



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**IMPULSAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA
EMPRESA “X”, MEDIANTE ESTRATEGIAS CLAVES EN EL
AÑO 2024**

**SUSTENTADO POR:
VILMA XIOMARA CASTRO GALLEGOS
GLADYS MARGARITA ANDRADE MATUTE**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL
SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.**

FEBRERO 2025

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTORA ACADÉMICA NACIONAL

DESIREE TEJADA CALVO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**IMPULSAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA
EMPRESA “X”, MEDIANTE ESTRATEGIAS CLAVES EN EL
AÑO 2024.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

**ASESOR METODOLÓGICO
JUAN JACOBO PAREDES HELLER**

**ASESOR TEMÁTICO
JERSON ARIEL VALLECILLO GIRON**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 1
NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 2
NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 3**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2024

Vilma Xiomara Castro Gallegos

Gladys Margarita Andrade Matute

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

**IMPULSAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA EMPRESA "X",
MEDIANTE ESTRATEGIAS CLAVES EN EL AÑO 2024.**

VILMA XIOMARA CASTRO GALLEGOS

GLADYS MARGARITA ANDRADE MATUTE

Resumen

En esta investigación se presenta un plan que impulse la mejora orientada a fortalecer el liderazgo transformacional en la empresa "X". Para lograrlo, se ha puesto énfasis en cuatro aspectos fundamentales: la escucha activa, el reconocimiento de logros, el clima de confianza y las habilidades blandas dentro del equipo de trabajo. A través de un enfoque mixto con aspectos cualitativos y cuantitativos, transversal, no experimental, con un alcance correlacional, los datos se recolectaron mediante una encuesta con escala Likert dirigida a colaboradores y jefes de área con el propósito de identificar las competencias clave que pueden impulsar el liderazgo transformacional en los departamentos de cobros y ventas. Además, se llevaron a cabo entrevistas con los miembros del equipo para obtener una visión más profunda del proceso de desarrollo de habilidades que actualmente aplica la empresa. A partir de los hallazgos y las competencias identificadas, se diseñó un plan de mejora diseñado para impactar en el clima organizacional y la innovación interna que incluye un cronograma de implementación de 6 a 12 meses y propone una evaluación continua para asegurar la sostenibilidad de las mejoras, promoviendo así la cohesión y el desempeño del equipo.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, Escucha activa, Reconocimiento de logros, Clima de confianza y Habilidades blandas.



GRADUATE SCHOOL

**IMPULSAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA EMPRESA “X”,
MEDIANTE ESTRATEGIAS CLAVES EN EL AÑO 2024.**

**VILMA XIOMARA CASTRO GALLEGOS
GLADYS MARGARITA ANDRADE MATUTE**

Abstract

This research presents a plan that promotes improvement aimed at strengthening transformational leadership in company "X". To achieve this, emphasis has been placed on four fundamental aspects: active listening, recognition of achievements, a climate of trust and soft skills within the work team. Through a mixed approach with qualitative and quantitative aspects, cross-sectional, non-experimental, with a correlational scope, the data was collected through a Likert scale survey aimed at employees and area managers to identify the key competencies that can drive transformational leadership in the collection and sales departments. In addition, interviews were conducted with team members to gain deeper insight into the skills development process currently being implemented by the company. Based on the findings and competencies identified, an improvement plan was designed to impact on the organizational climate and internal innovation that includes an implementation schedule of six to twelve months and proposes a continuous evaluation to ensure the sustainability of the improvements, thus promoting team cohesion and performance.

Keywords: Transformational leadership, Active listening, Recognition of achievements, Climate of trust and Soft skills.

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de llegar hasta el final con mi maestría, por darme fortaleza, paciencia y sabiduría durante este y todos los procesos de mi vida, por sostenerme y darme ánimos cada vez que sentía que ya no podía más, por no soltarme de la mano en cada uno de esos momentos difíciles.

Toda la honra y la gloria sean siempre para Dios. Es por eso que le dedico este trabajo, porque es gracias a su misericordia que todo esto ha sido posible. Agradezco a mi madre por su apoyo incondicional y por haber fomentado en mí esos valores y principios que hoy me han llevado a donde ni siquiera imaginaba llegar.

A mi hermana y a mis sobrinos por su comprensión y paciencia cuando les decía “hoy no puedo porque tengo clases” o “estoy ocupada con mi tesis”; a mi pareja, que muchas veces me vio frustrada y desanimada y siempre estuvo ahí, dándome ánimos y haciéndome sentir capaz de lograr mi objetivo.

Vilma Xiomara Castro

Este trabajo va dedicado en primer lugar a Dios, por abrir la brecha de un inicio, regalarme perseverancia y resiliencia en medio de tantos obstáculos que se presentaron a lo largo del proceso, por darme vida, bienestar físico, sabiduría y fortaleza para persistir en lograr un sueño que al inicio se tornó como imposible e inalcanzable pero que con su ayuda superé barreras en el momento oportuno para culminar con éxito una etapa más en mi vida.

A mi padre que, aunque no está presente físicamente, cuidó de mí y estará muy feliz de verme crecer y obtener un nuevo logro, gracias por enseñarme a no temer a las adversidades e inculcar ese ímpetu y valentía, a mi madre y hermanos por su apoyo incondicional, comprensión y muestras de cariño, a mis hijos por sacrificar su espacio y tener la paciencia de esperar momentos para disfrutar a su mamá.

Asimismo, va dedicado a mi pareja y amistades, quienes siempre estuvieron pendientes, motivándome a seguir, gracias por enseñarme a bregar aun cuando las esperanzas desaparecían, por alentarme a ser mejor y afrontar la vida desde otra perspectiva.

Gladys Margarita Andrade

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios porque nunca ha dejado de sostenerme, aun en medio de la adversidad. Gracias por esta oportunidad de un logro más en mi vida.

Agradezco a mi jefe por haberme abierto las puertas de la empresa y facilitarme toda la información necesaria para realizar nuestro proyecto de investigación, y a mis compañeros de la empresa x, quienes fueron fundamentales y siempre estuvieron a disposición, brindándome apoyo con las encuestas y entrevistas.

Asimismo, agradezco al doctor Juan Jacobo Paredes Heller, docente de Unitec, quien fue nuestro apoyo durante el periodo de desarrollo de nuestra tesis. Le agradezco mucho por cada corrección que me ayudó a perfeccionar mi trabajo y que, además, me sirvió para desarrollar y fortalecer mis habilidades.

Vilma Xiomara Castro

En primer lugar, agradezco a Dios, fuente de fortaleza y guía, por brindarme la oportunidad y la salud para culminar este proyecto.

A mi madre, cuyo amor, apoyo incondicional y sacrificio me ha inspirado a alcanzar mis metas, sus palabras de aliento, motivación y confianza fueron fundamentales.

A mi asesor metodológico de tesis Dr. Juan Jacobo Paredes Heller, docente de Unitec, quien, con su paciencia y orientaciones, nos ha permitido desarrollar este trabajo de investigación con claridad, su dedicación y experiencia fueron de gran relevancia para superar los retos presentados a lo largo de la preparación de este proyecto.

A mis compañeros, amigos (as), quienes me animaron y colaboraron durante este proceso de formación, finalmente, agradezco a todas las personas involucradas directa o indirectamente que contribuyeron al desarrollo de esta tesis. Su apoyo y aportes fueron importantes y claves para completar esta investigación.

A todos ustedes, muchas gracias.

Gladys Margarita Andrade

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	10
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	11
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	13
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	14
2.1.3.1 Fortaleza interna	14
2.1.3.2 Debilidades Internas	14
2.1.3.3 Oportunidades en el Entorno Cercano.....	15
2.1.3.4 Reconocimiento de logros y desarrollo de habilidades:	15
2.1.3.5 Inteligencia emocional y clima organizacional:	16
2.1.3.6 Escucha activa y confianza:.....	16
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	16
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	24
2.3.1 BASES TEÓRICAS	25
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	27
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	31
2.4 MARCO LEGAL	34
2.4.1 Código de Trabajo en Honduras (Decreto No. 189).....	34
2.4.2 Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer (Decreto 34-2000).....	34
2.4.3 Convenios Internacionales de la OIT ratificados por Honduras.....	35

2.4.4 Política Nacional de Salud Ocupacional	35
2.4.5 Códigos de ética y responsabilidad social en empresas hondureñas	35
2.4.6 ISO 45003.....	36
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	38
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	38
3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA.....	38
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	39
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	40
3.1.4 HIPÓTESIS	43
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	44
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.3.1 POBLACIÓN	45
3.3.2 MUESTRA	45
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO.....	46
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	47
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	47
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	48
4.1 ANÁLISIS DE FIABILIDAD	48
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE TÉCNICAS APLICADAS	49
4.2.1 ANÁLISIS CUALITATIVO	49
4.2.2 RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	50
4.2.3 HABILIDADES BLANDAS	65
4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS	70
4.3.1 COMPARACIÓN DE MEDIANAS	70
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
5.1 CONCLUSIONES	72
5.2 RECOMENDACIONES.....	73
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	75
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	75
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	75

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	75
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	76
6.4.1 DESCRIPCIÓN	76
6.4.2 DESARROLLO.....	76
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	78
6.5.1 Indicadores de desempeño.....	78
6.5.2 Encuestas anónimas	78
6.5.3 Revisión de procesos	79
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	79
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Recopilación de definición de liderazgo.....	24
Tabla 2. Matriz de congruencia metodologica.....	42
Tabla 3. Esquema de variables Liderazgo.....	44
Tabla 4. Esquema de variables Escucha activa	44
Tabla 5. Esquema de variables Reconocimiento de logros.....	45
Tabla 6. Esquema de variables Clima de confianza	45
Tabla 7. Esquema de variable Habilidades blandas.....	46
Tabla 8. Resultado Alfa de Cronbach.....	51
Tabla 9. Estadisticos Escucha activa	59
Tabla 10. Estadisticos Reconocimiento de logros	65
Tabla 11. Estadisticos Clima de confianza	71
Tabla 12. Estadisticos Habilidades blandas	76
Tabla 13. Media de variables	77
Tabla 14. Analisis Costo-Beneficio	87
Tabla 15. Segmentos de tesis con la propuesta de mejora	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de liderazgo transformacional.....	22
Figura 2. Esquema de variables	43
Figura 3. Esquema metodológico.....	47

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo introduce los objetivos y fundamentos de la investigación, proporcionando un panorama claro sobre su propósito y relevancia. Este estudio se enfoca en analizar la situación actual de la empresa X, una empresa con más de 25 años de experiencia en la distribución y comercialización de derechos de señales de televisión por cable en Centroamérica. Además, se construye un marco conceptual que permitirá identificar y abordar los principales desafíos internos implementando estrategias para fortalecer el liderazgo transformacional, mejorar la comunicación interna, a través de la escucha activa, reconocimiento de logros, clima de confianza y potenciar habilidades blandas, con el fin de superar desafíos y optimizar el clima organizacional.

1.1 INTRODUCCIÓN

El liderazgo es crucial para lograr una alta productividad en la organización. Un líder debe enfocarse en la buena comunicación, la escucha activa, la participación, la confianza y el manejo de habilidades blandas. Estos factores son esenciales para las iniciativas del proyecto, que se basan en el liderazgo transformacional y su influencia en la productividad del personal. Así, la empresa “X” puede mejorar su desarrollo, logrando un crecimiento productivo eficiente y un ambiente laboral cohesivo. En el competitivo y en constante evolución mercado centroamericano, la empresa “X” ha logrado posicionarse como una empresa líder en la provisión de soluciones tecnológicas en vídeo, voz y datos. Con una sólida trayectoria de más de 25 años, ha destacado por su especialización en la distribución y comercialización de derechos de señales de televisión por cable, gestionando exitosamente un portafolio de 45 señales de televisión de paga. “A lo largo de este tiempo, ha desarrollado una amplia gama de servicios que incluyen ventas, mercadeo, asesoría técnica, soporte legal y atención al cliente, consolidándose como un referente clave en su sector” (Ampro, 2024, s.p).

Sin embargo, en los últimos tres años, la empresa ha enfrentado retos internos que han afectado tanto su eficiencia como su rentabilidad. Los desequilibrios se han manifestado particularmente en los departamentos de ventas y cobros, áreas fundamentales para la continuidad y el crecimiento de la organización. Las tensiones entre los jefes de área y los

gestores, sumadas a la falta de reconocimiento de los logros del equipo y a un entorno laboral marcado por la desconfianza y la falta de apoyo que remarcan la falta de liderazgo han impactado en la motivación de los empleados. Este escenario ha deteriorado las operaciones diarias, lo que se ha traducido en una disminución de la productividad y del rendimiento general de la empresa.

En este contexto, el presente proyecto de investigación tiene como propósito examinar las causas de estos desequilibrios internos en la empresa "X" y proponer un plan de mejora que impulse el liderazgo transformacional en el equipo de trabajo desde el punto de vista de la escucha activa, reconocimiento de logros, clima de confianza, y habilidades blandas. El enfoque de esta investigación será promover un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente, fortaleciendo la creación de un clima de confianza deseado. A través de estas propuestas, se espera proporcionar soluciones prácticas que mejoren la cohesión interna, aumenten los niveles de motivación y, finalmente, optimicen la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Ampro (2024), encontró que la empresa "X", una empresa con más de 25 años de experiencia en la distribución y comercialización de derechos de señales de televisión por cable en Centroamérica ha enfrentado desafíos significativos en su estructura interna. A pesar de ser una empresa líder en el mercado de transmisión de señales de televisión, ha experimentado problemas internos que afectan su operatividad, particularmente en sus departamentos de ventas y cobros. Estos problemas se han originado principalmente por una falta de comunicación efectiva entre los equipos de trabajo, un liderazgo ineficaz y la descoordinación entre las diferentes áreas de la empresa.

En el pasado, la empresa ha atravesado procesos de reestructuración que, si bien han buscado optimizar la eficiencia, no han logrado abordar adecuadamente las dificultades interpersonales y de coordinación que afectan a la cultura organizacional. La falta de un liderazgo transformacional que impulse una visión común, el desinterés por reconocer los logros de los empleados y la escasa promoción de habilidades blandas han generado un ambiente de desconfianza y desmotivación entre los colaboradores. Esta situación ha resultado en una disminución de la productividad, afectando tanto la moral de los empleados como los

resultados financieros de la empresa.

Además, Ampro (2024) descubrió que la empresa se enfrenta a un mercado altamente competitivo y, en algunos casos, ilegal debido a la piratería de contenido, lo cual agrega una capa adicional de presión sobre los procesos internos. En este contexto, los problemas de comunicación y liderazgo se han visto reflejados en una baja colaboración interdepartamental, lo que ha obstaculizado la toma de decisiones estratégicas, especialmente en áreas clave como la negociación de derechos y el establecimiento de alianzas comerciales.

La compañía no solo se enfoca en la calidad de su oferta, sino que también asume un firme compromiso con el cuidado del medio ambiente. Al promover prácticas éticas dentro de la industria, la empresa contribuye a crear un entorno más sostenible y responsable. Este enfoque ético no solo demuestra su responsabilidad social, sino que también establece un modelo para una industria de la televisión por cable más consciente y respetuosa con el planeta. Comprender este contexto es esencial para apreciar el papel que juega la empresa en el mercado regional, así como su dedicación a la adaptabilidad y sostenibilidad, temas que se abordarán en profundidad a lo largo del proyecto de investigación.

Las modificaciones pueden ocurrir en diversos sectores de la organización, tales como las áreas funcionales, las unidades empresariales, ciertos procesos particulares e incluso en el conjunto de la organización. Como nos dice Acosta (2002), es crucial señalar que cualquier modificación debe interpretarse desde los impactos directos en las unidades vecinas y desde las consecuencias en las unidades distantes. Se deduce que la transformación organizacional se manifiesta en las estructuras, tecnología, conducta humana y cultura. Esto conduce a reconocer una serie de elementos que impulsan la transformación dentro de la organización, transformación que se produce en los individuos relacionados con la organización o en los lugares que ocupan.

Bass y Avolio (2000), sostienen que, en función de las circunstancias, los líderes pueden fusionar el enfoque de liderazgo transaccional con el de transformación. Según estos tipos de liderazgo, Bass (1985), identifica tres efectos del liderazgo político: a) cambio mínimo del liderazgo, que es llevado a cabo por un líder transaccional cuyo objetivo es preservar el sistema, por lo que se considera una modificación de primer orden; b) cambio moderado del liderazgo,

que se asemeja a una modificación de segundo orden y produce un cambio generado por un líder transaccional.

La efectividad de una transformación en una organización se basa en el nivel en el que cada elemento del sistema – estructura, los flujos de información, las gratificaciones, respalda la nueva determinación de la identidad de la organización y de su funcionamiento. Es necesario considerar en la planificación del cambio identificar los elementos que fallan diariamente en la organización. “El aspecto más crítico en la planificación del cambio es resaltar la magnitud en la que los individuos en la organización están preparados para adoptar y emplear la tecnología emergente” (Appelbaum, Pierre y Glavas, 1998, s.p).

El liderazgo transformador potencia el rendimiento tanto individual como grupal. Al motivar a los trabajadores a llegar a su máximo potencial, los líderes transformacionales crean un sentido de propósito y compromiso que motiva a los integrantes del equipo a poner más empeño y exceder las metas previamente fijadas. Esto resulta en un incremento de la productividad y eficacia en la entidad. el liderazgo transformador potencia el rendimiento tanto individual como grupal. Al motivar a los trabajadores a llegar a su máximo potencial, los líderes transformacionales crean un sentido de propósito y compromiso que motiva a los integrantes del equipo a poner más empeño y exceder las metas previamente fijadas. Además, el liderazgo transformacional promueve la autenticidad y el empoderamiento como se investigó:

Los líderes de transformación depositan su confianza en sus seguidores y les conceden independencia para tomar decisiones y tomar responsabilidades. Esto hace que los trabajadores se sientan apreciados y fortalecidos, lo que a su vez fomenta la autoconfianza y la autoeficacia. Los trabajadores se ven incentivados a manifestar su creatividad y aportar ideas novedosas, lo que promueve la excelencia en el ámbito laboral. (Villar, 2023, s.p).

