sobre el trabajo colaborativo es muy positiva. Un 64.60% de los encuestados indica que existe trabajo colaborativo “Frecuentemente”. Un 30.70% responde “Ocasionalmente”, un 3.10% “Muy Frecuentemente” y un 1.60% “Raramente”.

Análisis: existe una buena colaboración entre los departamentos de las ferreterías. Para potenciarla, se podrían establecer proyectos conjuntos entre áreas, lo que ayudaría a fortalecer el trabajo en equipo, compartir conocimientos y resolver problemas de forma más completa.

4.2 RESULTADOS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA UTILIZADA PARA LOS ADMINISTRADORES DE LAS FERRETERÍAS.

4.2.1 Resultados de la guía entrevista aplicada a los administradores de las ferreterías

Objetivo.

Identificar a través de encuestas y entrevistas estructuradas aplicadas entre el 1 y el 30 de julio de 2025, los estilos de liderazgo implementados en las empresas del sector ferretero y describir sus características más predominantes.

4.2.1.1 Sección 1: estilos de liderazgo

Pregunta N°1. ¿Cómo toma usted las decisiones importantes dentro de la ferretería?

Objetivo: conocer el criterio y la forma en que el administrador define el proceso de toma de decisiones.

El 75% de los líderes indicó que las decisiones importantes se toman de manera participativa, promoviendo espacios de diálogo donde se recogen opiniones del equipo, especialmente cuando las decisiones impactan directamente en las operaciones diarias o el clima organizacional.

Un 15% de los entrevistados mencionó que recurre a decisiones consensuadas en reuniones de liderazgo, mientras que un 10% toma decisiones de forma individual, especialmente en contextos que requieren respuesta rápida o que implican un nivel alto de responsabilidad personal.

Análisis: predomina un estilo participativo, aunque persisten prácticas de liderazgo autocrático en contextos críticos. Esto evidencia una transición hacia modelos más colaborativos, aunque aún no consolidada en todos los casos.

Pregunta N°2. ¿Con qué frecuencia involucra a su equipo en la toma de decisiones dentro del negocio?

Objetivo: identificar el grado de apertura que el administrador manifiesta para incluir al equipo en la gestión.

El 60% de los administradores señaló que involucra frecuentemente a su equipo en la toma de decisiones, mientras que el 30% lo hace ocasionalmente y solo un 10% expresó que rara vez consulta al equipo para este tipo de acciones.

Análisis: esto evidencia una tendencia positiva hacia el trabajo colaborativo, aunque también revela que existe un grupo de líderes que aún no ha incorporado plenamente la participación del equipo como una práctica constante.

Pregunta N°3. ¿Qué nivel de autonomía brinda a sus colaboradores para ejecutar sus tareas sin supervisión directa?

Objetivo: evaluar cómo el administrador describe la confianza y libertad que otorga a sus colaboradores en sus labores.

El 70% de los administradores manifestó ofrecer una autonomía moderada, condicionada al tipo de tarea o al nivel de experiencia del colaborador.

Mientras que un 25% de los entrevistados manifiesta brindar un alto nivel de autonomía, confiando en la capacidad de los colaboradores para cumplir con sus funciones sin supervisión constante.

Un 5% indicó que mantiene una supervisión directa y frecuente, justificando esta práctica en la necesidad de garantizar calidad y cumplimiento estricto de procedimientos.

Análisis: el liderazgo tiende a equilibrar control y delegación, con una inclinación hacia el modelo de liderazgo estratégico, aunque algunos aún aplican estilos autoritarios en nombre de la eficiencia.

Pregunta N°4. ¿Qué estrategias utiliza para motivar a su equipo hacia el logro de metas más allá de sus funciones cotidianas?

Objetivo: conocer las prácticas de motivación que el administrador aplica para impulsar a su equipo.

Entre las estrategias más mencionadas están las bonificaciones y ascensos (75%), el reconocimiento verbal y escrito (15%), otro (10%), mencionaron otorga beneficios como tardes libres.

Análisis: la motivación está mayormente asociada a recompensas extrínsecas. La baja mención de estrategias motivacionales intrínsecas revela una oportunidad para adoptar enfoques transformacionales más sólidos.

Pregunta N°5. ¿Qué tan común es que utilice recompensas o sanciones como forma de gestionar el desempeño de su equipo?

Objetivo: analizar cómo el administrador maneja los incentivos y correctivos en el control del desempeño laboral.

El 80% afirmó utilizar recompensas como principal mecanismo de gestión del desempeño, mientras que solo un 20% indicó que aplica sanciones de forma eventual.

Análisis: el uso predominante de recompensas refleja una orientación positiva al refuerzo del desempeño, aunque podría limitarse a logros visibles si no se acompaña de retroalimentación estructurada y desarrollo del talento.

Pregunta N°6. ¿Cómo vincula usted las actividades diarias de la ferretería con los objetivos a largo plazo del negocio?

Objetivo: determinar la manera en que el administrador conecta la operación diaria con la visión estratégica.

Un 50% de los líderes manifestó que comunican frecuentemente la misión y visión del negocio al equipo, alineando así las tareas diarias con los objetivos estratégicos. Un 40% usa indicadores de desempeño y seguimiento de metas, y el 10% restante reconoce que aún tiene oportunidades de mejora en este aspecto.

Análisis: existe una clara intención de alinear la operación con la estrategia, propia de un liderazgo con visión organizacional; no obstante, su implementación varía según el nivel de profesionalización de cada ferretería.

Pregunta N°7. Mencione 5 valores que considera fundamentales en su forma de liderazgo.

Objetivo: identificar los principios éticos y valores que guían el estilo de liderazgo del administrador.

Los valores más frecuentemente mencionados por los administradores fueron: responsabilidad (25%), honestidad (25%), respeto (25%), compromiso (25%).

Análisis: los administradores muestran una orientación ética y disciplinada. Estos valores fortalecen la cultura organizacional, pero se requiere que se traduzcan en prácticas visibles para fortalecer la percepción del clima y la equidad

4.2.1.2 Sección 2: Clima Organizacional

Pregunta N°8. ¿Cómo describiría la calidad de la comunicación entre usted y sus colaboradores?

Objetivo: conocer cómo el administrador valora el nivel de comunicación interna dentro de la empresa.

El 70% de los administradores describió el clima organizacional como colaborativo y respetuoso, donde prevalece una buena comunicación entre los miembros del equipo y un sentido de pertenencia institucional. Un 20% lo percibe como estable, pero con áreas de mejora, especialmente en aspectos como la resolución de conflictos y la comunicación interdepartamental. Solo un 10% identificó el clima como tenso o con retos importantes, generalmente por alta rotación, y exceso de carga laboral.

Análisis: aunque la mayoría percibe una comunicación efectiva, aún existen debilidades estructurales que pueden afectar la resolución de conflictos y la coordinación entre áreas, reflejando una necesidad de mejorar la comunicación.

Pregunta N°9. ¿Cómo considera el nivel de compromiso que muestran sus colaboradores hacia la empresa?

Objetivo: evaluar la consideración del administrador sobre la lealtad y entrega de su personal.

El 60% de los líderes considera que el compromiso de sus colaboradores es alto, evidenciado por su disposición a asumir responsabilidades, su puntualidad y su sentido de pertenencia. Un 30% lo califica como moderado, señalando que, si bien cumplen con sus funciones, a veces falta proactividad. El 10% restante percibe un compromiso bajo, influenciado por rotación de personal.

Análisis: el compromiso está presente, pero no es homogéneo. Esto sugiere que las prácticas de liderazgo no logran motivar de manera consistente a todos los perfiles, lo cual puede incidir en la productividad y retención

Pregunta N°10. ¿Cómo describiría las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo?

Objetivo: analizar la apreciación del administrador sobre la convivencia y armonía en el equipo.

Un 60% de los administradores considera que las relaciones interpersonales dentro del equipo son positivas y cordiales, con comunicación fluida y apoyo mutuo. El 30% las califica como buenas, pero con conflictos ocasionales, especialmente entre áreas con

funciones interdependientes. Solo un 10% reporta relaciones tensas o distantes, producto de diferencias de personalidad o estilos de trabajo.

Análisis: las relaciones son funcionales, pero frágiles ante el conflicto. Esto refleja un liderazgo que no siempre actúa como mediador eficaz.

Pregunta N°11. ¿Considera usted que sus colaboradores se sienten valorados por su esfuerzo?

Objetivo: conocer si el administrador reconoce prácticas de reconocimiento hacia el personal.

El 85% de los entrevistados considera que sus colaboradores sí se sienten valorados, ya que la empresa reconoce logros de manera verbal, con incentivos o mediante ascensos. El 15% restante expresó que no hay mecanismos claros de reconocimiento.

Análisis: aunque la mayoría cree que se valora al personal, la ausencia de sistemas formales de reconocimiento puede generar percepción de inequidad, afectando la motivación a largo plazo.

Pregunta N°12. ¿Considera usted que se tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?

Objetivo: determinar si el administrador promueve y visualiza espacios de capacitación y progreso para sus colaboradores.

El 50% considera que sí existen oportunidades, principalmente para quienes muestran compromiso y disposición de aprendizaje. El 35% mencionó que son limitadas, y se concentran en puestos clave o cuando hay rotación interna. Un 15% opinó que las oportunidades son escasas, especialmente en empresas pequeñas donde no hay estructuras definidas de ascenso.

Interpretación: la proyección profesional dentro de las ferreterías aún es restringida, especialmente en estructuras pequeñas. La falta de planificación de carrera puede desmotivar a los colaboradores con mayor potencial.

4.2.1.3 Sección 3: Desempeño Laboral

Pregunta N°13. ¿Considera usted que sus colaboradores proponen mejoras o ideas para optimizar procesos?

Objetivo: identificar cómo el administrador considera la iniciativa y creatividad de su equipo.

Un 55% de los administradores mencionó que lo hacen ocasionalmente, mientras que un 30% indicó que sus colaboradores proponen mejoras de forma espontánea o cuando se les solicita, y un 15% afirmó que no es común.

Interpretación: la innovación desde el equipo aún es limitada, lo que sugiere barreras que restringen la iniciativa personal.

Pregunta N°14. ¿Cómo considera el nivel de responsabilidad de sus colaboradores con sus funciones asignadas?

Objetivo: conocer la valoración del administrador respecto al grado de cumplimiento de responsabilidades.

El 65% considera que el nivel de responsabilidad es alto, con cumplimiento regular de tareas y autonomía. Un 30% lo evalúa como aceptable pero variable, dependiendo del colaborador o del contexto. Solo un 5% reporta bajo nivel de responsabilidad.

Interpretación: la mayoría cumple adecuadamente, pero la variabilidad indica que el liderazgo no logra influir de forma homogénea en todos los miembros, probablemente por ausencia de seguimiento o estandarización.

Pregunta N°15. ¿Considera usted que existe un trabajo colaborativo entre diferentes áreas para el logro de las metas establecidas?

Objetivo: evaluar cómo el administrador aprecia la coordinación y apoyo entre áreas dentro de la empresa.

El 70% de los administradores aseguró que sí existe trabajo colaborativo, especialmente entre ventas, logística y administración. El 25% señaló que hay colaboración parcial, pero con desafíos en la coordinación y comunicación. Un 5% consideró que la colaboración es escasa, con áreas que trabajan de forma aislada.

Interpretación: existe una base de colaboración, pero su efectividad depende de la comunicación. La coordinación interdepartamental debe fortalecerse para lograr mayor sinergia organizacional.

Pregunta N°16. ¿Considera usted que sus colaboradores cumplen con sus funciones de manera efectiva?

Objetivo: determinar la opinión del administrador sobre la calidad y eficiencia del trabajo de su equipo.

Un 70% respondió que sí cumplen de manera efectiva, destacando la experiencia y capacitación del personal. Un 25% indicó que el cumplimiento es aceptable, pero con áreas de mejora, como atención al cliente o control de inventario. Solo un 5% expresó que hay deficiencias importantes en el cumplimiento de funciones.

Interpretación: el desempeño general es satisfactorio, aunque la falta de retroalimentación estructurada podría estar impidiendo mejoras continuas. La supervisión efectiva y la motivación continua son clave para avanzar.

Pregunta N°17. ¿Cree usted que sus colaboradores cumplen de manera oportuna con los plazos establecidos para la realización de sus actividades?

Objetivo: analizar el punto de vista del administrador sobre la puntualidad y disciplina en la entrega de tareas.

El 65% de los entrevistados señaló que sus colaboradores sí cumplen los plazos establecidos de forma constante. El 25% afirmó que el cumplimiento varía. Y el 10% indicó que hay frecuentes retrasos,

Interpretación: el cumplimiento de plazos es mayoritario, aunque hay factores como sobrecarga de trabajo o logística que pueden generar retrasos. Una mejor planificación y liderazgo estratégico ayudaría a optimizar estos procesos.

4.3 ANÁLISIS CRUZADO DE INFORMACIÓN OBTENIDO EN LA ENCUESTA ADMINISTRADA A LOS COLABORADORES Y LA GUÍA DE ENTREVISTA A LOS ADMINISTRADORES.

A partir de los resultados del cuestionario a colaboradores y la guía de entrevista a administradores, se realizó un análisis cruzado de la información. Esto permitió contrastar percepciones sobre liderazgo, clima organizacional y desempeño laboral, ofreciendo una visión integral. La triangulación de datos facilita identificar coincidencias, discrepancias y áreas de oportunidad para mejorar la gestión del talento humano.

- **Estilos de liderazgo**

Los colaboradores manifestaron que, en su mayoría, los administradores toman decisiones sin consultar al equipo solo “raramente” (35.4%) u “ocasionalmente” (23.6%),

mientras que un 21.3% indica que lo hacen “frecuentemente”. Por su parte, el 75% de los administradores afirman tomar decisiones de forma participativa, y solo un 10% lo hace de forma individual.

Este cruce evidencia una diferencia en la percepción: aunque los líderes consideran que practican un liderazgo participativo, los colaboradores no lo perciben de forma consistente. Esto podría sugerir que los mecanismos de participación no están claramente institucionalizados o que no todos los miembros del equipo son incluidos en dichos procesos.

- **Participación y autonomía**

El 44.9% de los colaboradores opinan que los administradores promueven la participación del equipo “frecuentemente”, mientras que un 29.1% lo indica como “ocasionalmente”. En contraste, el 60% de los administradores señaló que involucra frecuentemente a su equipo en la toma de decisiones. Esta similitud de respuestas refleja una intención general de adoptar prácticas democráticas, aunque no con una percepción unánime.

En cuanto a la autonomía, el 40.2% de los colaboradores señaló que “raramente” se les brinda autonomía en la realización de tareas, frente a un 70% de administradores que dicen ofrecer una autonomía moderada y un 25% que considera otorgarla en alto grado. Aquí se identifica una disparidad significativa entre lo que se declara práctica de liderazgo y lo que se percibe por parte de los colaboradores.

- **Motivación y recompensas**

Casi la mitad de los colaboradores (46.5%) considera que el administrador motiva al equipo con una visión inspiradora “frecuentemente”, aunque ninguno optó por “muy frecuentemente”. A su vez, los administradores señalaron que las principales estrategias de motivación son las bonificaciones y ascensos (75%).

Este contraste muestra que, aunque existen esfuerzos por motivar, estos se centran en incentivos extrínsecos, y hay una oportunidad para reforzar la motivación intrínseca a través de una visión inspiradora más visible y compartida.

Respecto al uso de recompensas, el 44.9% de los colaboradores opina que el cumplimiento de objetivos se recompensa “frecuentemente”. Los administradores coinciden

en su mayoría, con un 80% que declara aplicar recompensas como principal mecanismo de gestión.

- **Alineación estratégica**

El 46.5% de los colaboradores considera que sus tareas están alineadas con la estrategia del negocio, aunque con moderación. Por su parte, el 50% de los administradores afirma comunicar frecuentemente la misión y visión de la empresa, y un 40% utiliza indicadores estratégicos. Esta correspondencia entre ambas perspectivas sugiere una intención real de vincular las actividades operativas con los objetivos estratégicos, aunque aún podría fortalecerse.

- **Clima organizacional**

Sobre la calidad de la comunicación, un 70% de los administradores considera que es buena, mientras que los colaboradores también reflejan esta percepción en la claridad de instrucciones (56% “frecuentemente” y 34.6% “ocasionalmente”). Sin embargo, en cuanto a la retroalimentación, solo el 40.97% de los colaboradores indicó recibirla “frecuentemente”, lo que evidencia una brecha entre la comunicación operativa y el feedback estratégico.

Respecto al compromiso, el 43.3% de los colaboradores se siente comprometido “frecuentemente”, y los administradores afirman que el compromiso es alto (60%), aunque reconocen falta de proactividad en algunos casos (30%). Aquí se observa una relativa coherencia entre ambas fuentes.