Segun Ghadi, Fernando y Caputi, (2013), quienes desarrollaron un modelo que muestra la relación directa del liderazgo transformacional con el compromiso laboral, concluyeron que el liderazgo transformacional crea significado en el trabajo de los seguidores, y que el significado en el trabajo también predice el compromiso con el trabajo, ya que los empleados tienden a comprometerse mas con aquellas tareas que perciben como significativas y alineadas con sus valores personales, de esta manera el liderazgo transformacional influye directamente.

Reina, et al. (2021), destaca cómo la confianza en el entorno laboral es esencial para fomentar la colaboración y el compromiso, y cómo la falta de confianza puede llevar a un rendimiento deficiente y a la disminución de la eficiencia organizacional. A pesar de los problemas internos que han surgido en la empresa, a lo largo de su historia, no ha sido un obstáculo el poder adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del entorno competitivo. esta ha cultivado relaciones sólidas con operadores de cable y programadores internacionales, posicionándose como un socio confiable en la venta de señales. Según Vorecol (2024), las organizaciones deben adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del entorno competitivo, gestionando eficazmente las relaciones externas y asegurando una coordinación interna eficiente.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Con una trayectoria de más de 25 años a nivel general iniciando por primera vez operaciones en la ciudad de Guatemala, expandiéndose después en el territorio hondureño en el cual lleva 15 años de operaciones. La empresa “X” está atravesando un importante desequilibrio en sus departamentos de ventas y cobros, lo que ha disminuido su eficiencia y ha perjudicado su rentabilidad. Este desafío se debe, en gran parte, a la falta de coordinación y a los conflictos entre los líderes de ambas áreas, los cuales carecen de liderazgo sólido, la falta de reconocimiento de los logros del equipo y a un entorno laboral marcado por la desconfianza, la falta de apoyo, y la falta de comunicación efectiva que han impactado en la motivación de los empleados. Este escenario ha deteriorado las operaciones diarias, lo que se ha traducido en una disminución de la productividad y del rendimiento general de la empresa. Sin embargo, la situación actual de la empresa podría tener un impacto significativo si se impulsara el liderazgo transformacional en el equipo de trabajo desde el punto de vista de la escucha activa, reconocimiento de logros, clima de confianza, y habilidades blandas, porque no solo mejorara el ambiente laboral, sino que también se traduce a una mayor eficiencia y rentabilidad para la empresa. Este enfoque puede ser clave para abordar los desafíos internos que enfrenta la empresa y fomentar un equipo más cohesionado y motivado.

“Cultivar la confianza y el respeto mutuo es fundamental para el éxito de un equipo de alto rendimiento. Fomentar la empatía y la escucha activa permite una comprensión más

profunda entre los miembros, lo que resulta en un entorno donde todos se sienten seguros para expresar sus ideas y preocupaciones” (Habilidades Blandas, 2023, s.p).

1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La formulación del problema reconoce y detalla de manera precisa la circunstancia o requerimiento particular que se pretende tratar a través de la investigación. “Esta fase define el contexto, establece la extensión del estudio y respalda su importancia, funcionando como fundamento para establecer los propósitos y las cuestiones de investigación” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

¿Cómo está en el equipo de trabajo de la empresa “X”, la escucha activa, reconocimiento de logros, ¿clima de confianza y habilidades blandas en el año 2024?

1.3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

“Son las que orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación, y deben presentarse de manera directa, lo cual minimiza la distorsión” (Christensen, 2006, s.).

Además, son el eje central de cualquier estudio. Se derivan de la formulación del problema y guían el enfoque de tu estudio y el desarrollo de la investigación, ya que definen los temas a explorar y delimitan el alcance del trabajo. A través de ellas, se busca obtener respuestas específicas que permitan entender y abordar el problema planteado de manera clara y estructurada. Las preguntas bien formuladas no solo ayudan a enfocar la investigación, sino que también facilitan el análisis y la interpretación de los resultados, asegurando que el estudio mantenga coherencia y relevancia desde su inicio hasta su conclusión.

A continuación, se describen las preguntas formuladas para el desarrollo del estudio.

1. ¿De qué manera la escucha activa promueve el equipo de trabajo de la empresa?
2. ¿Cómo impacta el reconocimiento de los logros individuales y colectivos en el desarrollo del equipo?
3. ¿Qué efectos tiene un clima de confianza entre los miembros del equipo de trabajo?
4. ¿Cómo contribuye el desarrollo de habilidades blandas en el equipo de trabajo?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos son esenciales en una tesis, ya que establecen el propósito de la investigación y delimitan el alcance del estudio, proporcionando una guía clara para el proceso investigativo" (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2021).

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

"El objetivo general en un proyecto es esencial, ya que define la meta principal que se desea alcanzar y guía el desarrollo de la investigación, asegurando que todas las acciones estén alineadas con la pregunta de investigación" (Martínez, 2020)

“Analizar las estrategias que fomentan el liderazgo transformacional en los miembros del equipo de trabajo de la empresa “X”, a través de la escucha activa, el reconocimiento de logros, la creación de un clima de confianza y el fortalecimiento de habilidades blandas, con el propósito de mejorar la cohesión y el desempeño en los departamentos de cobro y venta.”

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Babin, B. J., & Zikmund, W. G. (2019). resalta la importancia de los objetivos específicos en la investigación, destacando cómo estos permiten desglosar el objetivo general en partes manejables y concretas, lo que facilita la planificación y ejecución efectiva de la investigación para abordar el problema de estudio.

- 1) Identificar las prácticas de escucha activa implementadas en los departamentos de ventas y cobros de la empresa “X” y analizar su relación con el desarrollo del liderazgo entre los empleados.
- 2) Evaluar el impacto del reconocimiento de logros en la motivación y las relaciones interpersonales del equipo de trabajo, y su efectividad en promover un ambiente empático y colaborativo.
- 3) Analizar el clima de confianza dentro de la empresa para identificar los factores que fortalecen la confianza en los departamentos de ventas y cobros, y su influencia en el desarrollo de liderazgo.
- 4) Proponer estrategias para el fortalecimiento de habilidades blandas en los

colaboradores de ambos departamentos, orientadas a mejorar la comunicación, la cooperación y la cohesión del equipo, promoviendo así el liderazgo.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación es relevante para la empresa X, el objetivo es proponer un modelo de liderazgo transformacional que favorezca la creación de un clima de confianza y apoyo en los equipos de trabajo. Mejorar estos aspectos no solo beneficiará la productividad de la empresa, sino que contribuirá a un entorno organizacional más saludable. De este modo, los resultados pueden tener un impacto positivo en la comunidad organizacional en su conjunto, promoviendo un ambiente que facilite la colaboración y el compromiso mutuo en el logro de objetivos compartidos en el contexto organizacional. La idea de este estudio radica en la creciente necesidad de comprender cómo los líderes pueden influir positivamente en el bienestar y la motivación de sus equipos, especialmente en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo. Diversos estudios han señalado que un liderazgo efectivo puede mejorar significativamente la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional (Bass & Avolio, 1994). De acuerdo con Ghadi, Fernando y Caputi (2013), el liderazgo transformacional no solo crea significado en el trabajo, sino que también incrementa el compromiso de los empleados, lo cual tiene un impacto directo en los resultados de la empresa. La justificación de este trabajo se basa en la premisa de que, en un mercado globalizado, el compromiso de los empleados se ha convertido en un factor clave para la competitividad y la sostenibilidad organizacional. Por lo tanto, este estudio contribuirá a comprender cómo el liderazgo transformacional puede ser una herramienta estratégica.

Además, el estudio aportará al campo de la administración de la empresa “X” al evidenciar cómo, el fomento de la empatía y un buen liderazgo pueden mejorar la relación interpersonal del equipo llevando a un mejor desempeño individual y colectivo. Centro de Liderazgo Creativo. (2023). Describe la confianza como un tema delicado, menos de la mitad de los líderes confían en que su propio gerente haga lo correcto. Y menos de un tercio dice que confía en los líderes superiores de su organización, lo que provoca efectos profundos en la cultura organizacional y en la eficiencia operativa de la empresa. Por ende, es esencial que las organizaciones trabajen en construir y mantener un liderazgo confiable, auténtico y sobre todo

responsable para minimizar riesgos.

El incumplimiento de prácticas de liderazgo autónomo y empático dentro de una organización no solo afecta la moral y el rendimiento de los colaboradores, sino que también expone a la organización a repercusiones legales. Para evitar este tipo de problemas, las empresas deben buscar un equilibrio entre la productividad y el bienestar de sus empleados, implementando políticas de liderazgo que promuevan el apoyo, la empatía y la autonomía. analiza cómo diferentes estilos de liderazgo impactan la moral y el rendimiento de los colaboradores, y resalta la importancia de implementar prácticas que equilibren la productividad y el bienestar de los empleados (Northouse, P. G., 2021, s.p).

Arrogante, Ana (2022) subraya que en la escucha activa, no solo se debe escuchar sino también analizar las valoraciones que los públicos realizan, comprender cuáles son sus expectativas y que piensan, solo así se podrá saber en qué dirección hay que trabajar para mejorar en cuanto al reconocimiento de logros y generar un buen clima de confianza, las habilidades blandas serán los aspectos que apoyen para la resolución de este conflicto en la empresa “X” especialmente en sus departamentos de ventas y cobros. Robles, M. M. (2018). Destaca la importancia de las habilidades blandas como el trabajo en equipo, la comunicación y la empatía, factores clave en la creación de un clima de confianza y el reconocimiento de logros dentro de las organizaciones. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). Abordan cómo las estrategias bien implementadas, enfocadas en mejorar la eficiencia operativa y la competitividad, pueden ayudar a las empresas a fortalecer su posición en el mercado y recuperar su rentabilidad, siendo especialmente relevante en mercados competitivos como el centroamericano.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta un análisis crítico basado en fuentes de información que son relevantes. En este capítulo se aborda la situación actual de la empresa "X" mediante un estudio del macroentorno, el microentorno y un análisis interno, enfocándose en el liderazgo transformacional y su contexto a nivel nacional e internacional. Además, se incluyen teorías fundamentales para sustentar y conceptualizar la investigación, proporcionando un marco teórico que enriquece el conocimiento previo sobre el tema.

El Marco teórico según Arias, (2012). Es el producto de la revisión documental-bibliográfica y consiste en una recopilación de autores conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar, los cuales comprenden los antecedentes de investigación, bases teóricas y sistema de variables. En este marco, se exploran teorías relevantes que sustentan la investigación, acompañadas de un análisis metodológico detallado. Además, se definen conceptos clave de las variables analizadas, tales como liderazgo transformacional, la escucha activa, reconocimiento de logros, clima de confianza y habilidades blandas. Finalmente, se describen los instrumentos que se utilizarán, los cuales se basan en las teorías previamente discutidas.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La relevancia de este proyecto de investigación radica en el análisis de la situación actual que explica la importancia de fomentar el liderazgo transformacional, así como mejorar la escucha activa, el reconocimiento de logros, clima de confianza y habilidades blandas, que puede ser clave para fortalecer el clima organizacional y enfrentar los desafíos internos de la empresa. Estas prácticas no solo incrementan el compromiso y la motivación de los empleados, sino que también mejoran la toma de decisiones y la resolución de conflictos, aspectos fundamentales para una gestión eficaz. . En este capítulo, se evaluarán todos aquellos factores internos y externos relacionados con el análisis de la situación actual. Para comprender a profundidad el problema que aborda esta investigación, primero se analizará el macroentorno, considerando estudios globales respaldados por publicaciones en revistas científicas de prestigio. Posteriormente, se examinará el microentorno, poniendo el foco en la situación actual del país y realizando un análisis interno relacionado con esta investigación.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

“El macroentorno se emplea para definir aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización” (Alba Franquet, 2018, s.p).

El liderazgo transformacional, es una manera de fomentar el desarrollo de equipos de trabajo con excelente motivación, resilientes y orientados a resultados requeridos. En el ámbito actual, el macroentorno, incide directamente en su implementación mediante factores económicos, sociales, tecnológicos, políticos y culturales que ejercen una influencia directa en su efectividad y adopción dentro de las organizaciones.

1. Factores económicos

Las economías globalizadas y la incertidumbre financiera impulsan a las empresas a buscar líderes que promuevan el cambio y la adaptación, utilizando habilidades como la escucha activa y el reconocimiento de logros para motivar a los equipos frente a desafíos económicos que se presentan en la actualidad.

2. Factores sociales

Los cambios en las expectativas laborales, especialmente de las nuevas generaciones, demandan climas laborales más inclusivos, colaborativos y basados en la confianza. “El liderazgo transformacional ayuda a responder a estas necesidades al enfocarse en la comunicación empática y el desarrollo personal” (Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A, 2021, s.p).

3. Factores tecnológicos

“La transformación digital requiere líderes capaces de gestionar equipos diversos y remotos. Las habilidades blandas, como la comunicación efectiva y la inteligencia emocional, se convierten en competencias clave para mantener el compromiso del equipo”(Bass, B. M., & Riggio, R. E), 2022, s.p).

4. Factores políticos y legales

“Las regulaciones laborales sobre bienestar y derechos de los trabajadores influyen en la forma en que las empresas deben construir climas de confianza y asegurar el reconocimiento equitativo de los logros” (Bass, B. M., & Riggio, R. E, 2022, s.p).

5. Factores culturales

“En culturas con alta orientación colectiva, como muchas en Latinoamérica, el liderazgo transformacional se alinea bien con la necesidad de establecer relaciones interpersonales sólidas y un liderazgo basado en valores compartidos” (Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A, 2021, s.p).

Rol de los elementos clave:

1. Escucha activa

“Es una herramienta esencial para entender las necesidades de los colaboradores y generar confianza, un líder transformacional utiliza la escucha activa para promover la inclusión y el sentido de pertenencia” (Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A, 2021, s.p).

2. Reconocimiento de logros

“Este elemento motiva al equipo, refuerza comportamientos positivos y fomenta un desempeño superior, la retroalimentación constructiva y el reconocimiento público son estrategias efectivas” (López-Cabrales, Á., & Valle-Cabrera, R, 2021, s.p).

3. Clima de confianza

“La confianza mutua permite a los equipos innovar, colaborar y asumir riesgos. Los líderes transformacionales inspiran confianza al demostrar integridad, coherencia y apoyo” (Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A, 2021, s.p). Esta confianza es esencial no solo para mejorar el rendimiento del equipo, sino también para fomentar un mejor ambiente laboral.

4. Habilidades blandas

“Las habilidades blandas, como la empatía, la gestión del tiempo y la adaptabilidad, son fundamentales para liderar en un entorno dinámico. Los líderes que dominan estas habilidades fortalecen las relaciones laborales y facilitan el cambio organizacional” (Northouse, P. G., 2021, s.p). “El liderazgo transformacional ha atraído la atención de las empresas como un estilo de liderazgo que puede generar un alto nivel de desempeño organizacional” (Rawashdeh et al., 2021, s.p). Según Jensen et al. (2020), el liderazgo transformacional influye positivamente en algunos indicadores del desempeño de la empresa. Estos académicos confirmaron que el

liderazgo transformacional influye positivamente en los factores de desempeño de la empresa, que van desde la percepción de los subordinados sobre la efectividad del líder, el desempeño del líder, las ventas y las ganancias.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

“El microentorno se utiliza para definir a aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto directo” (Alba Franquea, 2018, s.p). El liderazgo transformacional en Honduras es clave para enfrentar desafíos nacionales y mejorar la competitividad, Su implementación efectiva requiere colaboración entre organizaciones, instituciones educativas y el gobierno. Sin embargo, la resistencia al cambio es un obstáculo significativo que dificulta el progreso y la innovación en distintos sectores. Este fenómeno se presenta a todos los niveles, desde las estructuras gubernamentales hasta las instituciones educativas y empresariales. Las estructuras de poder, en particular, son las que más se oponen a cualquier cambio que amenace su estabilidad y control. Los intereses políticos y económicos, sumados a la falta de una visión a largo plazo, perpetúan un entorno donde las nuevas ideas son vistas con escepticismo. Esta dinámica no solo frena el desarrollo del país, sino que también desalienta a los líderes jóvenes que buscan implementar cambios transformacionales. “El liderazgo transformacional, caracterizado por la visión, la inspiración, el estímulo intelectual y la atención personalizada, es fundamental para el progreso de cualquier sociedad” (Amador, 2024, s.p).

El liderazgo transformacional va más allá de una exigencia inmediata para garantizar el avance y la sostenibilidad de Honduras. La falta de adopción de este método podría conducir a nuestras instituciones hacia la mediocridad y la ineficiencia. Se sugiere la puesta en marcha de programas nacionales de capacitación en liderazgo, centrados en competencias de comunicación, análisis crítico y empatía. Es necesario establecer plataformas que permitan a estos líderes jóvenes difundir sus pensamientos y cooperar con otros protagonistas fundamentales de la sociedad. Los líderes presentes y en desarrollo deben adoptar una perspectiva visionaria, empática y estimulante para edificar un futuro prometedor y sostenible en la nación. Este tipo de liderazgo no se limita a establecer objetivos elevados; va más allá, animando y empoderando a los equipos para que se superen constantemente, creando un entorno

de innovación y creatividad. Sin embargo, la resistencia al cambio presenta desafíos significativos para líderes. “Las estructuras de poder, que se benefician del statu quo, esta resistencia se manifiesta a través de la burocracia, la falta de recursos y el sabotaje” (Amador, 2024, s.p).