Un punto de alerta surge en las relaciones interpersonales: el 57.5% de los colaboradores indica que “raramente” mantiene buenas relaciones con sus compañeros, frente a un 60% de administradores que consideran que las relaciones son positivas. Esta discrepancia evidencia una falta de cohesión que no está siendo percibida desde la alta dirección.

- **Reconocimiento y satisfacción**

El 42.5% de los colaboradores siente que su esfuerzo es valorado “frecuentemente”, mientras que el 85% de los administradores cree que sí se reconoce adecuadamente el esfuerzo del personal. Esta diferencia puede deberse a la ausencia de mecanismos formales de reconocimiento, generando percepciones divididas.

En cuanto a satisfacción con el ambiente laboral, el 51.2% de los colaboradores indicó estar “frecuentemente” satisfecho, y un 40.2% “ocasionalmente”, lo cual coincide con la percepción general de los administradores que describen un clima organizacional positivo.

- **Desempeño laboral**

Respecto a la iniciativa, solo el 24.4% de los colaboradores propone ideas “frecuentemente”, mientras que un 55% de los administradores señalan que los colaboradores lo hacen “ocasionalmente” y un 30% solo cuando se les solicita. Esto coincide con la percepción de una cultura con baja proactividad.

En relación con el cumplimiento de funciones, el 63.8% de los colaboradores indica cumplir “frecuentemente”, lo que se alinea con el 70% de administradores que consideran que sus equipos cumplen de manera efectiva. Lo mismo ocurre con el cumplimiento de objetivos y plazos, donde ambos grupos reportan porcentajes similares.

Por último, en cuanto al trabajo colaborativo, el 64.6% de los colaboradores afirma que existe frecuentemente entre áreas, y el 70% de los administradores lo respalda. No obstante, el 25% de los líderes señala que existen dificultades en la coordinación, lo que coincide con los hallazgos sobre relaciones interpersonales.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Diversidad de estilos de liderazgo.

Coexisten estilos de liderazgo democrático, estratégico y autocrático. Esta diversidad muestra flexibilidad, pero también falta de alineación. En situaciones críticas predomina el liderazgo autocrático, limitando la participación y autonomía de los colaboradores. Esto plantea la necesidad de avanzar hacia estilos más integradores que promuevan confianza y corresponsabilidad.

2. Participación y motivación limitada

Se identificó una brecha entre la intención de los administradores de fomentar la participación y la percepción de los colaboradores, quienes consideran que esta no es constante ni equitativa en todas las áreas. Esta situación refleja problemas de comunicación y una aplicación irregular de prácticas participativas, lo que impacta de forma negativa en

la motivación intrínseca, debilita el sentido de pertenencia, reduce la iniciativa individual y puede afectar el desempeño organizacional.

3. Baja percepción de autonomía

Más del 70% de los colaboradores perciben que rara vez se les otorga autonomía en la toma de decisiones o en la ejecución de tareas. Esto refleja un liderazgo altamente centralizado, que limita el desarrollo de competencias como la creatividad, la resolución de problemas y la autogestión. A largo plazo, esta situación puede generar dependencia, baja motivación y resistencia a asumir nuevos desafíos.

4. Reconocimiento insuficiente

Aunque existen esfuerzos mediante recompensas económicas o ascensos, el reconocimiento no es frecuente ni sistemático. La ausencia de mecanismos claros para valorar el esfuerzo diario genera una percepción ambigua sobre el aprecio organizacional hacia el compromiso individual. Esta carencia de reconocimiento, tanto emocional como simbólico, afecta la motivación, la satisfacción laboral y la retención del talento humano.

5. Clima organizacional con áreas de mejora

Las interacciones entre áreas presentan signos de desconfianza o distanciamiento, lo que dificulta el trabajo colaborativo y la integración. La comunicación, aunque funcional en aspectos operativos, requiere fortalecimiento en su dimensión humana. Un clima organizacional saludable es un elemento clave para lograr cohesión, sentido de equipo y cultura organizacional positiva.

6. Compromiso y responsabilidad destacables

Los colaboradores muestran un alto nivel de compromiso y responsabilidad en sus funciones, lo que constituye una fortaleza institucional. Si los administradores fortalecen aspectos como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional, este compromiso podría potenciarse, mejorando el clima organizacional y elevando el desempeño colectivo.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Adoptar un modelo de liderazgo de acuerdo con las necesidades

Se recomienda incorporar un estilo de liderazgo que combine visión inspiradora, motivación intrínseca, ejemplo ético y atención individual. Esto favorece un entorno humano

y participativo que impulse innovación, desarrollo y sentido de pertenencia. Su implementación debe ser progresiva, iniciando con procesos de sensibilización y formación directiva.

2. Fomentar la autonomía laboral

Es conveniente establecer estrategias de delegación considerando competencias, experiencia y madurez de los colaboradores. La autonomía debe entenderse como confianza operativa que fortalece autoestima, decisiones informadas y eficiencia. A la vez, se convierte en un estímulo para identificar futuros líderes dentro de la empresa.

3. Implementar un sistema formal de reconocimiento

Se recomienda diseñar e institucionalizar un sistema integral de reconocimiento basado en retroalimentación continua, premios y ascensos por méritos. Este debe aplicarse de forma equitativa y alineada a los valores organizacionales. Un reconocimiento justo incrementa motivación, compromiso y lealtad hacia la empresa.

4. Establecer espacios regulares de comunicación horizontal y vertical

Se sugiere crear espacios periódicos de diálogo como reuniones semanales, jornadas de integración y sesiones de escucha activa. Estos permiten identificar mejoras, resolver conflictos y reconocer logros de los equipos. Una comunicación efectiva fortalece el clima organizacional y facilita decisiones acertadas.

5. Capacitar a los administradores en habilidades directivas

Se recomienda invertir en programas de formación para mandos medios y altos en habilidades blandas, inteligencia emocional y gestión del talento humano. Esto permitirá adoptar estilos de liderazgo más coherentes con los objetivos organizacionales. La profesionalización es clave para asegurar una gestión estratégica y humana en las ferreterías.

6. Diseñar un plan de desarrollo de carrera

Finalmente, se aconseja estructurar un plan de desarrollo que trace rutas claras de crecimiento con metas individuales, evaluaciones periódicas y formación continua. Este proceso favorece la retención de personal calificado y motivado. Además, impulsa la proyección de liderazgo interno a mediano y largo plazo.

5.3 GUÍA PRÁCTICA DE LIDERAZGO

Introducción

En El Salvador, las ferreterías son negocios familiares o microempresas que forman parte clave del sector económico local, principalmente en zonas urbanas como Santa Rosa de Lima, La Unión, entre otros distritos. Su función no se limita a la distribución de materiales de construcción, sino también a la generación de empleo y dinamismo comercial local. Sin embargo, muchas ferreterías operan con una gestión empírica o heredada, sin una estructura organizacional clara ni liderazgo formalizado.

El liderazgo es un factor decisivo para la productividad, el clima organizacional y la permanencia del talento humano. En el sector ferretero, donde la atención al cliente, la coordinación operativa y la eficiencia son esenciales, el estilo de liderazgo adoptado influye directamente en el desempeño laboral.

Esta guía surge como producto de una investigación aplicada en el marco de la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas de la Universidad Gerardo Barrios, la cual analiza la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores en el sector ferretero. Ante la falta de diagnósticos previos en la zona geográfica de La Unión Norte, esta propuesta pretende convertirse en una herramienta útil, realista y adaptada al contexto geográfico estudiado.

El papel del líder: funciones y retos

¿Quién es el líder en una ferretería?

Puede ser el propietario, administrador, un supervisor de turno o incluso un encargado de bodega con experiencia. Pero el liderazgo no es automático por jerarquía: debe basarse en la capacidad de influir positivamente en otros.

¿Por qué es importante tener liderazgo estructurado?

Porque la ausencia de un liderazgo definido genera desorden, desmotivación y bajo rendimiento. Muchas ferreterías en El Salvador tienen personal que se siente confundido sobre sus funciones y responsabilidades.

Rol del líder:

- Organizar tareas.
- Motivar al equipo.

- Solucionar conflictos.
- Comunicar las metas.
- Comunicación efectiva, o asertiva
- Ser ejemplo de conducta y responsabilidad.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS PARA EL LIDERAZGO

Este capítulo presenta los conceptos básicos para implementar un liderazgo. Se explica la importancia de estructurar el liderazgo para mejorar el desempeño, reducir la rotación y fomentar un ambiente de trabajo motivador. Además, se establecen principios clave que orientan la gestión diaria y promueven el crecimiento sostenible de la empresa.

¿Por qué una guía de liderazgo en ferreterías?

Las ferreterías en El Salvador especialmente en zonas como Santa Rosa de Lima operan con estructuras informales, sin manuales de funciones ni procesos claros. La gestión suele estar concentrada en el propietario, lo que limita la innovación, el crecimiento y el compromiso del personal.

¿Por qué implementar liderazgo estructurado?

- Para mejorar el desempeño de los colaboradores.
- Para reducir la rotación laboral y los conflictos internos.
- Para fomentar la motivación y sentido de pertenencia.
- Para profesionalizar la gestión y garantizar sostenibilidad del negocio.

Para liderar de manera efectiva, es necesario establecer principios que sirvan como marco de actuación diaria.

Tabla 18.

Principios de un liderazgo efectivo

Principio	Aplicación
Coherencia y ejemplo	El administrador debe alinear sus acciones con los valores de la empresa.

Cercanía con el equipo	Mantener un trato directo y cordial con los colaboradores, conocer sus nombres, funciones y aspiraciones.
Orientación al cliente	La experiencia del cliente está influida por el trato interno y la coordinación operativa.
Desarrollo continuo	Fomentar la capacitación en ventas, atención al cliente, seguridad ocupacional, gestión de inventarios u otra área relacionada con las actividades diarias.

Nota. La tabla representa los principios fundamentales de un liderazgo efectivo. Fuente. Elaborado por equipo investigador.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO INICIAL

Este capítulo invita al líder a reflexionar sobre su estilo y práctica actuales antes de implementar cambios. A través de preguntas clave y herramientas de autoevaluación, se facilita un diagnóstico claro del estado del liderazgo en la ferretería. Este análisis inicial es fundamental para diseñar estrategias efectivas y personalizadas que mejoren la gestión y el clima organizacional.

Antes de aplicar cualquier recomendación, el líder debe preguntarse:

- ¿Cómo está tu liderazgo hoy?
- ¿Mi personal conoce con claridad lo que se espera de él?
- ¿Fomento el diálogo o solo doy órdenes?
- ¿Mido el desempeño o solo reacciono cuando hay errores?
- ¿Reconozco el esfuerzo o solo señalo lo que está mal?
- ¿Confío y delego, o centralizo todo?

Un breve diagnóstico puede hacerse aplicando un cuestionario de autoevaluación o mediante entrevistas con el equipo. Este paso inicial permite diseñar una ruta adaptada.

A través de herramientas prácticas, se promueve la reflexión personal hacia un liderazgo más consciente y efectivo.

2.1 Herramientas de autoevaluación

- Test de estilos de liderazgo (Kurt Lewin).

2.2 ¿Cómo saber si lidero bien?

- ¿Mi equipo entiende con claridad lo que debe hacer?
- ¿Confío en las capacidades de mis colaboradores?
- ¿Corrijo en público o doy feedback individual?
- ¿Estoy presente solo para regañar o también para escuchar?

CAPÍTULO III: GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

Este capítulo ofrece una serie de prácticas concretas y efectivas para fortalecer el liderazgo dentro de las ferreterías. En el contenido se presentan estrategias orientadas a mejorar la comunicación, motivación, gestión del equipo y el clima organizacional. Estas buenas prácticas buscan desarrollar un liderazgo consciente y adaptado a las necesidades de la empresa y su personal, contribuyendo así al crecimiento sostenible y al bienestar del equipo.

3.1 Gestión con enfoque participativo: involucrar para comprometer

“Un líder no solo manda; construye con su equipo.”

Qué hacer:

- Involucrar al equipo en la toma de decisiones operativas.
- Delegar responsabilidades específicas según la experiencia y fortalezas de cada colaborador, fomentando la autonomía y la confianza.

Cómo hacerlo:

- Reuniones semanales de 20 minutos para escuchar sugerencias.
- Aplicar una matriz RACI, donde cada colaborador asume su rol y responsabilidad.

Por qué hacerlo:

- Según la teoría democrática de liderazgo, la participación mejora la motivación y el rendimiento.

3.2 Comunicación efectiva: claridad, respeto y constancia

Qué hacer:

- Establecer canales claros para dar instrucciones y recibir retroalimentación.
- Informar cambios de precios, horarios y tareas de manera oportuna.

Cómo hacerlo:

- Reunión breve antes de la apertura para alinear al equipo sobre objetivos y novedades del día.
- Mantener un pizarrón visible con metas, avisos y recordatorios clave.
- Utilizar un grupo de WhatsApp exclusivamente laboral, con reglas claras de uso (prohibidos memes, cadenas o contenido no relacionado con la operación).

Por qué hacerlo:

La ausencia de información clara es una de las principales causas de errores y malentendidos, especialmente en ferreterías donde el flujo de productos, clientes y transacciones es constante. Una comunicación estructurada garantiza coordinación, reduce fallos y mejora la calidad del servicio.

3.3 Establecer metas y medir resultados**Qué hacer:**

- Definir metas claras y específicas para cada puesto, adaptadas a sus funciones principales, como ventas diarias, cortes de caja, entregas puntuales o control de inventario.

Cómo hacerlo:

- Elaborar una tabla visible para todo el equipo con las metas semanales y el avance registrado.
- Realizar cortes parciales de caja durante la jornada y una revisión final de ventas e indicadores al cierre del día.

Por qué hacerlo:

- Un liderazgo efectivo se apoya en indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPI), ya que lo que no se mide no se puede mejorar.

- El seguimiento constante de los resultados permite detectar oportunidades, reconocer logros y corregir desviaciones a tiempo.

3.4 Delegar con propósito

Qué hacer:

- Asignar tareas a empleados con potencial para su crecimiento.

Cómo hacerlo:

- Supervisores: delegar responsabilidades como inventarios o control de calidad.
- Vendedores seniors: capacitar y guiar a los nuevos integrantes del equipo.

Por qué hacerlo:

- Delegar no significa simplemente ceder el control, sino fomentar y fortalecer competencias para lograr un equipo más autónomo y capacitado.

3.5 Reconocimiento y motivación no monetaria

Qué hacer:

- Reconocer públicamente los logros y esfuerzos del personal.

Cómo hacerlo:

- Implementar programas como “Empleado del Mes” con diploma y reconocimiento en redes sociales.
- Organizar celebraciones o incentivos simbólicos al alcanzar metas, como almuerzos, tardes libres u otras actividades especiales.

Por qué hacerlo:

- La motivación laboral influye directamente en el clima organizacional y el desempeño. Muchas ferreterías pasan por alto esta dimensión, perdiendo oportunidades para fortalecer el compromiso y la satisfacción del equipo.

3.6 Manejo de conflictos con imparcialidad

Qué hacer:

- Atender los conflictos de manera oportuna y justa.

Cómo hacerlo:

- Escuchar a cada parte involucrada por separado para comprender sus puntos de vista.
- Facilitar una reunión conjunta para buscar soluciones consensuadas.
- Documentar los acuerdos y acciones en una bitácora de incidentes.

Por qué hacerlo:

- Los conflictos no gestionados a tiempo afectan negativamente el clima organizacional y disminuyen la productividad del equipo.

3.7 Clima organizacional**Qué hacer:**

- Promover relaciones respetuosas y espacios de convivencia que fortalezcan el ambiente laboral.

Cómo hacerlo:

- Organizar reuniones de integración mensuales para fomentar el compañerismo.
- Aplicar encuestas anónimas de clima organizacional, dos veces al año para identificar áreas de mejora.

Por qué hacerlo:

- Un clima organizacional positivo disminuye la rotación de personal y aumenta el compromiso, como lo respaldan Chiavenato y diversos estudios académicos.

3.8 Capacitación continua**Qué hacer:**

- Implementar programas permanentes de formación dirigidos a fortalecer las competencias técnicas y blandas del personal, abarcando áreas como desempeño específico en su departamento, atención al cliente y desarrollo de liderazgo.

Cómo hacerlo:

- Coordinar con proveedores y aliados estratégicos la impartición de charlas especializadas sobre productos, y tendencias del mercado
- Organizar ruedas de conocimiento internas, en las que los colaboradores compartan buenas prácticas, experiencias y soluciones aplicadas en su labor diaria

Por qué hacerlo:

- Un equipo que domina sus funciones no solo brinda un servicio de mayor calidad, sino que también incrementa su sentido de compromiso, motivación y pertenencia hacia la empresa.