Bistué (2016) expresó que, al examinar y estudiar las conductas observables mediante cuestionarios anónimos aplicados a mujeres en roles de liderazgo en Honduras, los resultados indicaron que las mujeres poseen un estilo de liderazgo sobresaliente, superando el 70% en liderazgo transformacional, por encima de las conductas observables del liderazgo transaccional.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

“El análisis interno consiste en examinar los factores internos de una organización o proyecto, con el propósito de identificar sus fortalezas y debilidades” (Porter, 1985; Kotler & Keller, 2020, s.p). A través de este análisis, se busca entender cómo los elementos internos contribuyen al éxito o limitan el progreso de la organización, proporcionando una base sólida para tomar decisiones estratégicas orientadas a mejorar el rendimiento y la competitividad. Además, permite identificar áreas de mejora que, si se abordan adecuadamente, pueden transformar debilidades en oportunidades de crecimiento y optimización.

2.1.3.1 Fortaleza interna

La empresa "X" cuenta con una trayectoria de más de 25 años en el mercado centroamericano, consolidándose en la distribución y comercialización de derechos de señales de televisión por cable. Este extenso historial no solo evidencia su capacidad de permanencia en un sector competitivo, sino que también le otorga una reputación sólida y confiable entre sus clientes y socios. El portafolio de servicios que ofrece es amplio e integral, incluyendo ventas, asesoría técnica, soporte legal y atención al cliente. Estas capacidades le permiten abordar de manera eficiente las necesidades de los operadores de cable y programadores internacionales, posicionándose como un socio estratégico en la región.

2.1.3.2 Debilidades Internas

A pesar de sus fortalezas, la empresa enfrenta desafíos internos muy significativos que están impactando su rendimiento y clima organizacional. Uno de los problemas más críticos es la falta de liderazgo sólido en sus departamentos clave, específicamente en ventas y cobros.

Esto ha derivado en conflictos entre los líderes de área y gestores, lo que, a su vez, ha afectado negativamente la coordinación y la eficiencia operativa. “La comunicación interna deficiente es otro factor que contribuye a los problemas actuales. Este aspecto ha limitado la colaboración entre los equipos, generado desconfianza y reducido la efectividad de los procesos internos” (Men, L. R., & Stacks, D. W., 2013, s.p). La falta de reconocimiento de los logros del personal y el ambiente laboral marcado por la desmotivación son elementos que necesitan atención inmediata para evitar una disminución adicional en la productividad y el rendimiento general de la empresa.

2.1.3.3 Oportunidades en el Entorno Cercano

En el contexto actual, la empresa "X" tiene la oportunidad de implementar un enfoque estratégico basado en el liderazgo transformacional. Este estilo de liderazgo puede abordar directamente los problemas internos antes mencionados al promover un entorno laboral más motivador, colaborativo, inspirador y sobre todo orientado al logro de objetivos comunes. “El liderazgo transformacional, en particular, ha demostrado ser efectivo al promover un entorno en el que los empleados se sienten valorados y comprendidos, lo que incrementa su compromiso y responsabilidad en la empresa” (Bass & Riggio, 2020, s.p).

Al adoptar estas estrategias, la empresa no solo resolverá los desafíos internos, sino también optimizar su desempeño organizacional, consolidar su liderazgo en el mercado y fortalecer su competitividad a largo plazo. Comunicación interna: La comunicación interna es fundamental para garantizar la coordinación y la colaboración efectiva entre departamentos. La falta de una comunicación clara puede generar malentendidos y dificultades en el trabajo en equipo. Por ello, “implementar estrategias de comunicación abiertas y transparentes, que promuevan el intercambio de ideas y permitan una retroalimentación constante, es crucial para fortalecer la comprensión mutua y la cooperación entre los equipos” (Robinson & Judge, 2022, s.p).

2.1.3.4 Reconocimiento de logros y desarrollo de habilidades:

Reconocer los logros de los empleados es una herramienta clave para mantener la motivación alta y fomentar un entorno de trabajo positivo. La falta de un sistema de reconocimiento estructurado puede llevar a la desmotivación y a una disminución del

compromiso por parte de los empleados. “Estas competencias son esenciales para mejorar la comunicación, fomentar la confianza y construir un equipo de trabajo más cohesionado y eficiente y sobre todo fortalecer el liderazgo y crear relaciones laborales saludables y productivas” (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013, s.p).

2.1.3.5 Inteligencia emocional y clima organizacional:

La inteligencia emocional es fundamental para la gestión efectiva de las relaciones interpersonales y la regulación de emociones en el lugar de trabajo. Los líderes y empleados que practican la empatía comprenden las perspectivas de los demás y manejan sus propias emociones de manera adecuada creando un ambiente laboral basado en la confianza y el respeto. “Este tipo de entorno es esencial para la resolución de conflictos y fomenta un espacio colaborativo y productivo” (Goleman, 2018,s.p).

2.1.3.6 Escucha activa y confianza:

La práctica de la escucha activa es crucial para entender y atender las necesidades y preocupaciones de los empleados, fomentando un entorno en el que se sientan valorados y escuchados. “La confianza es la base de relaciones laborales duraderas y productivas; su ausencia puede impactar negativamente la moral y la eficiencia. Por lo tanto, es vital que los líderes se enfoquen en practicar la escucha activa y en construir confianza” (Brown, 2018, s.p).

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

En el contexto de la investigación sobre la empresa "X", es esencial abordar el concepto de liderazgo transformacional, fenómeno que es crucial para comprender el funcionamiento interno de la empresa y su capacidad para enfrentar desafíos creados por la falta en el fortalecimiento de la escucha activa, el reconocimiento de logros, un clima de confianza hostil y la ausencia de desarrollo de habilidades blandas. “Estas habilidades son esenciales para el éxito personal y profesional y permiten interacciones más efectivas, adaptabilidad a distintos contextos y resolución de problemas en entornos complejos” (Goleman, 2018, s.p).

El concepto de liderazgo ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo. “Desde los enfoques iniciales que se centraban en rasgos de personalidad y características innatas de los líderes, se ha avanzado hacia perspectivas más complejas que consideran el contexto, las relaciones interpersonales y la adaptación al entorno” (Northouse, 2021, s.p). La inteligencia emocional, introducida por primera vez por Peter Salovey y John D. Mayer en 1990,

se ha convertido en un componente esencial del liderazgo efectivo. Goleman (1995) popularizó el término, sugiriendo que la inteligencia emocional es más determinante para el éxito profesional que el coeficiente intelectual (CI).

La inteligencia emocional se define como la habilidad para reconocer, entender y manejar tanto las emociones propias como las de los demás. Este enfoque incluye competencias como la empatía, la autorregulación, la motivación y las habilidades interpersonales, que son cruciales para construir relaciones efectivas y resolver conflictos. “La inteligencia emocional capacita a las personas para responder de manera adecuada en diferentes contextos sociales y profesionales, lo que contribuye a una mejor comunicación, colaboración y liderazgo” (Goleman, 2021, s.p).

1. Concepto de liderazgo

De acuerdo con Diccionario de la Lengua Española (RAE, 2008) el término liderazgo remite al vocablo liderato, cuyo significado: condición de líder, remite, a su vez, al anglicismo líder que puede definirse como: Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. De ahí la asociación del fenómeno del liderazgo con grupos sociales u organizaciones y la tendencia de la literatura a estudiarlo en función de las relaciones existentes entre los integrantes de una determinada estructura social en vez de centrado en el análisis de las características particulares del individuo que ejerce, o puede ejercer el rol de líder. Liderazgo como factor de cambio organizacional.

A pesar de que las definiciones de diccionario pueden darnos una idea general del término, suelen ser insuficientes para definir con precisión el objeto de estudio en una investigación. Esto es particularmente cierto cuando se trata de un concepto que ha sido interpretado de múltiples maneras por diversos autores, generando una variedad de descripciones tan amplia como el número de especialistas que han intentado definirlo. En términos generales, la mayoría de las definiciones coinciden en que la idea es un proceso de influencia en el que una persona impulsa a los miembros de un grupo hacia una meta común. Además, se reconoce como una habilidad que, si bien en algunos individuos puede nacer, es fuerte en determinados contextos. Por tanto, el líder es percibido como un fenómeno que depende de las circunstancias, en las que el líder requiere ajustar su estilo a las particularidades de cada situación y grupo.

Rocha (2019) considera que el liderazgo supone la capacidad de persuadir a personas con el fin de lograr metas y objetivos bajo esquemas eficientes y efectivos. A ello, agregan Capa et al. (2020) detectar personas que trabajen por vocación y convertirlos en activo intangible para la organización. Capa et al. (2020) plantea, que el liderazgo positivo, puede generar una fusión exitosa en dos organizaciones culturalmente diferentes, además de mejoras significativas en el desempeño financiero, aumentos notables en la satisfacción del cliente y un compromiso con los empleados. Su correlación con las organizaciones saludables, permiten darle un sentido humano a las relaciones gerenciales y comunicacionales, mediante la formación de líderes que no se enfoquen solamente en los resultados, sino que integralmente tengan la capacidad para combinar trabajo y emociones, sin perder de vista los objetivos empresariales establecidos.

Cabe destacar que las empresas enmarcadas bajo esquemas saludables permiten combinar una serie de factores que propulsan la excelencia, fusionando ambientes laborales agradables, fortalecimiento de relaciones psicosociales, salud mental y física, apertura de vías comunicacionales y responsabilidad social, sin descuidar la misión y visión organizativa lo que contribuye de manera significativa al incremento del compromiso. La síntesis interpretativa da como resultado una conceptualización general de "liderar en contextos de trabajo inteligentes" que describe el liderazgo como un fenómeno emergente naturalmente que combina lógicas ágiles y prácticas de gestión del cambio para alinear intereses en diferentes niveles de la organización, promoviendo así, la flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de innovación dentro de la empresa (Iannotta, Meret and Marchetti, 2020, s.p)

2. Liderazgo transformacional:

El liderazgo transformacional está orientado a inspirar y motivar a los miembros del equipo para que alcancen su máximo potencial. “Los líderes en este estilo promueven la innovación y se comprometen activamente con el desarrollo personal y profesional de sus seguidores” (Bass & Riggio, 2006, s.p). Morales (2022) señala que, según Burns, el líder transformador es un estilo en el que los líderes pueden inspirar y motivar a quienes quieren alcanzar su máximo potencial, fomentando un cambio positivo tanto en las personas como en la organización.

3. Historia del Liderazgo Transformacional

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido inicialmente por el experto en liderazgo presidencial y biógrafo James MacGregor Burns. Según Burns (1978), el liderazgo transformacional puede ser visto cuando "los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel más alto de moral y motivación". A través de la fuerza de su visión y de la personalidad, los líderes transformacionales son capaces de inspirar a sus seguidores para cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones y trabajar en pro de objetivos comunes.

Más tarde, el investigador Bernard M. Bass (1985) desarrolló las ideas originales de Burns y elaboró lo que hoy se conoce como Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass. Según Bass, el liderazgo transformacional puede ser definido en base al impacto que tiene sobre los seguidores. Los líderes transformacionales ganan la confianza, el respeto y la admiración de sus seguidores.

Liderazgo transformacional (LT), es un tema que ha sido estudiado ampliamente en las últimas décadas, y además abarca gran cantidad de bibliografía que va desde sus enfoques más clásicos, como la teoría del gran hombre y los rasgos, hasta enfoques más contemporáneos como la teoría de las relaciones, en la que se sustentan dos tipos de liderazgos: transaccional y transformacional (Álvarez Kelsey, 2020).

Lowe et al. (1996) afirman que, con el paso del tiempo, ha existido la necesidad de investigar el tipo de liderazgo más adecuado y que, a su vez, logre dar óptimos resultados dentro de una organización.

4. Componentes de Liderazgo Transformacional

Estimulación Intelectual:

“Los líderes transformacionales no sólo desafían el status quo sino que también fomentan la creatividad entre sus seguidores. El líder alienta a sus seguidores a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades para aprender” (Bass, et al.,2006, p.13).

Consideración Individualizada:

Apoyo a los seguidores de manera individual, con el fin de fomentar las relaciones de apoyo, mantienen las líneas de comunicación abiertas, para que sus seguidores no duden en compartir ideas, y para que los líderes puedan ofrecer reconocimiento directo a cada uno de sus

seguidores, en función de sus aportes al proceso general. (Northouse, P. G, 2019, s.p).

Inspiración y Motivación:

“Los líderes transformacionales tienen una visión clara y son capaces de articularla a los seguidores, estos líderes también son capaces de ayudar a los seguidores a experimentar la misma pasión” (Burns, J. M, 1978, s.p).

Influencia Idealizada:

El líder transformacional se convierte en un modelo a seguir para sus seguidores, quienes depositan su confianza y respeto en él, ya que ven los resultados en el líder y saben que ha recorrido un camino que lleva al éxito. Además, este tipo de liderazgo fomenta un entorno de crecimiento personal y profesional, inspirando a los seguidores a superar sus propios límites y alcanzar su máximo potencial (Avolio, et al., 2004, s.p).

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros para ayudarse mutuamente, mirar por los demás, estar alentando y armonioso, y mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. Este enfoque no solo impulsa el desarrollo individual de los miembros del equipo, sino que también fomenta un sentido de propósito compartido, alineando los objetivos personales (Bass, et al., 2006, s.p).

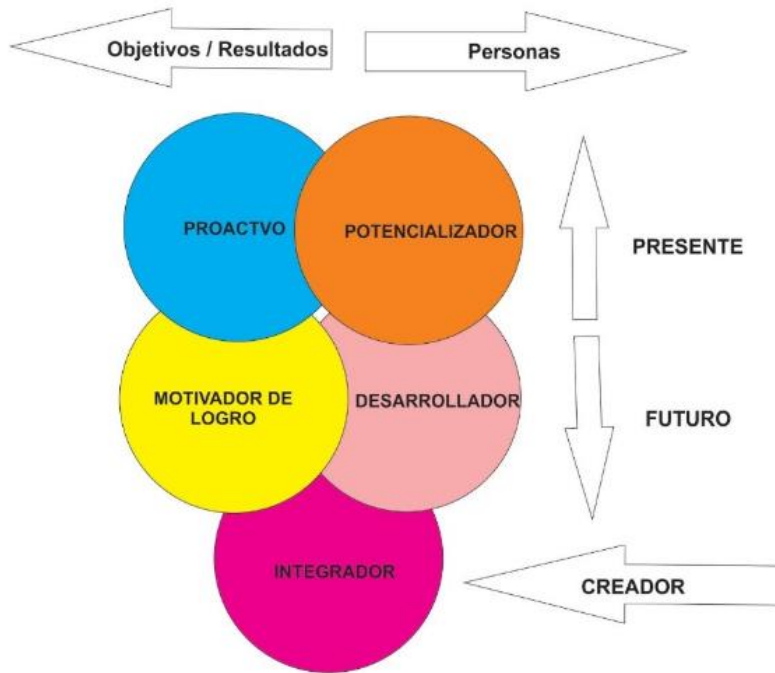


Figura 1. Modelo de Liderazgo transformacional
 Fuente: Escuela de liderazgo transformacional: 2015

Liderazgo transformacional (LT) El liderazgo es un tema que ha sido estudiado ampliamente en las últimas décadas, y además abarca gran cantidad de bibliografía que va desde sus enfoques más clásicos, como la teoría del gran hombre y los rasgos, hasta enfoques más contemporáneos como la teoría de las relaciones, en la que se sustentan dos tipos de liderazgos: transaccional y transformacional. “Con el paso del tiempo, ha existido la necesidad de investigar el tipo de liderazgo más adecuado y que, a su vez, logre dar óptimos resultados dentro de una organización” (Lowe, Kroeck, & Sivasubramanian, 1996, s.p). Es por ello que las organizaciones han tenido que adaptarse a los requerimientos y necesidades del siglo XXI, debiendo reivindicar más cambios orientados a las políticas organizacionales, dirección de recursos humanos, y gestión de Liderazgo autocrático.

5. El liderazgo autocrático

“Se define por la toma de decisiones unilateral por parte del líder, quien espera que los miembros del equipo sigan sus instrucciones sin cuestionar. Este enfoque puede resultar útil en situaciones que demandan decisiones rápidas, pero su uso excesivo podría llevar a la desmotivación de los empleados” (García et al., 2020, s.p).

6. Liderazgo democrático o participativo

“El liderazgo democrático, también conocido como participativo, involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones. Este estilo de liderazgo promueve la colaboración y valora las contribuciones de todos, lo que puede resultar en una mayor satisfacción laboral y compromiso entre los integrantes del equipo” (Fernández, et al., 2021, s.p).

7. Liderazgo transaccional

“El liderazgo transaccional se fundamenta en un sistema de recompensas y sanciones. Los líderes transaccionales definen claramente las expectativas y ofrecen recompensas por el logro de objetivos, lo que puede ser efectivo en entornos organizacionales estructurados” (Ramírez, S., & Torres, A, 2020, s.p).

8. Liderazgo laissez-faire

“El estilo de liderazgo laissez-faire permite que los miembros del equipo actúen de manera autónoma y tomen decisiones por sí mismos. Este enfoque puede resultar efectivo en equipos altamente calificados, aunque puede dar lugar a la falta de dirección si no se gestiona de forma adecuada” (Pérez, et al, 2021, s.p).

9. Liderazgo carismático

“El liderazgo carismático se fundamenta en la personalidad del líder, quien es capaz de inspirar devoción y lealtad entre sus seguidores. Estos líderes suelen ser persuasivos y poseen una visión clara que moviliza a su equipo hacia los objetivos” (Alvarado, M, 2023, s.p).

10. Liderazgo situacional

Según Vargas, R. (2022). El liderazgo situacional propone que no existe un estilo único de liderazgo; en cambio, los líderes deben adaptarse a las circunstancias y necesidades del equipo. Este enfoque considera factores como la madurez y la competencia del grupo.