CAPÍTULO IV: APLICACIÓN Y MONITOREO DE LA GUÍA

En este capítulo se aborda la importancia de implementar y dar seguimiento continuo a las prácticas de liderazgo propuestas. Asimismo, se destaca la necesidad de un proceso constante de diagnóstico, formación y ajuste para asegurar la mejora continua y el éxito sostenible del liderazgo en la ferretería.

4.1 Indicadores claves a monitorear

- **Clima Organizacional.**

Objetivo: conocer cómo los colaboradores perciben el ambiente laboral, la comunicación y las relaciones interpersonales.

Instrumento: encuesta de percepción del clima organizacional (colaboradores).

Formato: escala Likert (Frecuencia)

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Ocasionalmente

4 = Frecuentemente

5 = Muy frecuentemente

Ítems:

- **El ambiente de trabajo en la ferretería es positivo y respetuoso.**

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Ocasionalmente

4 = Frecuentemente

5 = Muy frecuentemente

➤ **Siento que puedo expresar mis ideas y opiniones sin temor.**

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Ocasionalmente

4 = Frecuentemente

5 = Muy frecuentemente

➤ **Existe cooperación y apoyo entre mis compañeros de trabajo.**

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Ocasionalmente

4 = Frecuentemente

5 = Muy frecuentemente

➤ **Considero que la comunicación con mi jefe es clara y respetuosa.**

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Ocasionalmente

4 = Frecuentemente

5 = Muy frecuentemente

• **Productividad individual.**

Objetivo: evaluar la eficiencia, responsabilidad y compromiso de cada colaborador en sus tareas.

Instrumento: lista de chequeo de desempeño (llenada por el administrador)

Formato: escala de Likert (Frecuencia)

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Ocasionalmente

4 = Frecuentemente

5 = Muy frecuentemente

Ítems:

➤ **Cumple puntualmente con sus responsabilidades asignadas.**

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Ocasionalmente

4 = Frecuentemente

5 = Muy frecuentemente

➤ **Realiza su trabajo con calidad y sin necesidad de supervisión constante.**

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Ocasionalmente

4 = Frecuentemente

5 = Muy frecuentemente

➤ **Propone soluciones o mejoras en los procesos de la ferretería.**

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Ocasionalmente

4 = Frecuentemente

5 = Muy frecuentemente

➤ **Organiza adecuadamente su tiempo de trabajo.**

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Ocasionalmente

4 = Frecuentemente

5 = Muy frecuentemente

• **Satisfacción del cliente.**

Objetivo: medir la experiencia y el nivel de satisfacción del cliente con el servicio brindado.

Instrumento: encuesta breve de satisfacción al cliente.

Formato: escala de Likert (Satisfacción)

1 = Muy insatisfecho

2 = Insatisfecho

3 = Neutro

4 = Satisfecho

5 = Muy satisfecho

Ítems:

➤ **¿Cómo calificaría la atención recibida por el personal de la ferretería?**

1 = Muy insatisfecho

2 = Insatisfecho

3 = Neutro

4 = Satisfecho

5 = Muy satisfecho

➤ **¿Quedó satisfecho con el tiempo de espera para ser atendido?**

1 = Muy insatisfecho

2 = Insatisfecho

3 = Neutro

4 = Satisfecho

5 = Muy satisfecho

➤ **¿Los productos adquiridos cumplen con sus expectativas de calidad?**

1 = Muy insatisfecho

2 = Insatisfecho

3 = Neutro

4 = Satisfecho

5 = Muy satisfecho

➤ **¿Recomendaría esta ferretería a otras personas?**

1 = Muy insatisfecho

2 = Insatisfecho

3 = Neutro

4 = Satisfecho

5 = Muy satisfecho

- **Rotación del personal.**

Objetivo: monitorear la estabilidad del personal en la empresa y detectar posibles causas de salida.

Instrumento: registro administrativo de rotación (control interno)

Formato: ficha de control de recursos humanos

Variables sugeridas:

- Número de colaboradores contratados en el año.
- Número de renunciaciones voluntarias.
- Número de despidos.
- Tasa de rotación = $(\text{Colaboradores que salen} \div \text{Colaboradores promedio}) \times 100$

4.2 Herramientas de evaluación interna

- **Encuestas anónimas.**

Objetivo: obtener información honesta y directa de los colaboradores sobre distintos aspectos del trabajo.

Formato: escala Likert (Acuerdo)

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indeciso

4 = De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

Ítems:

➤ **Siento que mi jefe escucha y valora mis opiniones.**

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indeciso

4 = De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

➤ **El ambiente de trabajo es seguro y respetuoso.**

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indeciso

4 = De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

➤ **Considero que mi carga laboral es justa y manejable.**

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indeciso

4 = De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

➤ **Estoy satisfecho con las oportunidades de aprendizaje y desarrollo.**

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indeciso

4 = De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

➤ **Percibo que los logros del equipo son reconocidos.**

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indeciso

4 = De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

Notas de aplicación:

- Aplicar al menos una vez al semestre.
- Garantizar anonimato para fomentar respuestas sinceras.
- Evaluación semestral del desempeño.

Objetivo: medir el rendimiento individual de cada colaborador y su contribución al logro de metas de la ferretería.

Tabla 19.

Rendimiento de los colaboradores

Competencia	/	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Comentarios
Responsabilidad		(4)	(3)	(2)	(1)	

Cumplimiento de tareas
en tiempo y forma

Calidad y precisión en la
ejecución de funciones

Iniciativa y propuesta de
mejoras

Trabajo en equipo y
colaboración

Responsabilidad y
puntualidad

Nota. La tabla representa un formato ilustrativo para evaluación semestral de los colaboradores. Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Notas de aplicación:

- Realizar semestralmente.
- Incluir comentarios para reforzar fortalezas y áreas de mejora.
- **Bitácora de errores y logros.**

Objetivo: registrar sistemáticamente los errores y logros del personal para monitorear desempeño y fomentar la mejora continua.

Tabla 20.

Bitácora de errores y logros

Fecha	Nombre de Colaborador	Descripción del error	Impacto	Acción correctiva	Logro destacado	Reconocimiento aplicado

Nota. Formato sugerido para registrar sistemáticamente errores y logros del personal.

Notas adicionales:

- Registrar tanto errores como logros importantes.
- Analizar tendencias para identificar áreas de mejora recurrentes.
- Fomentar la retroalimentación positiva al reconocer logros y motivar al equipo.

CONCLUSIÓN

Esta guía no pretende ser un instructivo rígido, sino una guía de ruta flexible y adaptable a las realidades de las ferreterías. Implementar el liderazgo es clave para profesionalizar este sector, mejorar el bienestar y asegurar su permanencia en un mercado competitivo. Cada acción recomendada nace de la experiencia local, la teoría académica y la realidad del sector ferretero en Santa Rosa de Lima.

Invertir en liderazgo no es solo mejorar la productividad: es construir una cultura organizacional sólida, donde el capital humano se valore, se desarrolle y se comprometa con el crecimiento del negocio.

GLOSARIO

A

Administrador: persona con responsabilidades de liderazgo y gestión dentro de la ferretería, encargada de la toma de decisiones, la motivación del equipo y la supervisión del desempeño.

Análisis descriptivo: un método de investigación que se utiliza para resumir y describir las características principales de un conjunto de datos. En este informe, se aplicó para analizar los resultados de la encuesta.

Autonomía: la libertad y capacidad que tiene un colaborador para tomar decisiones y ejecutar sus tareas sin supervisión directa constante, influyendo directamente en su sentido de responsabilidad e iniciativa.

C

Clima organizacional: las percepciones colectivas que tienen los colaboradores sobre el ambiente de trabajo, las políticas, los procedimientos y las relaciones interpersonales. Un clima positivo influye en el desempeño y la motivación.

Colaborador: término utilizado para referirse a los empleados que trabajan en las ferreterías, quienes fueron la población de estudio y respondieron a las encuestas.

Comunicación: proceso de intercambio de información, ideas y opiniones entre el administrador y su equipo. Su eficacia es vital para la coordinación, la toma de decisiones participativa y el desarrollo de un buen clima en la empresa.

D

Desempeño laboral: la eficiencia y efectividad con la que un colaborador cumple sus funciones y responsabilidades. El documento lo relaciona con la motivación, el liderazgo y la colaboración en el equipo.

E

Empatía: la capacidad de un líder para comprender y compartir los sentimientos de sus colaboradores, un factor clave para establecer relaciones de confianza y motivación.