11. Liderazgo coaching

Córdoba y Beltrán (2023). discuten cómo el liderazgo coaching se enfoca en el apoyo y desarrollo de los individuos dentro de un equipo, resaltando la importancia de la orientación para ayudar a los seguidores a alcanzar sus objetivos. Smith y Johnson (2022). explora cómo el

liderazgo basado en empatía, habilidades interpersonales y un ambiente de confianza y reconocimiento influye en la motivación y el bienestar de los empleados, confirmando la importancia de estos elementos en la gestión moderna.

Tabla 1. Recopilación de definición de liderazgo

Autor	Contexto
Rocha (2019)	Define el liderazgo como "la capacidad de persuadir a personas con el fin de lograr metas y objetivos bajo esquemas eficientes y efectivos".
Northouse (2021)	El liderazgo ha "evolucionado significativamente a lo largo del tiempo".
Goleman, D. (2021)	La habilidad para reconocer, entender y manejar tanto las emociones propias como las de los demás
Capa et al. (2020)	El liderazgo positivo, puede generar una fusión exitosa en dos organizaciones culturalmente diferentes.

Fuente: elaboración propia

Los datos que se detallan en la tabla ilustrada muestran un resumen con puntos claves sobre las referencias de la cual se obtuvo la definición de los tipos de liderazgo que ofrecen una perspectiva más completa, que no solo incluye la toma de decisiones y la influencia, sino también la empatía y la capacidad de adaptación en un ambiente variado y en constante cambio.

12. La escucha activa

Brown (2020) afirma que "la escucha activa es crucial para fomentar una cultura de respeto y apoyo mutuo en las organizaciones", ya que implica prestar atención y responder de manera reflexiva a lo que los miembros del equipo comunican, tanto de forma verbal como no verbal. Esta práctica es esencial en el liderazgo empático, ya que permite a los líderes identificar problemas antes de que se agraven y ofrecer soluciones más adaptadas a las necesidades del equipo.

13. Reconocimiento de Logros

Korn Ferry (2023) señala que celebrar los éxitos y reconocer el esfuerzo de los colaboradores impulsa la motivación y refuerza el sentido de pertenencia. El reconocimiento es especialmente efectivo cuando es específico y oportuno, reforzando así las conductas deseables y aumentando la autoconfianza de los empleados. Según un informe de Korn Ferry (2023), los empleados que reciben reconocimiento son más propensos a comprometerse y sentirse valorados en su lugar de trabajo.

14. Clima de Confianza

La confianza es la base de un equipo exitoso. Los líderes que promueven un clima de confianza fomentan un ambiente en el que los empleados se sienten seguros para compartir ideas, tomar riesgos y aprender de los errores. McKinsey (2023) menciona que la confianza en el liderazgo aumenta la resiliencia del equipo y facilita la cooperación en tiempos de incertidumbre.

15. Habilidades Blandas

En el liderazgo moderno, las habilidades blandas como la comunicación, la colaboración, la flexibilidad y la resiliencia son esenciales. Estas competencias permiten a los líderes adaptarse a distintas situaciones y responder de forma efectiva a los retos interpersonales. Además, el desarrollo de habilidades blandas en los líderes fomenta la formación de equipos más colaborativos y creativos, contribuyendo a un entorno de trabajo más productivo y armónico. Según estudios recientes, la importancia de las habilidades blandas en el liderazgo se ha destacado por su impacto en la mejora de la dinámica de equipo y la gestión del cambio.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

Una vez definido el problema de estudio y establecidos los objetivos y preguntas de investigación, y tras evaluar su relevancia y viabilidad, el siguiente paso es fundamentar teóricamente el estudio. Según Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2013). Este proceso se conoce como desarrollo de la perspectiva teórica. Implica presentar y analizar las teorías, conceptualizaciones, investigaciones previas y otros antecedentes que se consideren pertinentes para enmarcar adecuadamente el estudio.

2.3.1 BASES TEÓRICAS

“Posterior a la parte introductoria de la investigación, se presenta el marco teórico y sus agregados, iniciando con el análisis de la situación actual que incluye la exploración del contexto de la organización, conceptualización, teorías de sustento, metodologías desarrolladas, los instrumentos utilizados y el marco legal en que se fundamenta” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2013, s.p). El mundo está cambiando de manera rápida por lo que requiere que aquellos que están en puestos de liderazgo asuman papeles y responsabilidades que cambien constantemente, deben ser creativos, forjar una visión común y comunicarse con sus asociados de manera eficaz. La comunicación asertiva, es la habilidad fundacional para formar equipos efectivos generando un sentido de propósito del colaborador con la empresa.

Según Soto Palafox, et al. (2020) el liderazgo, es parte esencial para la gestión de las organizaciones, el cual ha sido estudiado desde diversas vertientes. Por ello, la presente investigación tiene por objetivo mostrar el abordaje teórico de dicho aspecto desde la visión de las teorías organizacionales, lo anterior permite afirmar que la existencia del liderazgo en las organizaciones es dependiente de la coexistencia de motivación, comunicación, poder, autoridad, entre otros elementos, que le dan vida, presencia y esencia a todo tipo de organizaciones, contribuyendo así a la permanencia de estas. Existen diversas teorías que sustentan la investigación, entre las cuales se enuncian a continuación:

2.3.1.1 Teoría institucional

“De igual forma, se presenta la Teoría institucional (TI), la cual consiste en un método de perfeccionar los procesos organizacionales desarrollándose de tal manera que sea posible eliminar diversas formas organizativas que ya no se consideran adecuadas, adaptándose al medio en el que se encuentran, tanto interno como externo; es decir, al entorno que las rodea y así tener beneficios que aporten un valor a las partes involucradas” (Berrone y Gómez-Mejía, 2009, s.p). La TI menciona que los procesos se perfeccionan con base en reglas y procedimientos, además de regulaciones, incentivos, políticas, entre otros aspectos, pues según Meyer y Rowan (1977) el proceso de institucionalización implica que se deben considerar dichos preceptos que ayuden a conseguir un estatus ante la sociedad, teniendo en cuenta la estructura organizacional de las empresas, la realidad en la que se encuentran y lo que está alrededor de la misma, con la finalidad de conseguir más productividad, eficacia, eficiencia,

rentabilidad y permanencia dentro mercado competitivo.

No obstante, la TI tiene ciertas complejidades, lo que se ha convertido en blanco de críticas para otros autores pues presenta algunas implicaciones sociales, y esto es debido a que las organizaciones son consideradas anarquías, debido a que no se acoplan con otras, tienen incluso pocas restricciones y a ocasiones objetivos inciertos que no pueden llegar a cumplirse, además de no contar con tecnología avanzada. De acuerdo con Maguire y Hardy (2009), pueden existir aspectos externos que incidan en la desinstitucionalización, omitiendo las prácticas relacionadas y teniendo como resultado diversas problemáticas.

2.3.1.2 Teoría de los comportamientos

Esta teoría sostiene que el liderazgo no depende de tanto de los rasgos innatos, sino de las acciones y conductas del líder. En estudios realizados en la Universidad Estatal de Ohio, se identificaron dos conductas claves: “consideración” (preocupación por las personas) y “estructura de iniciación” (preocupación por las tareas). “Este enfoque plantea que los líderes pueden desarrollar su efectividad a través de comportamientos que se orientan en el bienestar del equipo y la claridad en la dirección de las tareas” (Northouse, 2019, p.14).

2.3.1.3 Teoría del Liderazgo Transformacional

Se centra en la capacidad del líder para inspirar y motivar a los empleados a superar sus propios intereses en beneficio del equipo y de la organización. Bass (1985) presenta cuatro componentes clave:

1. Influencia idealizada: El líder actúa como modelo a seguir.
2. Motivación inspiracional: Los líderes transformacionales inspiran una visión compartida.
3. Estimulación intelectual: Promueven la creatividad y la resolución de problemas.
4. Consideración individualizada: Tratan a los empleados como individuos, atendiendo sus necesidades de desarrollo personal.

Según investigaciones de Hsieh y Huang (2020), el liderazgo transformacional se asocia con un alto nivel de compromiso y rendimiento entre los empleados. Estudios recientes han

ampliado esta perspectiva, subrayando el papel fundamental de la empatía para fomentar relaciones laborales efectivas. Un líder transformacional no solo impulsa la motivación de su equipo, sino que también muestra un genuino interés por su bienestar y desarrollo personal.

2.3.1.4 Teoría de la Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier empresa. Según Tourish y Hargie (2019), la comunicación efectiva se basa en la escucha activa y el feedback, que son vitales para construir relaciones de confianza. La implementación de prácticas de escucha activa en la empresa “X” puede ayudar a mitigar los problemas actuales de comunicación y mejorarlo, fomentando un clima laboral donde todos los miembros se sientan valorados y escuchados, generando mayor compromiso de los colaboradores y un impacto directo en los resultados de la organización.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

En esta sección, se analiza la literatura de tesis tanto de contexto nacional como internacional, así como información de revistas científicas y libros de la metodológicos que han integrado metodologías basadas en las premisas del liderazgo transformacional. Estas investigaciones han aportado a distintas áreas del conocimiento, desde la teoría y la ciencia hasta el ámbito empresarial y logístico, contribuyendo al avance en la gestión de recursos, minimización de pérdidas y desperdicios, y fortalecimiento de la competitividad organizacional. “El liderazgo transformacional es un proceso que cambia y transforma a los individuos” (Northouse, 2001, p.33).

El liderazgo transformacional desempeña un papel crucial en la promoción de prácticas sostenibles y de responsabilidad social dentro de las organizaciones. Según un artículo de Harvard Business Review, los líderes transformacionales, al inspirar cambios significativos, crean una cultura organizacional que valora la responsabilidad social y ambiental, evidenciando que ser ético también puede ser rentable.

- 1) La tesis “Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional” 2009, de Universidad Católica de Colombia, Bogotá, elaborada por Mónica García Rubiano describe el objetivo de la investigación que fue evaluar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la aceptación al cambio organizacional en trabajadores

de dos empresas de Bogotá, pertenecientes al sector económico terciario. Para esta investigación utilizaron el método No experimental con un diseño correlacional y aplicaron instrumentos de medición al cambio organizacional (IMC) a 9 jefes o líderes de cargos medios y el cuestionario liderazgo multifactorial (MLQ) a 62 operarios. Los resultados obtenidos fueron sorprendentes porque se evidencio como asociaciones tan significativas y positivas entre efectividad y comunicación en un 0,685. Llegaron a la conclusión de que la comunicación y la actitud al cambio son elementos importantes en un proceso de cambio organizacional.

2) Tesis de Postgrado “Plan de mejora para la Selección de personal mediante un modelo basado en competencias para la institución educativa en el año 2020” Elaborada por Jerson Vallecillo. La idea principal de esta investigación fue el implementar un modelo de selección de personal basado en competencias en la institución educativa ECSA en San Pedro Sula. Nace a raíz de la necesidad de encontrar colaboradores competitivos con capacidades de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesaria, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones de continencia y problemas. Para ello utilizaron el enfoque mixto, se llevaron a cabo encuestas tipo Likert con los estudiantes, directivos y maestros con el objetivo de determinar las principales competencias requeridas. Basado en estos resultados, se creó un plan de mejora que evalúa a los aspirantes según las competencias esenciales, utilizando lógica difusa para identificar al candidato más competente en comparación con el aspirante ideal.

Adoptar un modelo de selección de personal centrado en competencias en la institución educativa ECSA podría marcar una diferencia significativa, permitiendo la incorporación de profesionales bien capacitados que cumplan con los altos estándares educativos requeridos. Este enfoque, que incorpora la lógica difusa, facilitaría un proceso de selección más preciso y adaptable, que podría extenderse a otras instituciones, promoviendo un entorno educativo más sólido y ayudando a superar los desafíos actuales en la contratación de personal.

3) Tesis “La gestión gerencial y el liderazgo en la empresa “Servitextil Confecciones” de la ciudad de Riobamba” para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, elbaorada por Félix Johán Suárez Valdivieso Riobamba, Ecuador. 2024. La investigación se centra en cómo la gestión gerencial, implementada a través de estrategias de dirección y

organización, puede potenciar el liderazgo en Servitextil Confecciones en Riobamba y contribuir a su reconocimiento tanto a nivel local como nacional por la calidad de su producción y servicios.

El marco teórico explora la importancia de la gestión gerencial y su influencia en el liderazgo empresarial, destacando sus características y pilares fundamentales. Para la metodología, se adoptó un enfoque no experimental, con un análisis de campo y revisión bibliográfica, empleando métodos científicos, inductivos y deductivos, y un diseño descriptivo y explicativo. La investigación incluyó a 23 empleados de la empresa y evidenció que, aunque se requiere orientación administrativa y capacitación, el 87% considera esencial que los líderes adopten estrategias innovadoras y fomenten la motivación entre los trabajadores. Como conclusión, se identificó que Servitextil Confecciones no cuenta.

4) Revista “Liderazgo Transformacional, desarrollando el potencial”

En esta revista podemos enriquecer nuestra investigación basadas en el liderazgo transformacional que se destaca como un enfoque fundamental para impulsar el éxito dentro de las organizaciones, ya que tiene el poder de inspirar y motivar a los integrantes de un equipo para que alcancen su máximo potencial. Se caracteriza por la creación de una visión compartida, el fomento de la motivación y la creatividad, y el impulso del desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo, lo cual crea un entorno laboral positivo y estimula tanto la innovación como el crecimiento. Sin embargo, este estilo de liderazgo no está exento de desafíos y críticas, como la necesidad de encontrar un equilibrio entre la inspiración y la estabilidad y de adaptar el enfoque a las circunstancias específicas de la organización y su contexto. Para que un líder transformacional sea efectivo, es crucial que se practique el autoconocimiento y se mantenga un proceso de aprendizaje constante y de esta manera se construyan relaciones de confianza y comunicación abierta con su equipo. Al priorizar el desarrollo de sus colaboradores y fomentar una cultura de colaboración, los líderes pueden potenciar el rendimiento de sus equipos y lograr resultados sobresalientes. Este estilo de liderazgo no solo impulsa la eficacia organizacional, sino que también genera un impacto positivo en las personas y en la sociedad, contribuyendo al cambio y al progreso de su entorno.

5) Revista Cielo “El estudio titulado "El Liderazgo Transformacional en las Organizaciones;

Variables Mediadoras y Consecuencias a Largo Plazo" realizado por Hermsilla y colaboradores en 2016 investiga cómo el liderazgo transformacional se compara con el liderazgo transaccional en organizaciones ubicadas en el norte de España. La relevancia del liderazgo transformacional: Este enfoque de liderazgo se destaca como esencial para dirigir a las organizaciones hacia procesos de cambio e innovación, subrayando su capacidad para inspirar y motivar a los miembros del equipo. Resultados obtenidos: Se realizó un estudio con la participación de 154 personas, incluyendo 47 directivos y 107 subordinados, en cuatro organizaciones diferentes. Los hallazgos muestran que el liderazgo transformacional tiene una correlación más fuerte con la satisfacción de los líderes, la efectividad percibida y la motivación de los empleados en comparación con el liderazgo transaccional. Diferencias de género en los estilos de liderazgo: El estudio también analizó si existían variaciones de género en los estilos de liderazgo, encontrando que las mujeres tienden a obtener puntuaciones más altas en liderazgo transformacional, mientras que los hombres se destacan en liderazgo transaccional. Elementos del liderazgo transformacional: "Se identificaron cuatro componentes principales que constituyen este estilo de liderazgo: carisma e influencia idealizada, inspiración motivacional, atención a las diferencias individuales y estimulación intelectual" (Hermsilla et al., 2016, p.65)

Implicaciones para la práctica organizacional: Los hallazgos sugieren que promover un liderazgo transformacional en las organizaciones puede contribuir a una mayor cohesión de equipo y a un mejor desempeño en áreas clave como ventas y cobros. Este estudio subraya la importancia del liderazgo transformacional no solo en términos de satisfacción y motivación de los empleados, sino también como un factor clave para lograr el éxito organizacional en el largo plazo, algunos métodos utilizados son:

1) Estudios de Caso

Este método posibilita el análisis del liderazgo en situaciones concretas, proporcionando un entendimiento exhaustivo de la cultura organizacional, las interacciones entre líderes y equipos, así como el contexto en el que los líderes operan. Mediante entrevistas y observación directa, el estudio de caso permite captar cómo el liderazgo impacta en la dinámica laboral. Además, al centrarse en escenarios reales, el estudio de caso ofrece una visión detallada de las mejores prácticas y los desafíos a los que se enfrentan los líderes en el día a día (Bryman & Bell, 2019, s.p)

2) Evaluación 360 Grados

“Esta técnica permite evaluar el desempeño de un líder desde diferentes perspectivas, incluyendo a colegas, subordinados y supervisores. Proporciona una visión integral de cómo se perciben tanto las fortalezas como las áreas de mejora del líder, siendo una herramienta frecuente en estudios de liderazgo que buscan realizar comparaciones de percepciones” (Fleenor, Taylor y Chappelow 2020).

3) Investigación Acción (Action Research)

La investigación acción consiste en la participación activa de los investigadores en el proceso de liderazgo, implementando cambios y observando sus impactos de manera inmediata. Este enfoque es particularmente adecuado para proyectos de mejora continua, ya que posibilita la experimentación y el ajuste de prácticas de liderazgo en el entorno laboral real (Coghlan y Brannick, 2019).

4) Entrevista Semiestructuradas y Grupos Focales

“Es una técnica cualitativa que permiten que líderes y empleados compartan sus experiencias y percepciones sobre el liderazgo, profundizan en cómo los equipos de trabajo ven o perciben a sus líderes, sus estilos y el impacto de estos en el rendimiento del equipo” (Kvale, S., & Brinkmann, S, 2019).

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Los instrumentos son las herramientas específicas que se utilizan para la recolección de datos requeridos y necesarios para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos planteados, estos instrumentos pueden incluir escalas de medición, entrevistas, observaciones, cuestionarios La entrevista semiestructurada, según Bernard (1988), se utiliza mejor cuando no se tiene más de una oportunidad de entrevistar a alguien y cuando se envían varios entrevistadores al campo para recopilar datos. Según Bizneo (2018), la evaluación de 360 grados permite medir el rendimiento de los empleados, evaluar competencias, diseñar planes de formación y servir como base para implementar planes de carrera y sucesión. La escala Likert se aplica como una de las herramientas psicométricas más fundamentales y utilizadas con frecuencia en la investigación en ciencias sociales y educativas. Estos instrumentos proporcionan una visión más integral y precisa del fenómeno estudiado.

El propósito principal de un instrumento de investigación es recopilar datos precisos y válidos que reflejen de manera confiable el contexto objeto de estudio. Su diseño debe adaptarse al tipo de información requerida, a la realidad de la investigación y a la población en cuestión, garantizando que esté alineado con los objetivos del estudio y que la información obtenida sea útil y relevante para el análisis correspondiente. Entre los principales instrumentos utilizados para estudiar y medir el liderazgo transformacional en un entorno organizacional, se menciona:

2.3.3.1 Cuestionarios Estandarizados de Liderazgo y Empatía

1) Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ).

Es una herramienta que permite entender y medir diferentes estilos de liderazgo dentro de una organización. Evalúa el liderazgo transformacional (cuando el líder motiva e inspira a sus empleados para que alcancen su máximo potencial), el liderazgo transaccional (enfocado en recompensas y consecuencias según el desempeño) y el *laissez-faire* (o falta de liderazgo efectivo). Es útil para conocer cómo el estilo de liderazgo impacta la moral y el rendimiento de los equipos (Ávila et al., 2021).

2) Cuestionario de Liderazgo Auténtico (ALQ)

El ALQ mide el liderazgo auténtico, es decir, aquel basado en una relación genuina entre el líder y sus colaboradores. Este cuestionario evalúa características como la autoconciencia (conocimiento profundo de uno mismo y de los propios valores), la transparencia en las relaciones (honestidad y apertura), el procesamiento equilibrado (analizar todos los puntos de vista) y la integridad moral. Sirve para identificar líderes que construyen relaciones de confianza y guían a sus equipos desde la autenticidad. (Avolio, B. J, 2019).

3) Índice de Reactividad Interpersonal (IRI)

El Índice de Reactividad Interpersonal (IRI) evalúa diferentes formas de empatía, desde la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona hasta la habilidad de experimentar sus emociones. Este índice descompone la empatía en cuatro dimensiones: toma de perspectiva (comprender el punto de vista de otros), fantasía (imaginarse en diversas situaciones), preocupación empática (sentir compasión por los demás) y malestar personal (responder emocionalmente al sufrimiento ajeno). “Es una herramienta valiosa para analizar el grado de conexión emocional que un líder puede establecer con su equipo” (Davis, 2019).

4) Escala de Empatía de Davis

La Escala de Empatía de Davis se centra en evaluar las diversas facetas de la empatía, analizando cómo las personas identifican y comparten las emociones de los demás. Sus subescalas incluyen la capacidad para comprender el punto de vista de otros, la respuesta emocional ante el sufrimiento ajeno y la habilidad para imaginarse en situaciones que viven otras personas. Este instrumento es particularmente útil para determinar cómo un líder puede establecer relaciones empáticas y efectivas con su equipo (Davis, 2020).

2.3.3.2 Entrevistas Semi- estructuradas

“Las entrevistas semi-estructuradas se utilizan para obtener una comprensión más profunda de la relación entre la empatía y el liderazgo desde la percepción de líderes y empleados. La guía de entrevista personalizada aborda temas como la capacidad de escucha activa” (Rodríguez & Suárez, 2022).

2.3.3.3 Evaluación 360 Grados

La evaluación 360 grados es una herramienta eficaz para obtener una visión integral de las competencias de liderazgo, recopilando retroalimentación de colegas, superiores y subordinados. Este enfoque permite analizar cómo se percibe al líder desde diferentes perspectivas, lo cual es crucial para identificar fortalezas y áreas de mejora en su comunicación y relación con el equipo. “La metodología se basa en el uso de cuestionarios o encuestas estandarizadas, diseñados específicamente para recopilar percepciones sobre competencias clave de liderazgo” ((Ramírez, A. y López, C. (2021).

Se utilizarán cuestionarios basados en escala de Likert, así como preguntas abiertas y valoraciones en distintos niveles. Este enfoque permite capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos, proporcionando una visión integral de las percepciones de los participantes y facilitando un análisis más completo y detallado de las variables estudiadas.

2.3.3.4 Escalas Likert para Evaluar Empatía y Liderazgo

Las escalas de Likert son herramientas útiles que permiten a los participantes expresar sus opiniones sobre liderazgo y empatía en una escala graduada, que generalmente varía desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo". “Este formato se adapta a diversas dimensiones del liderazgo, facilitando el análisis cuantitativo y ofreciendo una visión

estructurada sobre cómo los colaboradores perciben el estilo y la empatía del líder” (Jamieson, S. 2021).

2.4 MARCO LEGAL

El marco legal abarca las normativas que fomentan entornos laborales saludables, basados en el respeto, la equidad, la igualdad de oportunidades y la garantía de los derechos humanos. “Estas normativas establecen principios fundamentales que promueven prácticas éticas en el ámbito laboral y aseguran el cumplimiento de derechos fundamentales. En relación con el tema de investigación, es esencial destacar principios y regulaciones legales que respaldan y refuerzan su relevancia” (International Labour Organization, 2019).

En Honduras, el marco legal se sustenta en leyes nacionales e internacionales diseñadas para proteger los derechos y el bienestar de los colaboradores. Estas normativas buscan fomentar un liderazgo ético y responsable en el ámbito laboral, promoviendo condiciones justas y equitativas. A continuación, se presentan algunas disposiciones legales relevantes que respaldan el tema de investigación (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

2.4.1 Código de Trabajo en Honduras (Decreto No. 189)

Este código establece derechos básicos para los empleados, como la protección de su integridad física y mental. Además, prohíbe cualquier tipo de trato humillante o discriminatorio, promoviendo un entorno de trabajo seguro y respetuoso. Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (STSS). (2019). Código de Trabajo de Honduras. STSS. Los líderes empresariales desempeñan un rol fundamental en la creación y mantenimiento de un ambiente laboral positivo, promoviendo el respeto mutuo y fomentando la empatía hacia cada colaborador. Estas acciones no solo mejoran las relaciones interpersonales, sino que también contribuyen al bienestar general y a la productividad organizacional.

Artículo 162: Este artículo resalta la importancia de mantener condiciones laborales óptimas, adaptándose a las necesidades físicas y emocionales de los empleados. Esto implica un liderazgo flexible y atento al bienestar de todos.

2.4.2 Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer (Decreto 34-2000)

Esta ley se centra en promover la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo y prohíbe cualquier forma de discriminación de género. López, M., & Ramírez, J. (2022).

En Honduras, un liderazgo empático se fundamenta en la promoción de un trato justo y respetuoso hacia las trabajadoras, comprendiendo y apoyando sus necesidades, como el equilibrio entre la vida laboral y familiar. Este enfoque está respaldado por la Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer, la cual refuerza la importancia de garantizar condiciones laborales equitativas y respetuosas. Dichos principios han sido analizados en investigaciones sobre su impacto en el ámbito laboral hondureño (Revista de Derecho Laboral y Género, 2021).

2.4.3 Convenios Internacionales de la OIT ratificados por Honduras

Honduras ha ratificado diversos convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los cuales refuerzan el compromiso con la creación de ambientes laborales dignos y seguros. Entre ellos, destaca el “Convenio 155 sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores, que establece la responsabilidad de los líderes en promover condiciones laborales que protejan tanto el bienestar físico como el psicológico de los colaboradores” (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

2.4.4 Política Nacional de Salud Ocupacional

La Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (STSS) promueve políticas orientadas a garantizar el bienestar integral de los trabajadores, abarcando tanto su salud física como emocional. Estas iniciativas buscan fortalecer el desarrollo de entornos laborales seguros y respetuosos, alineados con los principios de derechos laborales y equidad (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2022). Un liderazgo empático está en sintonía con estos lineamientos, promoviendo prácticas que disminuyan el estrés y aumenten la satisfacción en el trabajo. Esta política busca minimizar los factores de riesgo y fomentar un clima organizacional donde las necesidades emocionales de los trabajadores sean una prioridad. Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (STSS). (2021). Política Nacional de Salud Ocupacional. STSS.

2.4.5 Códigos de ética y responsabilidad social en empresas hondureñas

Muchas empresas en Honduras han adoptado códigos de ética y responsabilidad social que subrayan la importancia del respeto y la empatía en el liderazgo. Rodríguez, L., & Santos, M. (2021). El papel de la ética y la responsabilidad social en el liderazgo empresarial en Honduras. Revista Hondureña de Ciencias Sociales, 14(3), 34-49. Estos códigos suelen exigir un trato justo e inclusivo para todos, alineándose con un liderazgo comprometido y ético.

2.4.6 ISO 45003

La norma ISO 45003, lanzada en 2021, proporciona una guía internacional para que las empresas gestionen el bienestar psicológico y la seguridad emocional de sus empleados en el entorno laboral. Esta norma aborda factores que influyen en la salud mental en el trabajo, como el estrés, la carga de trabajo, la falta de claridad en los roles y las relaciones interpersonales, con el fin de promover ambientes en los que los trabajadores se sientan respaldados y seguros

1. Identificación de factores de riesgo emocional

La norma recomienda que las empresas identifiquen y evalúen los riesgos psicosociales en el entorno de trabajo, tales como las tensiones derivadas de la carga de trabajo, dificultades en la comunicación y la falta de apoyo. Al reconocer estos factores, los líderes y el equipo de recursos humanos pueden desarrollar estrategias efectivas para abordarlos y prevenir el desgaste emocional de los empleados.

2. Un entorno laboral seguro y saludable

“Un entorno laboral que garantice la seguridad emocional de los empleados es una de las principales recomendaciones de la norma ISO 45003. Esta guía promueve acciones diseñadas para disminuir el estrés y la ansiedad, asegurando que las condiciones de trabajo respalden tanto el bienestar mental como físico de los colaboradores” (International Organization for Standardization ISO, 2021).

3. Promoción activa del bienestar psicológico

“La norma ISO 45003 sugiere implementar iniciativas que fomenten el cuidado de la salud mental de los empleados. Entre estas, se incluyen programas de capacitación para el manejo del estrés, el desarrollo de habilidades personales, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y un liderazgo que escuche y brinde apoyo” (International Organization for Standardization ISO, 2021).

4. Rol de los líderes en la gestión del bienestar

“La norma destaca la importancia de que los líderes y supervisores estén capacitados para identificar problemas emocionales y brindar apoyo activo a sus equipos. Los líderes desempeñan un papel esencial en la creación de un entorno de confianza y respeto, donde los

empleados puedan expresar sus preocupaciones sin temor a ser juzgados” (International Organization for Standardization ISO, 2021).

5. Medición y evaluación constante

“La norma ISO 45003 aconseja a las empresas realizar un monitoreo constante del estado emocional de los empleados y evaluar el impacto de las políticas de bienestar en su salud mental. Este proceso implica hacer los ajustes necesarios cuando se identifiquen problemas y garantizar la efectividad de las medidas implementadas” (International Organization for Standardization ISO, 2021).

6. Documentación y mejora continua

“La norma sugiere que, para fomentar el bienestar laboral, las empresas documenten tanto los problemas como las soluciones implementadas. Este enfoque facilita el aprendizaje a partir de la experiencia y ayuda a identificar áreas de mejora continua en la gestión de la salud mental de los empleados” (International Organization for Standardization ISO, 2021).

¿Por qué aplicar la ISO 45003?

La aplicación de la norma ISO 45003 no solo protege la salud mental de los empleados, sino que también ofrece ventajas significativas para las empresas. Al promover un entorno de trabajo saludable y reducir el estrés, las organizaciones pueden experimentar un aumento en la productividad, una reducción en las ausencias laborales, y un mayor nivel de satisfacción y compromiso entre el personal. Además, esta norma contribuye a construir una cultura organizacional en la que los empleados sienten que su bienestar es valorado, lo que mejora la retención de talento y fortalece la reputación de la empresa.

Implementar la ISO 45003 también permite a las empresas cumplir con las regulaciones laborales, evitando posibles sanciones y mejorando la competitividad en el mercado. De igual manera, al adoptar prácticas de salud mental en el trabajo, se demuestra un compromiso con la responsabilidad social empresarial, lo que genera confianza tanto dentro como fuera de la organización. En resumen, la normativa destaca la importancia de un liderazgo que valore la empatía y fomente un ambiente laboral en el que se protejan y respeten los derechos y el bienestar de los colaboradores.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este apartado se expone detalladamente la metodología empleada en la investigación realizada en la empresa “X”. La congruencia metodológica se evidencia mediante la operacionalización de las variables, la formulación de hipótesis, el enfoque adoptado que orienta la línea de investigación y los métodos aplicados para la obtención de resultados. Además, se especifican los métodos utilizados para recolectar datos, el diseño de la investigación, y las técnicas e instrumentos necesarios para recopilar información relevante, centrándose en la unidad de análisis, compuesta principalmente por los líderes de área y gestores de la organización. Finalmente, se describen las limitaciones encontradas a lo largo de la investigación, con el propósito de presentar los desafíos superados por los investigadores para llevar a cabo el estudio de manera rigurosa y completa.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La Congruencia metodológica, muestra la coherencia existente entre el planteamiento del problema y la metodología con el uso de variables que permitan el desarrollo del estudio. Requiere de instrumentos eficaces que determinen la relación entre las variables. Permite evaluar el grado de coherencia y conexión lógica entre el título, el problema, los objetivos, las variables, método, diseño de investigación la población y la muestra de estudio.

El proyecto de investigación se basó en el estudio de varios factores e indicadores de las variables en cuestión que representan el éxito en el liderazgo organizacional mediante un modelo basado en el liderazgo transformacional. Para comprobarlo, se realizará un muestreo probabilístico que incluye a los líderes de mandos intermedios de los departamentos de venta y cobros y miembros colaboradores de estos departamentos de la empresa X.

3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA

Se refiere al diseño de la investigación y su relación existente entre el planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivo general, objetivos específicos, variable dependiente y variables independientes. Esta matriz es fundamental para organizar de manera coherente los elementos clave del estudio permitiendo a la investigadora guiar el proceso de recolección y análisis de datos de forma estructurada.

Tabla 2. Matriz de congruencia metodológica

Impulsar el liderazgo de los departamentos de ventas y cobros de la empresa X, utilizando la teoría basada en el liderazgo transformacional.			
TITULO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
Impulsar el liderazgo en equipos de trabajo a través de la escucha activa, reconocimiento de logros, clima de confianza y habilidades blandas en la empresa X.	Analizar las estrategias que fomentan el liderazgo transformacional en los miembros del equipo de trabajo de la empresa "X", a través de la escucha activa, el reconocimiento de logros, la creación de un clima de confianza y el fortalecimiento de habilidades blandas, con el propósito de mejorar la cohesión y el desempeño en los departamentos de cobros y ventas	Identificar las prácticas de escucha activa implementadas en los departamentos de ventas y cobros de la empresa "X" y analizar su relación con el desarrollo del liderazgo en los empleados.	¿De qué manera la escucha activa promueve el trabajo en equipo en la empresa?
		Evaluar el impacto del reconocimiento de logros en la motivación y las relaciones interpersonales del equipo de trabajo, y su efectividad en promover un ambiente empático y colaborativo.	¿Cómo impacta el reconocimiento de los logros individuales y colectivos en el desarrollo del equipo?
		Analizar el clima de confianza dentro de la empresa para identificar los factores que fortalecen la confianza en los departamentos de ventas y cobros, y su influencia en el desarrollo de liderazgo.	¿Qué efectos tiene un clima de confianza en el equipo de trabajo?
		Proponer estrategias para el fortalecimiento de habilidades blandas en los colaboradores de ambos departamentos, orientadas a mejorar la comunicación, la cooperación y la cohesión del equipo, promoviendo así el liderazgo.	¿Cómo contribuye el desarrollo de habilidades blandas en el equipo de trabajo?

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Capella University. (2020). Las variables representan los conceptos específicos que serán medidos, lo cual permite estudiar y cuantificar las relaciones entre distintos elementos en la investigación, aspecto fundamental para establecer relaciones de causa y efecto. Las ilustraciones que se presentan a continuación muestran las variables del estudio de

investigación. En conjunto, estos elementos contribuyen a una cultura organizacional sólida, donde los colaboradores se sienten valorados y comprometidos con los objetivos comunes. (Human Development Solutions. 2021). La importancia de una cultura organizacional sólida para fomentar la productividad y el compromiso en las empresas.



Figura 2. Esquema de variables de estudio

Fuente: Elaboración propia

El esquema de las variables en la investigación se centra en la variable independiente como el liderazgo transformacional, la cual influye en las variables dependientes. estas variables interconectadas buscan mejorar la cohesión y el rendimiento del equipo.

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

A continuación, se presenta en forma esquemática, lógica y cronológica la relación supuesta entre la variable independiente y las variables dependientes, utilizadas en la investigación.