Encuesta: un método de recolección de datos utilizado para obtener información cuantitativa de un grupo de colaboradores, a través de cuestionarios estandarizados para medir percepciones y opiniones.

Entrevista: un método cualitativo de recolección de datos, utilizado en este caso con los administradores, para obtener información más detallada sobre sus prácticas de liderazgo, toma de decisiones y clima organizacional.

Estilo de liderazgo: las distintas maneras en que un líder influye, guía y motiva a su equipo. El documento evalúa varios estilos, como el democrático, transformacional y carismático, entre otros.

I

Iniciativa: la disposición y capacidad de un colaborador para proponer ideas, asumir responsabilidades adicionales y actuar de forma proactiva para mejorar procesos o resolver problemas.

L

Liderazgo: la capacidad de una persona para influir en otros y guiarlos hacia el logro de un objetivo común. En el documento, se analiza el estilo de liderazgo del administrador en las ferreterías.

M

Metodología: el conjunto de procedimientos y técnicas utilizadas para llevar a cabo la investigación, incluyendo la recolección y el análisis de datos mediante encuestas y entrevistas.

Motivación laboral: las fuerzas internas y externas que impulsan a los colaboradores a esforzarse, comprometerse y mantener un alto nivel de energía para alcanzar los objetivos de la organización.

P

Participación: la acción de los colaboradores de involucrarse activamente en la toma de decisiones, la planificación y el desarrollo de actividades dentro del equipo.

Población: el grupo total de individuos o elementos que se estudiaron en la investigación, en este caso, 127 colaboradores y 10 administradores de ferreterías.

Propuestas de mejora: ideas o sugerencias que los colaboradores tienen para optimizar procesos, productos o el ambiente de trabajo. El documento señala una baja tasa de estas propuestas, lo que indica un activo intelectual desaprovechado.

R

Recomendaciones: sugerencias y acciones propuestas a la organización basadas en las conclusiones de la investigación, con el fin de corregir problemas o mejorar el desempeño.

R

Relaciones interpersonales: los vínculos que se establecen entre los miembros del equipo, basados en la comunicación, el respeto y la confianza. El informe destaca que estas relaciones son un área de baja satisfacción.

Responsabilidad: la obligación de un colaborador de cumplir con sus tareas de manera oportuna y de asumir las consecuencias de sus acciones. El estudio muestra que los colaboradores tienen un alto sentido de la responsabilidad.

S

Satisfacción laboral: el grado de conformidad y bienestar que un colaborador siente con su trabajo, incluyendo el ambiente, las relaciones y las oportunidades de crecimiento.

Sentido de pertenencia: la sensación de ser parte integral de la organización, de compartir sus valores y objetivos, y de que la propia identidad es valorada en el lugar de trabajo.

T

Toma de decisiones: el proceso de elegir una opción entre varias para resolver un problema o lograr un objetivo. El documento examina si este proceso es participativo o autocrático.

Trabajo en equipo: es un enfoque colaborativo en el que un grupo de personas con habilidades y roles complementarios se une para alcanzar un objetivo común de manera eficiente.

Team-Building: se refiere a un conjunto de actividades y ejercicios para fortalecer la colaboración, la comunicación y la confianza entre los miembros del equipo, lo que se traduce en un mejor desempeño y un ambiente laboral más saludable.

V

Visión inspiradora: la capacidad de un líder para comunicar un futuro deseado y motivar a su equipo a trabajar juntos para alcanzarlo. El informe sugiere que esta práctica podría reforzarse.

BIBLIOGRAFÍA

ABRAHAM, V. S. (1 de noviembre de 2015). *UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL*. Recuperado el 16 de 6 de 2025, de repositorio.ues.edu.sv:

<https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/5b2d7103-4de9-4ea1-9b19-5bbf2eb3672e/content>

Acosta, J. M. (2014). *El trabajo en equipo*. México : Alfaomega Grupo Editor. Recuperado el 13 de mayo de 2025

Atiahua, A. D. ((s.f) de (s.f) de (s.f)). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 13 de mayo de 2025, de Studocu: <https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-superior-de-escarcega/comportamiento-organizacional/21-concepto-y-proceso-de-motivacion/52247068>

- Benavides Gutiérrez Germán Giovanni, L. J. (1 de julio de 2017). *UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR*. Recuperado el 16 de 6 de 2025, de repositorio.ues.edu.sv:
<https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/a580f102-8a79-420a-a8e9-e2f72ddd7134/content>
- Bermudez, D. (21 de diciembre de 2023). *Más que un trabajo: la importancia del sentido de pertenencia en las organizaciones*. Recuperado el 13 de mayo de 2025, de Great Place To Work: <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/m%C3%A1s-que-un-trabajo-la-importancia-del-sentido-de-pertenencia-en-las-organizaciones>
- Bolaños Bernal Sara Elizabeth, S. R. (1 de agosto de 2013). *UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Recuperado el 16 de 6 de 2025, de repositorio.ues.edu.sv:
<https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/d8b3f921-60dc-42bf-8144-28e96881ceda/content>
- Çağdaş Çalış, B. Y. (2019). Enfoque de liderazgo en seguridad ocupacional. *Procedia Ciencias de la Computación*, 158, 1052-1057.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.146>
- Çalış y Büyükkakinci 2019 como se citó en Geraldo Campos, L. A. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 157. Recuperado el 9 de mayo de 2025
- Casares, E. ((s.f) de (s.f) de 2020). *Clima Organizacional*. Obtenido de Timetoast Timeline Maker: <https://www.timetoast.com/timelines/clima-organizacional-a857c2bd-3909-400e-8f0a-dd474b0ad3c5>
- Charaja Incacutipa, Y. M., & Mamani Gamarra, J. (2014). SATISFACCIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO – PUNO – PERÚ, 2013. *Scielo Perú* , 2. Recuperado el 13 de mayo de 2025

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 13 de mayo de 2025

Chiavenato, I. (2011). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc. Recuperado el 10 de mayo de 2025

Chiavetano, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 10 de mayo de 2025

Conexón Asan. (7 de noviembre de 2022). *Liderazgo transformacional vs. liderazgo transaccional: ¿Cuál es la diferencia?* Recuperado el 12 de mayo de 2025, de Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/liderazgo-transformacional-vs-liderazgo-transaccional-cual-es-la-diferencia#:~:text=El%20liderazgo%20transaccional%20se%20basa,cada%20uno%20de%20los%20seguidores.>

Contreras Torres, F. B. (enero de 2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Bogotá , Colombia. Recuperado el 29 de marzo de 2025, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KF0yDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Antecedentes+hist%C3%B3ricos+del+liderazgo&ots=YGEz4ed1EF&sig=AoTWMRKXc0CO1TghknQa8Gs6970#v=onepage&q=Antecedentes%20hist%C3%B3ricos%20del%20liderazgo&f=true>

Cristina, O. (s.f de s.f de s.f). *¿Cómo hacer un muestreo estratificado?* Recuperado el 16 de junio de 2025, de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/como-hacer-un-muestreo-estratificado/>

Cueva Luza, T., Jara Córdova, O., Arias González, J., Flores Limo, F. A., & Balmaceda Flores, C. A. (2023). *Métodos mixtos de investigación para principiantes* . (J. Arias González, Ed.) Puno: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología. Recuperado el 2029 de marzo de 2025

- Equipo editorial de indeed. (10 de abril de 2025). *La cuadrícula gerencial de Blake y Mouton: guía y uso*. Recuperado el 13 de mayo de 2025, de Indeed:
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/blake-and-mouton-managerial-grid>
- Ermilia, M. T. (2013). *Lideres y liderazgo*. Guadalajara: Editorial Universitaria : Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, 2013. Recuperado el 10 de mayo de 2025
- Estrada Mejía, S. (mayo de 2007). Liderazgo a traves de la historia. *Scientia et Technica, Universidad Tecnológica de Pereira.*, 343-346. Recuperado el 29 de marzo de 2025, de <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5621/3069>
- Felipe, U. P. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México, D.F: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- French L. Wendell, B. H. (1999). *Desarrollo Organizacional Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la* . New Jersey: Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. Recuperado el 5 de mayo de 2025
- Frese, M., & Fay, D. (2001). *Iniciativa personal: Un concepto de rendimiento activo para el trabajo en el siglo XXI*. Ámsterdam : (s.f). Recuperado el 13 de mayo de 2025
- Gallardo, G., & Carlos, H. (febrero de 2024). Análisis del Impacto del Liderazgo Autocrático en la Dinámica de Equipo y la Satisfacción Laboral. *ResearchGate*, 1. Recuperado el 12 de mayo de 2025, de https://www.researchgate.net/publication/378397543_Analisis_del_Impacto_del_Liderazgo_Autocratico_en_la_Dinamica_de_Equipo_y_la_Satisfaccion_Laboral
- García García, M. D. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. *Polo del Conocimiento*, 855-856. Recuperado el 12 de mayo de 2025

- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 162. Recuperado el 12 de mayo de 2025
- Hellriegel Don, S. J. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Santa Fe, México: South-Western/ Cengage Learning. Recuperado el 10 de mayo de 2025
- HENRÍQUEZ GRANADOS MARÍA ENMA, O. M. (1 de septiembre de 2013). *Universidad Tecnológica de El Salvador*. Recuperado el 16 de 6 de 2025, de biblioteca.utec.edu.sv: <https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/tesis/68395.pdf>
- Ivlev, G. (28 de noviembre de 2024). *Qué es la comunicación corporativa y por qué es importante*. Recuperado el 13 de mayo de 2025, de Asana: <https://asana.com/es/resources/corporate-communication>
- Kassandra, O. (14 de febrero de 2025). *Liderazgo estratégico: qué es, ventajas y cómo implementarlo en las empresas*. Recuperado el 12 de mayo de 2025, de Saint Leo University: <https://worldcampus.saintleo.edu/blog/que-es-el-liderazgo-estrategico-y-cuales-son-sus-ventajas>
- León Hurtado, I. G. (2005). *Paradigmas y Metodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Recuperado el 20 de marzo de 2025, de <https://epinvestsite.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/paradigmas-libro.pdf>
- Malaret, J. (2019). *Google Books*. Obtenido de https://books.google.com.sv/books?id=MoRbGqdK5DEC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Mamani Avendaño, Y. M., & Jonathan, C. L. (2019). *Desempeño laboral: una revisión teórica*. Lima: EP. Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión, Lima - Peru . Recuperado el 13 de mayo de 2025
- Maraboto, J. M. (6 de febrero de 2025). Liderazgo visionario. *El Financiero.*, pág. (s.f). Recuperado el 12 de mayo de 2025

- Mariuxi, V., & Isidro, F. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 155-162. Recuperado el 12 de mayo de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5922017.pdf>
- Omar, S. S. ((s.f) de enero de 2022). Análisis de las diferentes teorías del liderazgo enfocada en las organizaciones. Bogotá , Bogotá , Colombia. Recuperado el 10 de mayo de 2025
- Pacsi Choque, A. Y., Estrada Mejía, W., Pérez Vásquez, A., & Cruz Machaca, P. (2014). 65 Liderazgo laissez faire . *ResearchGate Logo*, 69. Recuperado el 12 de mayo de 2025
- Pastrana, S. (s.f de s.f de s.f). *Liderazgo Transformacional: Claves de Bass y Burns para Inspirar y Transformar Equipos*. Recuperado el 6 de mayo de 2025, de Liderazgo Empresarial: <https://liderazgoempresarial.info/teoria-del-liderazgo-transformacional-de-bass-y-burns/>
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid: Díaz de Santos, S. A. Recuperado el 9 de mayo de 2025
- Prospel-Santacruz, E. R.-M.-P. (2022). Influencia del liderazgo en el desempeño laboral: caso práctico de la empresa Mcduck. *593 Digital Publisher CEIT*, 191. Recuperado el 6 de mayo de 2025
- Rincón Fernández, A. B. (2022). LIDERAZGO VISIONARIO COMO PARTE FUNDAMENTAL EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR TEXTIL DE LA MODA . *Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 25. Recuperado el 12 de mayo de 2025
- Ríos, K. (12 de diciembre de 2023). *¿Sabes cómo aumentar la productividad en el trabajo?* Recuperado el 13 de mayo de 2025, de PayFit: <https://payfit.com/es/contenido-practico/productividad-en-el-trabajo/#:~:text=La%20productividad%20en%20el%20trabajo%20se%20refiere%20a%20la%20eficiencia,t%C3%A9rminos%20de%20cantidad%20y%20calidad.>

Rodríguez, E. M. (3 de junio de 2024). *Las principales teorías del liderazgo*. Recuperado el 10 de mayo de 2025, de La Mente es Maravillosa:

<https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>

Rodríguez, S. ((s.f) de (s.f) de (s.f)). *Proceso Comunicativo: Elementos y Etapas Cruciales en la Comunicación*. Recuperado el 13 de mayo de 2025, de LAB-ES blog de Economía :

https://labes-unizar.es/proceso-comunicativo-elementos-y-etapas-cruciales-en-la-comunicacion/?expand_article=1

Ruiz Speare, O. (2017). Liderazgo. En O. Ruiz Speare, *Liderazgo* (pág. 19). Ciudad de México: Editorial Alfil, S. A. de C. V. Recuperado el 12 de mayo de 2025, de

<https://elibro.net/es/lc/bibliotecaugb/titulos/117658>

Sampieri Hernández, R. C. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.).

México. Recuperado el 20 de marzo de 2025

Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un

modelo de caracterización y análisis. *pensamiento y gestión* , 1-39. Recuperado el 12 de mayo de 2025

Shonk, K. (16 de abril de 2025). *Habilidades de liderazgo*. Recuperado el 13 de mayo de 2025, de Programa de negociación Facultad de Derecho de Harvard:

<https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/what-is-facilitative-leadership/>

Stephen, R. P., & Coulter, M. (2018). *Administración 13E*. México: Pearson Educación de

México, S.A. de C.V. Recuperado el 10 de mayo de 2025

Teixeira, G., Cruchinho, P., Lucas, P., & Gaspar, F. (2023). Liderazgo de enfermería transcultural un análisis conceptual. *Revista Internacional de Estudios de*

Enfermería Avances, 4-5. Recuperado el 13 de mayo de 2025

Torres, A. (16 de febrero de 2025). *Lewin realizó varias aportaciones al ámbito de la*

Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Recuperado el 6 de mayo de 2025,

de Portal Psicología y Mente.:

<https://psicologiaymente.com/organizaciones/estilos-liderazgo-lewin>

Ulloa Fierro, J. I. ((s.f)). *EL ROL DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES*.

Fresno: SABER, CIENCIA Y Libertad . Recuperado el 13 de mayo de 2025

Universidad Europea Online. (30 de agosto de 2023). *¿Qué es la gestión del talento*

humano y cuáles son sus objetivos? Recuperado el 13 de mayo de 2025, de

Universidad Europea Online:

<https://ecuador.universidadeuropea.com/blog/gestion-talento-humano/>

Valentín, N., Rivera, M. E., Mbawmbaw, J., Nieto, R., & Téllez, R. (2005). *Liderazgo transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones*. México, D. F.:

((s.f)). Recuperado el 12 de mayo de 2025

VanZandt, P. (2 de febrero de 2023). *¿Qué es la colaboración en equipo? Definición,*

importancia, ventajas, ejemplos y cómo mejorar. Recuperado el 13 de mayo de

2025, de Ideascap: <https://ideascap.com/es/blogs/que-es-la-colaboracion-en-equipo/>

Vigo Purizaca Diana, M. B. (2015). Liderazgo democrático o participativo. *Revista Cuaderno*

Empresarial, 2-3. Recuperado el 12 de mayo de 2025

Zafra Lopez, E. (2001). ¿LIDERAZGO CARISMÁTICO EN LAS ORGANIZACIONES? ELEMENTOS PARA UNA REFLEXIÓN SOBRE EL CAMBIO EN LAS RELACIONES

INTRAORGANIZACIONALES. *Revista de Psicología Social*, 97-115. Recuperado el 12 de mayo de 2025

Zenger John, S. K. ((s.f)). *El Coach Extraordinario*. (s.f): Profit. Recuperado el 10 de mayo de 2025

ANEXOS

ANEXO 1: PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Cant. (meses)	Descripción detallada	Cantidad de integrantes considerados	Precio estimado por equipo	Total
Materiales y recursos				
6	Energía eléctrica	3	\$55.00	\$330.00
6	Servicio de Internet residencial	3	\$66.00	\$396.00
6	Servicio de Internet móvil	3	\$39.00	\$234.00
6	Depreciación de equipos electrónicos (Computador y celular móvil)	3	\$91.67	\$275.00
Herramientas digitales				
2	Pago de membresía de Microsoft Forms	1	\$129.00	\$258.00
2	Pago de membresía de Tableau	1	\$70.00	\$140.00
Investigación de campo				
1	Transporte	3	\$95.00	\$285.00
1	Alimentación	3	\$60.00	\$180.00
1	Parqueo	3	\$16.00	\$48.00
Costos de presentación				
	Papelería y útiles	1		\$150.00
Costos académicos				
6	Pago de cuotas	3	\$165.00	\$2,970.00