3.1.3.1 variable Independiente

Tabla 3. Esquema de liderazgo

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento	Escala
Liderazgo	Es la capacidad de una persona para influir, motivar y guiar a un grupo hacia la consecución de objetivos comunes, promoviendo tanto el desarrollo de la organización como el de los individuos que la componen (Daft, R. L. (2021)).	Son las acciones específicas, comportamientos y características observables que los líderes de la empresa X, demuestran en el contexto de su rol para influir y guiar a su equipo hacia objetivos definidos.	Influencia Idealizada	Nivel de confianza y respeto hacia el líder por parte de los seguidores.	¿Los miembros del equipo consideran al líder como un modelo a seguir y confían en sus decisiones?	Entrevista	Descripción
			Motivación inspiradora	Porcentaje de empleados que sienten entusiasmo y alineación con la visión del líder.	¿El líder comunica una visión clara que inspira y motiva al equipo a alcanzar sus metas?		
			Empoderamiento	Frecuencia con la que los empleados toman decisiones sin consultar al líder.	¿El líder permite y alienta a los miembros del equipo a tomar decisiones autónomas en su trabajo?		
			Visión Estratégica	Grado de comprensión y alineación del equipo con la estrategia a largo plazo.	¿El equipo comprende y apoya la visión estratégica a largo plazo que propone el líder?		
			Gestión del cambio	Porcentaje de éxito en la implementación de cambios organizacionales bajo el liderazgo del líder.	¿El líder facilita la adaptación y el compromiso del equipo durante los procesos de cambio?		
			Fomento de la colaboración y la Cohesión de equipo	Frecuencia y calidad de las interacciones colaborativas dentro del equipo.	¿El líder promueve un ambiente de trabajo colaborativo donde el equipo se sienta unido y apoyado?		

3.1.3.2 Variables Dependientes

Tabla 4. Esquema de Escucha activa

Variable Dependiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento	Escala Likert
La Escucha Activa	Es una habilidad de comunicación que implica prestar atención plena al interlocutor, no solo comprendiendo sus palabras, sino también interpretando sus emociones y lenguaje no verbal. Fomenta una comunicación más efectiva, fortaleciendo la empatía y la confianza en las relaciones interpersonales. Hijazi, R., & Al-Amarat, M. (2020).	Se refiere a las acciones y comportamientos específicos que indican que los colaboradores de los departamentos de ventas y cobros de la empresa X, están escuchando atentamente y comprendiendo al interlocutor (líder).	Atención Plena	Porcentaje de reuniones o interacciones en las que el líder se muestra totalmente presente y libre de distracciones.	Durante nuestras interacciones, el líder parece estar completamente concentrado en lo que le estoy diciendo.	Encuesta	Nunca Muy raras veces De vez en cuando A menudo Siempre
			Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar y responder de manera constructiva.	El líder practica la escucha activa y responde a las inquietudes del equipo, manteniendo una comunicación abierta y efectiva.		
			Retroalimentación constructiva	Proporción de empleados que consideran la retroalimentación del líder útil para mejorar su rendimiento.	La retroalimentación que recibo del líder me ayuda a identificar áreas de mejora y avanzar en mi desarrollo.		
			Clarificación y Confirmación	Frecuencia con la que el líder utiliza preguntas de clarificación para asegurarse de que comprende lo expresado por el equipo.	El líder hace preguntas para confirmar que entiendo correctamente mis puntos de vista.		
			Reconocimiento Emocional y laboral	Porcentaje de empleados que se sienten emocionalmente comprendidos y respaldados por el líder.	El líder reconoce y valora las emociones que expreso en nuestras conversaciones.		
			Paciencia y Tolerancia	Proporción de empleados que sienten que el líder les permite expresar sus ideas sin interrupciones.	El líder me da el tiempo necesario para expresar mis ideas y no me interrumpe.		

Variable Dependiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento	Escala Likert
Reconocimiento de logros	Es el acto de identificar y valorar los éxitos y esfuerzos de las personas, reforzando su motivación y satisfacción. Este proceso promueve un ambiente positivo, mejora el compromiso y fomenta la productividad en los equipos. Yonahapa, R. (2021).	Acciones específicas que valoran y destacan el esfuerzo y los resultados de los colaboradores de los departamentos de ventas y cobros de la empresa X, en su entorno laboral.	Reconocimiento Público	Frecuencia con la que el líder reconoce los logros individuales y del equipo en reuniones o eventos públicos.	El líder reconoce mis logros en reuniones o frente al equipo, destacando mis contribuciones	Encuesta	Nunca Muy raras veces De vez en cuando A menudo Siempre
			Refuerzo Positivo	Porcentaje de empleados que consideran que el líder da refuerzos positivos después de un logro.	El líder ofrece comentarios positivos y reconoce mis esfuerzos de manera oportuna tras cumplir mis metas.		
			Valoración del Esfuerzo	Nivel de reconocimiento otorgado por el líder en función del esfuerzo y dedicación, no solo los resultados finales.	El líder valora no solo los resultados alcanzados, sino también el esfuerzo y la dedicación invertidos en el trabajo		
			Feedback Constructivo Relacionado al Logro	Frecuencia con la que el líder ofrece feedback constructivo al reconocer logros, indicando áreas para seguir mejorando.	Cuando se reconoce mi logro, el líder también me da sugerencias sobre cómo continuar mejorando		
			Celebración de Éxitos	Proporción de empleados que sienten que sus logros son celebrados y agradecidos por el líder de manera adecuada.	El líder organiza eventos o momentos para celebrar los logros del equipo o individuales, haciéndonos sentir valorados.		
			Promoción del Desarrollo Profesional	Frecuencia con la que el líder ofrece oportunidades para el desarrollo profesional como parte del reconocimiento de logros.	Después de lograr un objetivo importante, el líder me ha ofrecido oportunidades para avanzar en mi desarrollo profesional.		

Tabla 6: Esquema de clima de confianza

Variable Dependiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento	Escala Likert
Clima de confianza	Es el ambiente que permite que los colaboradores se sientan seguros para expresarse, compartir ideas y asumir riesgos sin temor a consecuencias negativas. Este clima se construye a través de relaciones basadas en la integridad, el respeto y la transparencia, fomentando la colaboración y el compromiso de los equipos. Castañeda, M., & Gómez, L. (2020).	Acciones y comportamientos observables en los departamentos de ventas y cobros de la empresa X, que reflejan un ambiente en el cual los empleados sienten seguridad y apertura para expresar sus opiniones, compartir información y asumir riesgos sin temor a represalias.	Transparencia en la Comunicación	Frecuencia con la que el líder comunica de manera abierta y honesta sobre las metas, expectativas y cambios organizacionales.	El líder comparte de manera clara y abierta la información importante sobre los proyectos y las metas del equipo.	Encuesta	Nunca Muy raras veces De vez en cuando A menudo Siempre
			Cumplimiento de Compromisos	Porcentaje de empleados que perciben que el líder cumple sus promesas y compromisos de manera constante.	El líder siempre cumple con sus compromisos y lo que promete a los miembros del equipo		
			Empoderamiento y Autonomía	Grado en que el líder otorga responsabilidad y autonomía a los miembros del equipo para tomar decisiones dentro de su área de trabajo.	El líder me da la libertad para tomar decisiones importantes en mi trabajo y confía en mi capacidad para ejecutarlas.		
			Respeto Mutuo	Frecuencia con la que el líder demuestra respeto por las ideas, opiniones y habilidades de los miembros del equipo.	El líder respeta mis ideas y opiniones, incluso cuando son diferentes a las suyas.		
			Accesibilidad y Apoyo	Porcentaje de empleados que sienten que el líder está accesible y dispuesto a brindar apoyo cuando lo necesitan.	Cuando tengo problemas o dudas, el líder está siempre disponible para ofrecerme orientación y apoyo.		
			Reconocimiento de Esfuerzos y Logros	Frecuencia con la que el líder reconoce y valora los esfuerzos y logros individuales y colectivos dentro del equipo.	El líder reconoce mis esfuerzos y logros, lo que me motiva a seguir mejorando y contribuyendo al equipo.		

Tabla 7: Esquema de habilidades blandas

Variable Dependiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento	Escala Likert
Habilidades blandas	Conjunto de competencias interpersonales, emocionales y de comunicación que facilitan la interacción efectiva con otras personas en diversos contextos. Son fundamentales tanto en el entorno personal como profesional, ya que favorecen la creación de relaciones positivas, la colaboración eficaz y el manejo adecuado de situaciones complejas. García, S., & Martínez, P. (2021).	Conductas y competencias observables que permiten a los miembros de equipo de los departamentos de venta y cobro interactuar de manera efectiva y armoniosa en un entorno social y profesional.	Optimismo y resiliencia	Actitud positiva en situaciones adversas.	El líder motiva al equipo a ver los desafíos como oportunidades de crecimiento.	Encuesta	Nunca Muy raras veces De vez en cuando A menudo Siempre
			Adaptabilidad y flexibilidad	Disposición a considerar diferentes perspectivas.	El líder está abierto a escuchar nuevas ideas y ajustar su enfoque cuando es necesario		
			Resolución de Conflictos	Porcentaje de situaciones en las que el líder maneja de manera efectiva los conflictos dentro del equipo.	El líder resuelve de manera efectiva cualquier conflicto que surja dentro del equipo, buscando soluciones constructivas.		
			Empatía	Reconocimiento y comprensión de las emociones de los colaboradores.	El líder muestra empatía al comprender y responder a las emociones y necesidades del equipo, fortaleciendo un ambiente de confianza.		
			Reconocimiento y gratitud	Frecuencia de reconocimientos y agradecimientos al equipo.	El líder reconoce el esfuerzo de los colaboradores regularmente, fortaleciendo su motivación.		
			Motivación e Inspiración	Frecuencia con la que el líder inspira a los miembros del equipo a alcanzar metas desafiantes y a superar obstáculos.	El líder me motiva constantemente a superar mis límites y a trabajar hacia objetivos ambiciosos		

3.1.4 HIPÓTESIS

Una hipótesis es como una predicción comprobable sobre la relación entre dos o más variables. La función principal de esta es guiar el proceso de investigación, proporcionando de esta manera un marco que ayuda a los investigadores a enfocar sus estudios y sobre todo a determinar cómo recopilar y analizar datos. “La hipótesis actúa como un puente entre la teoría y la práctica empírica, estableciendo lo que se espera encontrar durante la investigación” (Sabino, 2014).

3.1.4.1 Hipótesis nula

“La hipótesis nula establece que no hay conexión alguna entre dos o más variables consideradas o que dos grupos no están relacionados entre sí” (Sharma, A., & Gupta, P, 2021). Metodología de la investigación y análisis estadístico.

Hipótesis nula (H0): No existe una relación significativa entre las estrategias de liderazgo transformacional, escucha activa, reconocimiento de logros, clima de confianza, y fortalecimiento de habilidades blandas y la mejora en la cohesión y el desempeño en los departamentos de cobro y ventas de la empresa “X”.

3.1.4.2 Hipótesis alternativa

“La hipótesis alternativa básicamente es como otra opción a la hipótesis nula. Esta

involucra la búsqueda de un cambio significativo o una alternativa que podría llevarte a rechazar la hipótesis nula. Se dice que es una idea diferente en comparación con la hipótesis nula” (Flick, U, 2020). Introducción a la metodología de investigación.

Hipótesis alternativa (H1): Las estrategias de liderazgo transformacional, escucha activa, reconocimiento de logros, clima de confianza, y fortalecimiento de habilidades blandas, tienen una relación significativa y positiva con la mejora en la cohesión y el desempeño en los departamentos de cobro y ventas de la empresa “X”.

Estas hipótesis establecen dos posibles escenarios: uno donde las estrategias no tienen impacto (hipótesis nula) y otro donde efectivamente mejoran el desempeño y la cohesión dentro de los departamentos analizados (hipótesis alternativa).

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque es el punto de vista que se toma a la hora de realizar un análisis, una investigación, una teorización, etc. El enfoque de la investigación es de tipo Mixto (cuantitativo-cualitativo) ya que unas variables son medibles en forma cualitativa y la otra de manera cuantitativa. Su alcance es descriptivo, estableciendo comparaciones en virtud de la información obtenida. El diseño de la investigación es no experimental y el instrumento elaborado es la entrevista y encuesta con escala de likert.



Figura: Esquema metodológico
Fuente: Elaboración propio

El esquema metodológico detalla de manera resumida el enfoque de cada procedimiento utilizado en la investigación para recolectar, analizar y presentar los datos, también define etapas y las herramientas necesarias para responder a las preguntas de investigación, de esta manera se asegura la validez y sobre todo la confiabilidad del estudio

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el diseño de la investigación, se determinará la unidad de análisis y, a continuación, se definirá tanto la población como la muestra. Se describirán, de manera lógica y detallada, las técnicas empleadas para la recolección de datos, así como los instrumentos seleccionados para obtener la información necesaria, asimismo mencionar que la investigación es de tipo no experimental porque el objetivo de esta es describir la variable independiente sin ninguna manipulación y alteración.

Por el tiempo de ocurrencia de los hechos de la investigación es transversal, porque se tomará la información en un solo momento.

3.3.1 POBLACIÓN

“Se refiere al conjunto completo de individuos, objetos o eventos que comparten características comunes y que son objeto de estudio. Al definir la población, se establece el grupo sobre el cual se realizarán las observaciones y de donde se extraerán los datos necesarios para el análisis y las conclusiones” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2021).

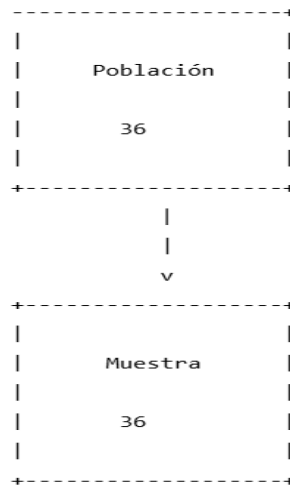
Para efectos de esta investigación, se toma la información proporcionada por la empresa X, contabilizando un universo poblacional de 36 empleados, que incluyen gerentes de área y subordinados, en la ciudad de San Pedro Sula, para el año 2024.

Según López-Roldan y Fachelli (2017), se considera a una población finita a toda población formada por menos de 100,000 unidades. Por ende, se establece que el tamaño es el de una población finita para esta investigación.

3.3.2 MUESTRA

“Se refiere a un subconjunto de la población seleccionada para representar al conjunto completo en el estudio. Es fundamental para la generalización de los resultados, especialmente

cuando no es factible estudiar a toda la población” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2021). En este trabajo de investigación, se ha optado por un muestreo probabilístico que nos permite obtener una muestra representativa de la población, así como definir la población que será estudiada. A continuación, se detallan los criterios de selección, ya que, al ser una población pequeña menor de 50, se toma como una muestra censal, la cual además es finita y medible, lo que permitirá que todos los individuos formen parte del estudio.



Población Total: 36

Tamaño de Muestra: 36

Tipo de Muestra: Probabilística

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Se refiere a los métodos utilizados para seleccionar una muestra representativa de una población para realizar un estudio. En este sentido, el muestreo probabilístico es una técnica fundamental, ya que asegura que todos los elementos de la población tengan una probabilidad conocida y no nula de ser seleccionados. Entre los tipos de muestreo probabilístico más comunes están el muestreo aleatorio simple, el muestreo sistemático, el muestreo estratificado y el muestreo por conglomerados. Cada uno de estos tiene aplicaciones específicas dependiendo de las características de la población y los objetivos del estudio. Probabilidad y Estadística. (s.f.). Tipos de muestreo. En este trabajo de investigación, dado que la población es pequeña

(36 personas) por ende la muestra es igual a la población, se está realizando un muestreo censal lo que significa que se está estudiando a todos los miembros de la población. En este caso, no se necesita aplicar ninguna técnica de muestreo probabilístico porque no se está seleccionando una muestra de una población más grande, sino que todos los individuos son incluidos.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

En esta investigación, se aplicarán diversos instrumentos de recolección de datos con el objetivo de entender el desempeño de las variables analizadas. Para ello, se diseñaron cuatro cuestionarios utilizando la escala de Likert, complementados con una metodología de 360 grados. Además, se incluyeron preguntas abiertas para recopilar sugerencias, opiniones y perspectivas de los colaboradores, lo que permitirá obtener una visión más completa sobre el tema en estudio.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son documentos que se consultan para obtener datos sobre un tema específico. En una investigación, estas conforman el soporte que se usa para producir un escrito u otro tipo de trabajo. De este modo, las fuentes de información pueden incluir distintos tipos de documentos, como textos, videos, audios y fotografías. También pueden ser personas, empresas o instituciones que aportan datos mediante comunicados, entrevistas o encuestas.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

“Son los datos originales recolectados directamente para el estudio, como entrevistas, encuestas, observaciones directas o experimentos. Estas fuentes permiten obtener información de primera mano y son esenciales en la investigación empírica” (Creswell & Creswell, 2023). En este proyecto de investigación, las fuentes primarias utilizadas fueron basadas en la información recolectada directamente de la empresa y sus colaboradores, a través de encuestas a los empleados, entrevistas con los jefes de los departamentos de cobros y ventas, observaciones directas y revisión de documentos internos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Según Creswell y Creswell (2018), los resultados de un análisis en una investigación representan una parte clave del proceso de investigación, ya que proporcionan una interpretación fundamentada de los datos recopilados. Estos resultados no solo permiten responder a las preguntas de investigación planteadas, sino que también ofrecen evidencias concretas que respaldan las conclusiones del estudio. Además, los resultados contribuyen al avance del conocimiento al contrastar teorías previas, validar hipótesis o descubrir nuevos patrones y tendencias. Es fundamental que los resultados sean presentados de manera clara, precisa y objetiva, evitando interpretaciones sesgadas que puedan comprometer la integridad del estudio.

4.1 ANÁLISIS DE FIABILIDAD

Para calcular la fiabilidad se utilizó el programa SPSS y su herramienta, el coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach. Según Molina Morales (2003), “Este coeficiente analiza concretamente la consistencia interna de la escala como una dimensión de su fiabilidad mediante el cálculo de la correlación entre los ítems de la escala” p. 73.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.972	24

Tabla 8. Resultado de Alfa de Cronbach

Fuente: Programa SPSS

En la tabla se válida el resultado obtenido de la cual se obtuvo un coeficiente de 0.972 y de acuerdo con los investigadores un Alfa de Cronbach mayor de 0.70 es aceptable, lo que indico que la encuesta empleada en la investigación es fiable.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE TÉCNICAS APLICADAS

Este capítulo presenta los resultados obtenidos para las variables liderazgo transformacional, escucha activa, reconocimiento de logros, clima de confianza y habilidades blandas, aplicadas al contexto de la empresa X. El análisis se realizó a partir de los datos recolectados mediante el instrumento y la técnica detallados en el capítulo anterior. La interpretación de los resultados se presenta para cada variable, considerando sus respectivas dimensiones e indicadores. Finalmente, se procede a la comprobación de la hipótesis de investigación planteada, con el objetivo de identificar estrategias que fortalezcan el liderazgo organizacional y mejoren la comunicación interna en los departamentos de ventas y cobros de la empresa.

Según Creswell y Creswell (2018), los resultados de un análisis en una investigación representan una parte clave del proceso de investigación, ya que proporcionan una interpretación fundamentada de los datos recopilados.

4.2.1 ANÁLISIS CUALITATIVO

4.2.1.1 DESCRIPCIÓN DEL LIDERAZGO ACTUAL

Para describir el liderazgo actual de la empresa X se realiza una entrevista a algunos empleados de la empresa, describiéndonos el modelo de liderazgo, en el cual se encontraron las siguientes características. Hay una mala comunicación entre los líderes y los demás departamentos, considerado por la falta de preparación de estos. El líder no propone estrategias para lograr las metas en la empresa, sino que todos toman decisiones diferentes. El liderazgo es autoritario sin participación de los empleados, no consideran los puntos de vista o aportas dados por los mismos. El líder no comparte la visión de la empresa ni las estrategias que se utilizaran para alcanzar las metas a largo plazo de la organización. Existe un fuerte problemas donde en la empresa han tenidos muchos cambios durante el último año donde provocan confusiones entre los colaboradores. No hay un trabajo colaborativo entre el equipo, cada uno trabaja por su cuenta y no hay comunicación efectiva entre los colaboradores, provocando que el equipo no trabaje de manera cohesionada. mapa conceptual o nube de palabras solicita

La primera entrevistada menciona textualmente lo siguiente: “ Para ser un líder debe mejorar en cómo delega las tareas entre su equipo, también pienso que sería útil que fortaleciera

sus habilidades para gestionar conflictos, abordándolos de forma más activa y fomentando conversaciones abiertas cuando haya diferencias, algo que considero importante es que ofreciera retroalimentación de manera más frecuente y detallada, ya que esto ayudaría a cada persona a entender mejor su desempeño y a identificar claramente cómo puede mejorar”.

4.2.2 RESULTADOS CUANTITATIVOS

"Los resultados cuantitativos se presentan como datos numéricos que permiten identificar patrones, relaciones y tendencias mediante el uso de estadísticas descriptivas o inferenciales. Este enfoque busca medir y analizar variables de manera objetiva y sistemática" (Creswell & Creswell, 2018).

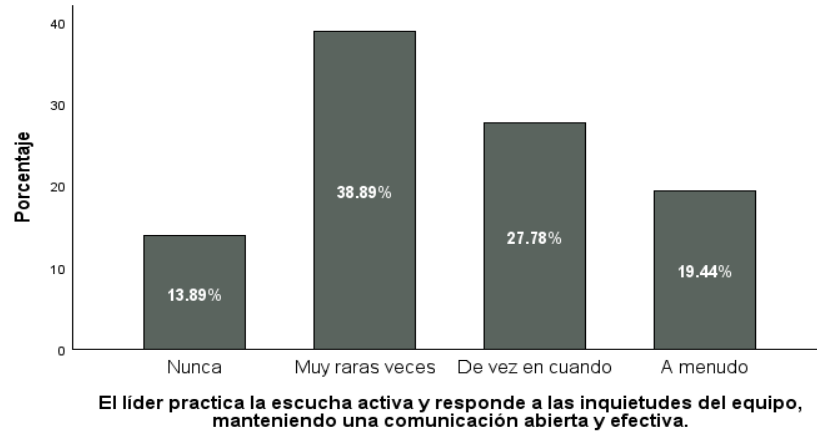
4.2.2.1 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico mediante una encuesta nos permitió determinar la percepción que tienen los empleados de la empresa X con respecto a varias actitudes que tienen sus líderes en la compañía, entre ellas la escucha activa, El reconocimiento de logros, clima de confianza y habilidades blandas. Para obtener un diagnóstico objetivo se utilizó la escala de Likert, en la cual se formularon afirmaciones claras y específicas relacionadas con la problemática actual que enfrenta la empresa “X”. Se estableció un rango de respuestas de 5 puntos, permitiendo al encuestado seleccionar la opción que mejor describiera su nivel de acuerdo. Además, se incluyeron preguntas abiertas que brindaron la oportunidad de expresar comentarios y sugerencias adicionales, lo que enriqueció el análisis. Este enfoque permitió identificar áreas de mejora, clave en la relación entre empleados y líderes. Los resultados obtenidos servirán como base para diseñar estrategias de intervención que promuevan un ambiente laboral más positivo y productivo.

- 1. = Nunca
- 2.= Muy raras veces
- 3. = De vez en cuando
- 4. = A menudo
- 5.= Siempre

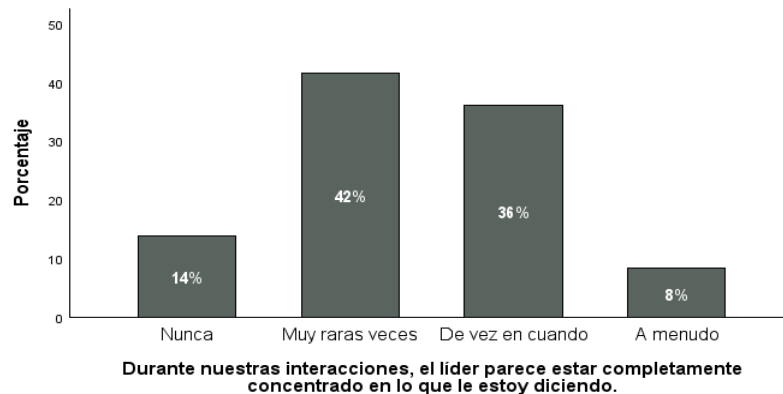
4.2.3.2 ESCUCHA ACTIVA

A continuación, se darán los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa X con los ítems relacionados a la escucha activa por parte de los líderes.



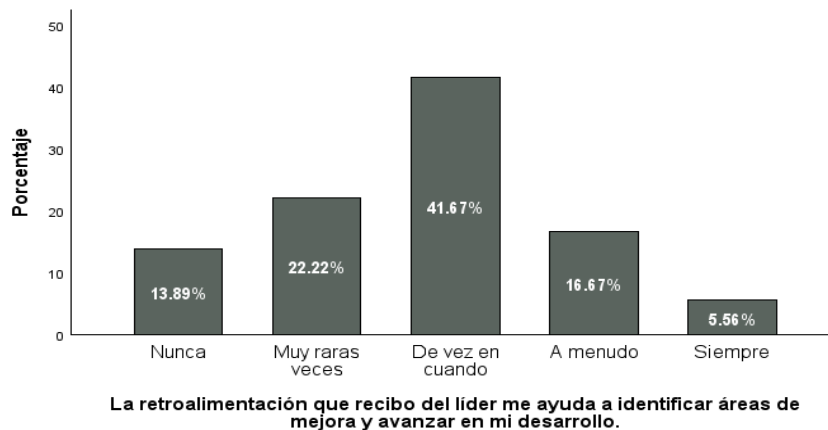
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 55.56% de los empleados encuestados consideran que el líder muy raras veces está concentrado en lo que ellos están diciendo, por otro lado, el 13.89% dice que el líder nunca responde a las inquietudes del equipo. Esto es un dato bastante preocupante sobre la falta de escucha activa por parte del líder lo cual podría afectar la calidad de la comunicación y la confianza en el equipo.



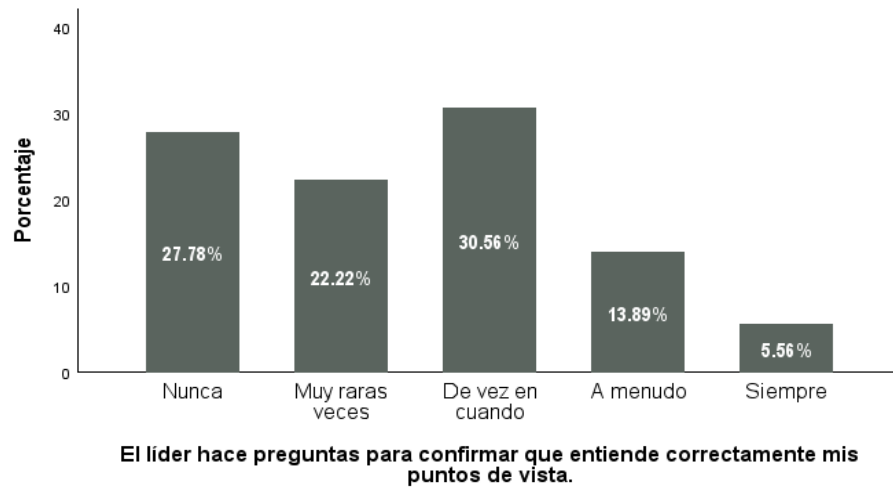
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 78% de los empleados seleccionaron la opción "2. Muy raras veces" y "3. De vez en cuando", un 14% de los colaboradores señalaron que el líder nunca está concentrado en lo que el equipo está diciendo. Esto significa que el liderazgo percibido no siempre demuestra plena atención durante la interacción, lo cual indica que hay una necesidad de mejorar la concentración activa con los colaboradores.



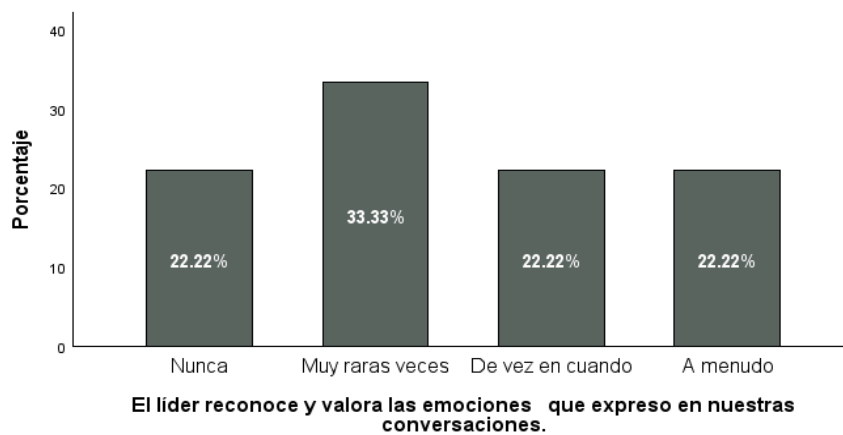
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 41.67% de los empleados selecciono la opción "3. De vez en cuando", lo que refleja que la retroalimentación del líder es percibida como ocasionalmente útil para identificar áreas de mejora. Esto apunta a la posibilidad de implementar estrategias para proporcionar retroalimentación más regular y efectiva. Por otro lado, el 52.78% se divide entre la opción 1= Nunca, 2=Muy raras veces y 4= A menudo, significa que la retroalimentación del líder ocasionalmente les ayuda a identificar áreas de mejora, lo que demuestra que la práctica no se lleva a cabo de manera regular. EL 5.56% dice que la retroalimentación del jefe es efectiva, pero eso no significa que todo está bien en la empresa, solo evidencia una grave carencia en la comunicación efectiva generalizada.



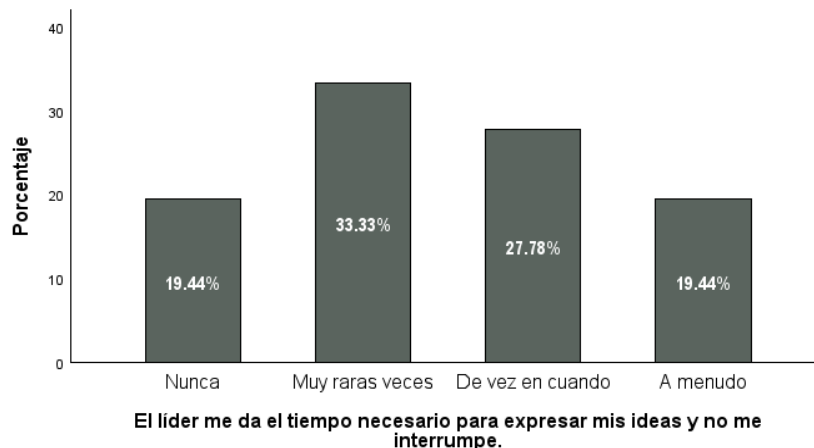
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 50% de los empleados consideran que el líder muy pocas veces hace preguntas para confirmar que entienden correctamente sus puntos de vista, esta situación puede dar lugar a malos entendidos, errores en la ejecución de tareas, afectando negativamente la eficiencia y desempeño en la empresa, mientras que el 30.56% y el 13.89%. Un líder que se preocupa por verificar si sus puntos de vista son comprendidos por cada uno de los miembros de su equipo puede perder la oportunidad de inculcar la participación activa del equipo y de esta manera aprovechar a fortalecer el sentido de compromiso y confianza.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 55.55% de los empleados consideran que el líder muy pocas veces reconoce y valora las emociones de sus conversaciones, el 22.22% señalaron que el líder nunca reconoce y valora las emociones de los colaboradores y el resto consideran que “A menudo” lo cual indica un comportamiento de manera ocasional, reflejando carencia en inteligencia emocional lo que podría afectar de manera directa la comunicación y el clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 61.11 % de los empleados consideran que el líder muy rara vez les da tiempo necesario para expresar sus ideas, un 19.44% indican que el líder nunca les ha dada el tiempo necesario para expresar sus ideas, esto demuestra la gran limitación que hay en la comunicación y la escucha activa en tre jefes y empleados.

		Estadísticos					
		Durante nuestras interacciones, el líder parece estar completamente concentrado en lo que le estoy diciendo.	El líder practica la escucha activa y responde a las inquietudes del equipo, manteniendo una comunicación abierta y efectiva.	La retroalimentación que recibo del líder me ayuda a identificar áreas de mejora y avanzar en mi desarrollo.	El líder hace preguntas para confirmar que entiendo correctamente mis puntos de vista.	El líder reconoce y valora las emociones que expreso en nuestras conversaciones.	El líder me da el tiempo necesario para expresar mis ideas y no me interrumpe.
N	Válido	36	36	36	36	36	36
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media	2.39	2.53	2.78	2.47	2.44	2.47
	Mediana	2.00	2.00	3.00	2.50	2.00	2.00
	Desv. estándar	.838	.971	1.072	1.207	1.081	1.028

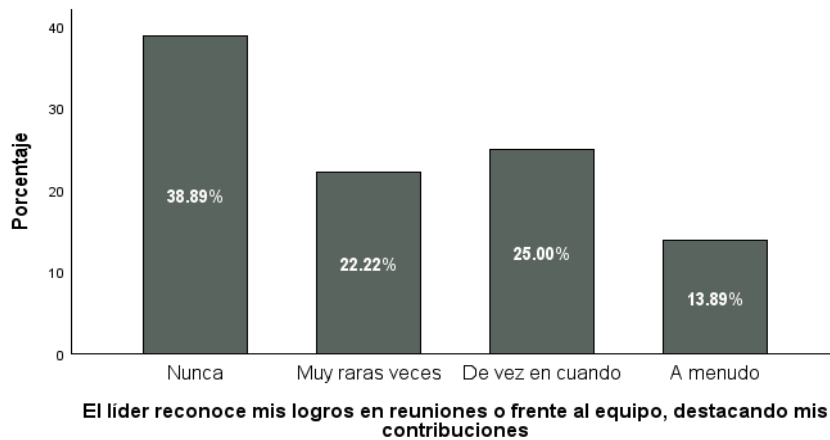
Tabla 9. Estadísticos de liderazgo, Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la descripción anterior que en la empresa hay un serio problema con la escucha activa por parte de los líderes, Los líderes que no escuchan activamente a sus colaboradores tienden a generar un entorno en el que las opiniones y preocupaciones de los empleados son ignoradas o minimizadas. Esto crea desmotivación, desconfianza y una sensación de desconexión entre el equipo y sus superiores.

La falta de escucha activa en los líderes también afecta negativamente la resolución de problemas, ya que las soluciones propuestas pueden no abordar las necesidades reales del equipo o la situación. Además, esta actitud puede obstaculizar la innovación, pues los empleados no se sentirán incentivados a compartir ideas o puntos de vista. Por otro lado, los líderes que no practican la escucha activa tienden a dar instrucciones ambiguas o incompletas, lo que genera confusión y errores operativos. Para abordar esta problemática, los líderes deben ser conscientes de su papel como modelos a seguir en la comunicación efectiva. Implementar capacitaciones en habilidades de escucha, fomentar reuniones abiertas y demostrar interés genuino por el feedback de los empleados son pasos clave para revertir esta situación y construir una cultura organizacional más sólida y colaborativa.