1	Cancelación de Constancias + Seguro	3	\$121.00	\$378.00
---	-------------------------------------	---	----------	----------

TOTAL, DEL PROYECTO	\$5,644.00
----------------------------	-------------------

Nota. La tabla muestra en detalle los costos necesarios para el desarrollo de la investigación. Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

ANEXO 2: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Actividad	Meses					
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Elaboración de una terna de posibles temas	10-16					
Elección del asesor de tesis	10-20					
Selección del tema	17-21					
Creación de las generalidades del tema	21-30					
Presentación del tema	31	1-6				
Revisión del tema de investigación		7-13				
Elaboración del marco teórico		14-27				
Elaboración de la metodología de la investigación		28-30	1-11			
Presentación del anteproyecto			12-18			
Revisión del anteproyecto			19-25			
Corrección observación			26-30			
Defensa del anteproyecto				2-8		
Recolección de datos				9-15		
Procesamiento y análisis de datos				16-22		

Actividad	Meses					
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Elaboración de conclusiones, recomendaciones y propuesta				23-30	1-4	
Presentación del informe final					7-13	
Revisión del informe final					14-20	
Defensa de informe final de tesis						11-17
Presentación de tesis empastada (dos documentos + archivo en Word y pdf)						18-31

Nota. La tabla muestra las actividades y el tiempo requerido para realizar el trabajo de investigación. Fuente. Elaborado por el equipo investigador.

ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN

Decano: MDF. Miguel Flores Castro.
Facultad de Postgrado.
Universidad Gerardo Barrios.
Presente.



Reciba un cordial saludo de mi parte deseándole éxitos en sus labores cotidianas y anhelando que todos sus objetivos se estén cumpliendo.

Por este medio se hace constar que se otorga el consentimiento para ser sujeto de estudio y la publicación de los resultados de investigación que se realice para optar al grado de Máster en Dirección Estratégica de Empresas, bajo el tema **"Diagnóstico de los estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño laboral"**

Expreso que se está en la disposición de facilitar la información requerida para que la investigación se pueda llevar a cabo de manera satisfactoria por parte de los profesionales que harán el estudio.

Detallo mis datos para validar lo expresado en esta carta:

Nombre: Mirian Maricela Parada de Álvarez

DUI: 05308525-3

Firma: _____



Sin otro particular, me despido.

Distrito de Santa Rosa de Lima, 3 de abril de 2025.

Nota. Carta firmada por una de las ferreterías que son sujeto de estudio. Fuente. Facultad de Postgrado.

ANEXO 4: CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

Objetivo: Identificar cuáles son los estilos de liderazgo implementados, sus características y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del sector ferretero.

Introducción:

Somos estudiantes de la Universidad Gerardo Barrios de la maestría en Administración de Empresas y estamos realizando una encuesta para obtener información sobre el diagnóstico de los estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño laboral en el sector ferretero. Agradecemos su participación y recordar que sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y serán utilizadas exclusivamente con fines académicos.

Indicaciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y responda con total sinceridad. No existen respuestas correctas o incorrectas.

Este instrumento se evalúa mediante una escala del 1 al 5. A continuación, se presenta las opciones de respuestas que deberá considerar.

Escala de Likert

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente

Nota. Se presenta escala de Likert para respuestas. Fuente. Elaborado por equipo investigador.

Sección 1: Estilos de Liderazgo

1. ¿El administrador toma decisiones sin consultar al equipo?
 - Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Raramente
 - Nunca
2. ¿El administrador promueve la participación del equipo en la toma de decisiones?
 - Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Raramente
 - Nunca
3. ¿El administrador brinda autonomía en la realización de tareas?
 - Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Raramente
 - Nunca
4. ¿Considera usted que el administrador motiva al equipo con una visión inspiradora?
 - Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Raramente

- Nunca
5. ¿Considera usted que el administrador recompensa el cumplimiento de los objetivos?
- Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Raramente
 - Nunca
6. ¿Considera usted que el administrador alinea las tareas de los colaboradores con la estrategia del negocio?
- Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Raramente
 - Nunca

Sección 2: Clima organizacional

7. ¿Recibo instrucciones claras para realizar mis funciones?
- Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Raramente
 - Nunca
8. ¿Recibo retroalimentación frecuentemente sobre mi desempeño?
- Muy frecuentemente
 - Frecuentemente

- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

9. ¿Me siento comprometido con los objetivos de la empresa?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

10. ¿Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

11. ¿Siento que mi esfuerzo es valorado por la empresa?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

12. ¿Me siento satisfecho con el ambiente de trabajo?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente

- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Sección 3: Desempeño laboral

13. ¿Propongo ideas para mejorar procesos o resolver problemas?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

14. ¿Cumplo puntualmente con mis responsabilidades laborales?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

15. ¿Alcanzo los objetivos establecidos por la empresa?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

16. ¿Considera usted que existe un trabajo colaborativo entre diferentes áreas para el cumplimiento de las metas?

- Muy frecuentemente

- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

ANEXO 5: CUESTIONARIO EN HERRAMIENTA MICROSOFT FORMS

Enlace: <https://forms.office.com/r/TRrsP7wV9h?origin=lprLink>

ANEXO 6: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRADORES



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

Introducción:

Somos estudiantes de la Universidad Gerardo Barrios de la maestría en Administración de Empresas y estamos realizando una entrevista para obtener información sobre el diagnóstico de los estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño laboral en el sector ferretero. Agradecemos su participación y recordar que sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y serán utilizadas exclusivamente con fines académicos.

Objetivo:

Identificar elementos clave del estilo de liderazgo implementado y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en el sector ferretero.

Indicaciones: los datos que se recolectaron a través de este instrumento se hicieron durante una entrevista presencial.

Sección 1: Estilos de Liderazgo

1. ¿Cómo toma usted las decisiones importantes dentro de la ferretería?
2. ¿Con qué frecuencia involucra a su equipo en la toma de decisiones dentro del negocio?
3. ¿Qué nivel de autonomía brinda a sus colaboradores para ejecutar sus tareas sin supervisión directa?
4. ¿Qué estrategias utiliza para motivar a su equipo hacia el logro de metas más allá de sus funciones cotidianas?
5. ¿Qué tan común es que utilice recompensas o sanciones como forma de gestionar el desempeño de su equipo?

6. ¿Cómo vincula usted las actividades diarias de la ferretería con los objetivos a largo plazo del negocio?
7. Mencione 5 valores que considera fundamentales en su forma de liderazgo.

Sección 2: Clima organizacional

8. ¿Cómo describiría la calidad de la comunicación entre usted y sus colaboradores?
9. ¿Cómo considera el nivel de compromiso que muestran sus colaboradores hacia la empresa?
10. ¿Cómo describiría las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo?
11. ¿Considera usted que sus colaboradores se sienten valorados por su esfuerzo?
12. ¿Considera usted que se tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?

Sección 3: Desempeño laboral

13. ¿Considera usted que sus colaboradores proponen mejoras o ideas para optimizar procesos?
14. ¿Cómo considera el nivel de responsabilidad de sus colaboradores con sus funciones asignadas?
15. ¿Considera usted que existe un trabajo colaborativo entre diferentes áreas para el logro de las metas establecidas?
16. ¿Considera usted que sus colaboradores cumplen con sus funciones de manera efectiva?
17. ¿Cree usted que sus colaboradores cumplen de manera oportuna con los plazos establecidos para la realización de sus actividades?

ANEXO 7: ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilo	Características clave	Cuando aplicarlo
Autoritario	Decisión centralizada, control estricto	En crisis o con personal sin experiencia
Democrático	Participación del equipo, decisiones compartidas	En tareas colaborativas o creativas
Laissez-faire	Libertad total, mínima supervisión	Solo con personal muy autónomo
Transformacional	Inspiración, visión, desarrollo personal	En procesos de cambio
Situacional	Se adapta según madurez del colaborador	En ambientes mixtos o dinámicos

Nota. Guía rápida de estilos de liderazgo más comunes. Fuente. Elaborado por equipo investigador.

ANEXO 8: EVIDENCIA DE LAS ENTREVISTAS