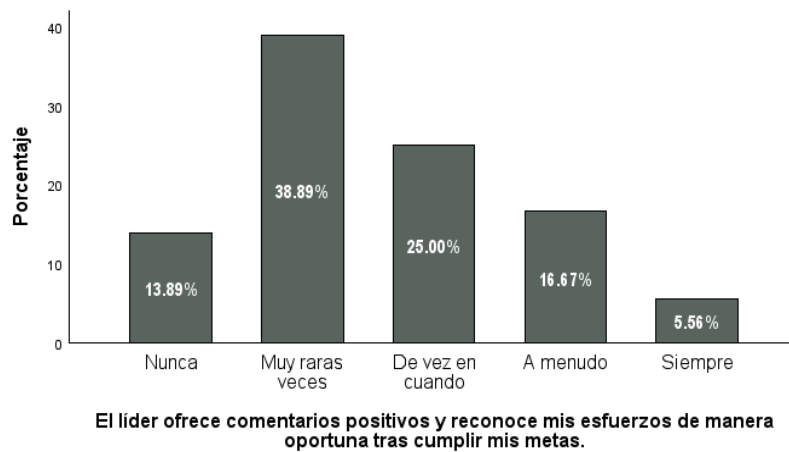
4.2.3.3 RECONOCIMIENTO

A continuación, se darán los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa X con los items relacionados al reconocimiento otorgado a los colaboradores por parte de los líderes



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

La falta de reconocimiento en reuniones, señalada por un 61.11% de los empleados significa que es un acto prácticamente inexistente, y por otro lado el 38.89 muestra como ocasional, con base a estos datos queda evidenciada la deficiencia en el liderazgo y la falta de motivación, datos que puede impactar negativamente en la moral, el compromiso y productividad del equipo.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

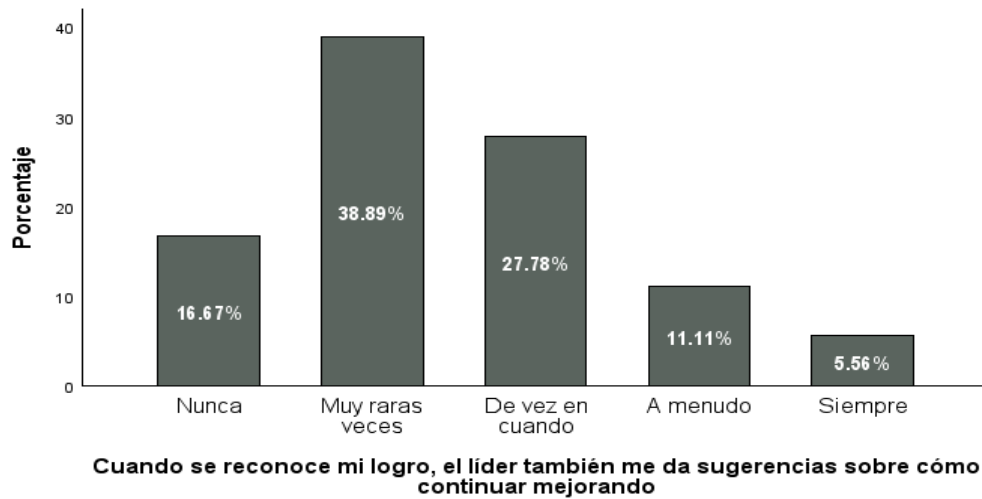
En este caso, la mayoría con un 52.78 % de los empleados consideran que no hay por parte del líder ningún tipo de reconocimiento a sus esfuerzos por cumplir la meta, percibiendo

de esta manera una ausencia total de reconocimiento a sus esfuerzos, mientras que solo un 5% lo recibe de manera consistente. De igual manera la falta de liderazgo apreciativo resalta, desencadenando en gran proporción la motivación y el compromiso en el cumplimiento de metas.



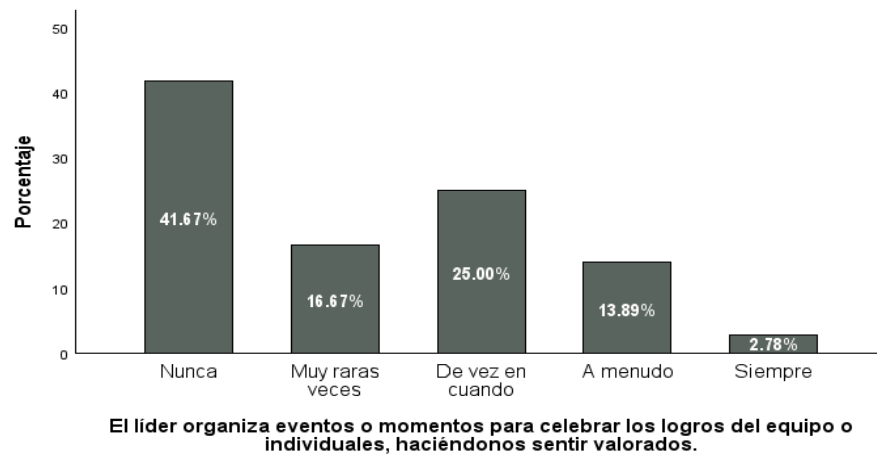
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 50% de los empleados considera que el líder pocas veces valora el esfuerzo y dedicación invertidos en el trabajo, lo que genera un sentimiento de desmotivación entre los colaboradores. Mientras tanto, el otro 50% señala que el reconocimiento se da de manera ocasional, lo que refleja una falta de consistencia y regularidad en la valoración del desempeño. Esta situación sugiere que el liderazgo carece de una estrategia efectiva para reconocer los logros y esfuerzos individuales, lo que no solo afecta la satisfacción de los empleados, sino que también limita su compromiso y productividad. En consecuencia, se observa una debilidad significativa en las relaciones laborales, lo que podría repercutir negativamente en el clima organizacional y en el rendimiento general de la empresa. Es fundamental que los líderes implementen mecanismos más efectivos y continuos de reconocimiento para fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia del equipo.



Fuente:Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

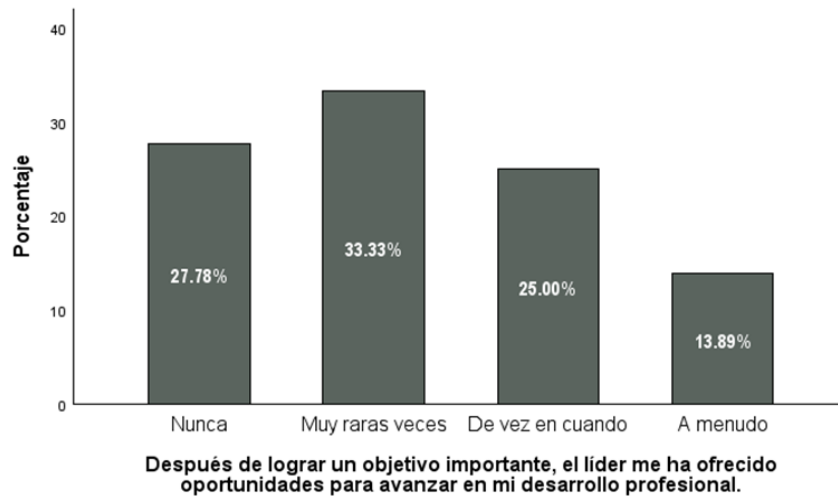
El 55.56% de los empleados consideran que el líder muy pocas veces proporciona sugerencias para mejora, con solo un 16.67% que señala frecuencia habitual en las sugerencias. Esto refleja una falta de retroalimentación efectiva, calce pare el desarrollo profesional y sobre todo para la mejora continua del equipo.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 58.34% de los empleados consideran que el líder nunca organizar eventos para celebrar logros del equipo o individuales, se considera como ausencia total en la iniciativa para

celebrar los logros del equipo, el 16.67% consideran que si lo hace en cierta frecuencia. Sin embargo, estos resultados indican que hay carencia en el reconocimiento de logros a nivel individual y en equipo, esto puede afectar la cohesión del equipo.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 61.11% de los empleados consideran que el líder muy pocas veces después de que logran un objetivo importante les ha ofrecido oportunidades para avanzar en su desarrollo profesional, el 38.89% reportan frecuencia ocasional o habitual. Este escenario refleja una debilidad significativa en la gestión del talento dentro de la organización, lo que no solo limita el crecimiento individual de los empleados, sino que también afecta la retención del personal altamente capacitado. La falta de oportunidades claras de desarrollo profesional puede generar frustración y desmotivación entre los empleados, quienes podrían percibir que sus esfuerzos y logros no son suficientemente valorados. Además, la ausencia de un plan de desarrollo adecuado puede contribuir a una alta rotación de personal, lo que impacta negativamente en la estabilidad y el rendimiento del equipo a largo plazo. Es fundamental que los líderes implementen estrategias que fomenten el crecimiento profesional y ofrezcan caminos claros para el avance dentro de la organización.

		Estadísticos					
		El líder reconoce mis logros en reuniones o frente al equipo, destacando mis contribuciones	El líder ofrece comentarios positivos y reconoce mis esfuerzos de manera oportuna tras cumplir mis metas.	El líder valora no solo los resultados alcanzados, sino también el esfuerzo y la dedicación invertidos en el trabajo	Cuando se reconoce mi logro, el líder también me da sugerencias sobre cómo continuar mejorando	El líder organiza eventos o momentos para celebrar los logros del equipo o individuales, haciéndonos sentir valorados.	Después de lograr un objetivo importante, el líder me ha ofrecido oportunidades para avanzar en mi desarrollo profesional.
N	Válido	36	36	36	36	36	36
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		2.14	2.61	2.44	2.50	2.19	2.25
Mediana		2.00	2.00	2.50	2.00	2.00	2.00
Desv. estándar		1.099	1.103	1.081	1.082	1.215	1.025

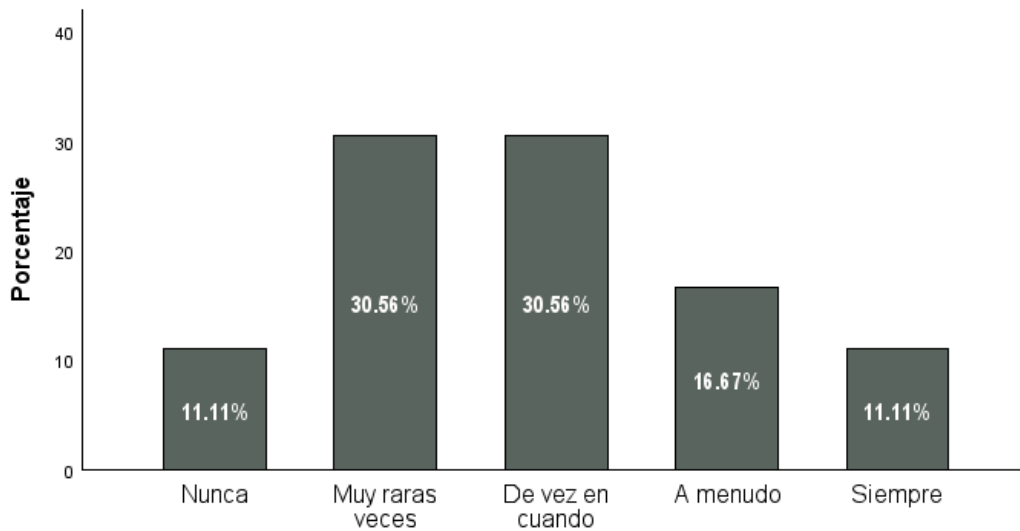
Tabla 10. Estadísticos reconocimiento de logros

fuente: elaboración propia

Como se puede observar en los resultados anteriores la empresa X tiene problemas con el reconocimiento de los empleados y la falta de reconocimiento de logros por parte de los líderes puede ser un problema serio en cualquier organización, ya que afecta directamente la moral, el compromiso y la productividad de los colaboradores. Cuando los líderes no reconocen el esfuerzo y los éxitos de su equipo, los empleados pueden sentir que su trabajo no tiene valor o que no es apreciado, lo que conduce a una disminución en la motivación y al aumento de la rotación laboral. Además, la falta de reconocimiento afecta negativamente el clima organizacional, fomentando un ambiente de indiferencia y descontento. Este problema también puede disminuir la calidad del trabajo, ya que los empleados pierden el incentivo para esforzarse más allá de lo mínimo requerido. Desde el punto de vista del liderazgo, no reconocer los logros puede deteriorar la relación entre líderes y equipos, creando barreras de comunicación y falta de confianza.

4.2.3.4 CLIMA DE CONFIANZA

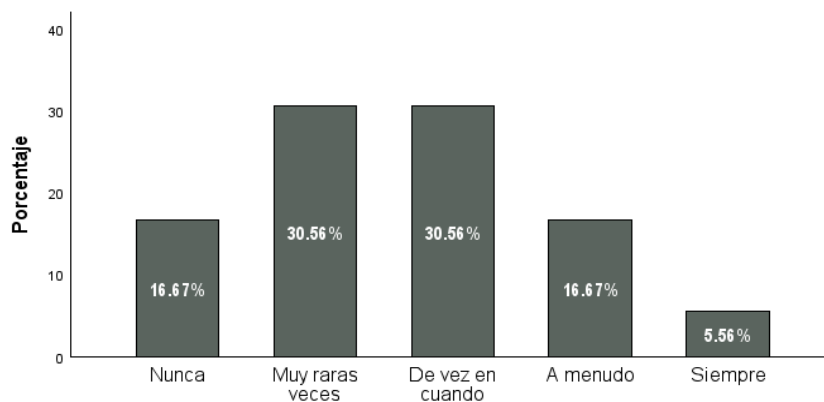
A continuación, se darán los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa X con los ítems relacionados al clima de confianza que generan los líderes hacia los colaboradores.



El líder comparte de manera clara y abierta la información importante sobre los proyectos y las metas del equipo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

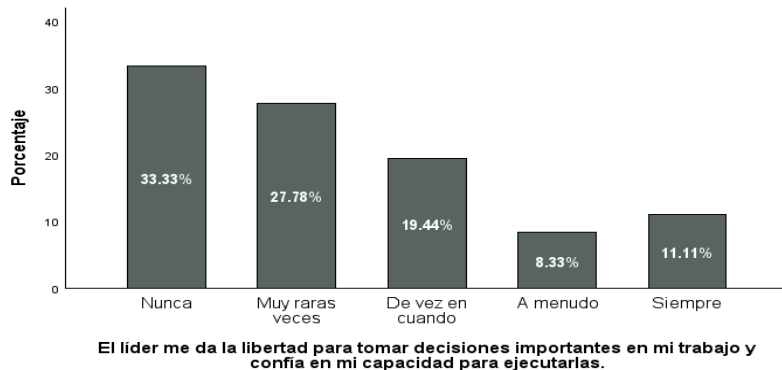
El 41.67% de los empleados consideran que el líder muy pocas veces comparte información importante sobre los proyectos, por otro lado, un 30.56% dice que el líder si comparte información importante de vez en cuando, mientras que solo el 27.78% dice que lo hace casi de forma habitual. Esto indica una brecha en la comunicación que podría afectar la claridad y el desempeño en las actividades de la empresa.



El líder siempre cumple con sus compromisos y lo que promete a los miembros del equipo.

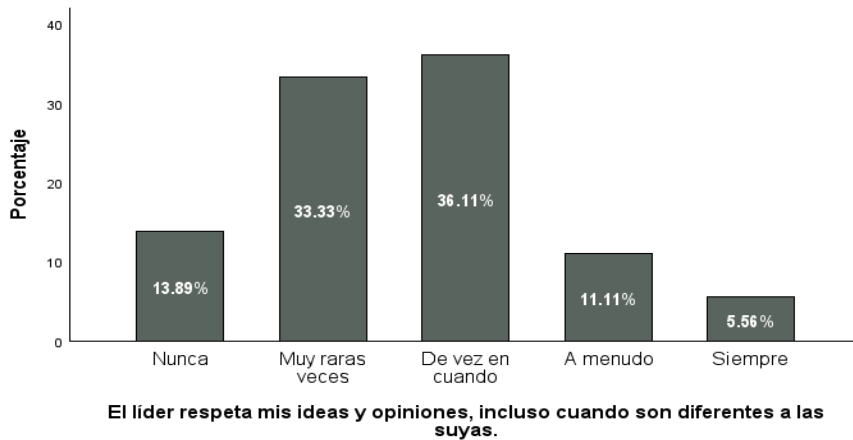
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

Casi la mitad de los empleados con un 47.23% consideran que el líder rara vez cumple con lo que le promete a los miembros del grupo, mientras que solo un 22.23% señala que con frecuencia el líder cumple. En este caso se refleja la falta de confianza y credibilidad que puede impactar negativamente la cohesión y motivación del equipo.



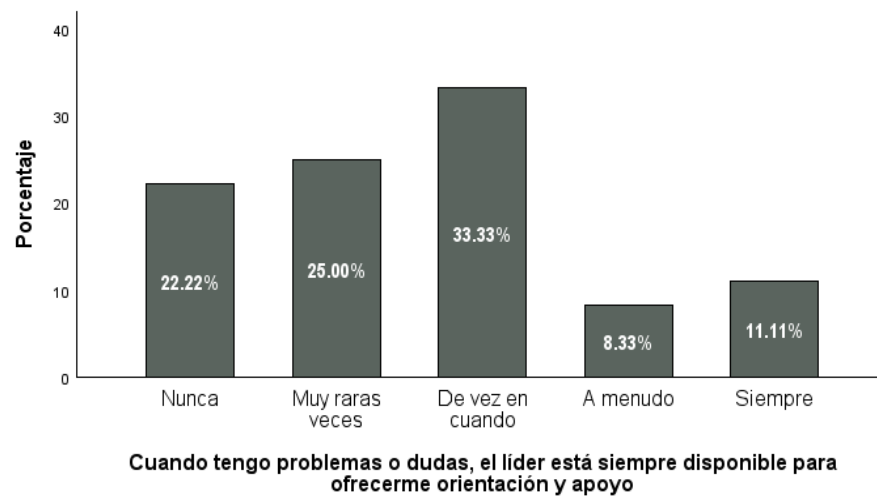
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 61.09% de los empleados consideran que el líder nunca da libertad para tomar decisiones importantes en el trabajo, y el 19.44% señalaron que les da libertad de manera ocasional, un 8.33% señalaron que a menudo, y solo un 11.11% respondieron que el líder siempre les da libertad para tomar decisiones. Esto evidencia un liderazgo centralizado que puede limitar la iniciativa y la confianza en las capacidades del equipo.



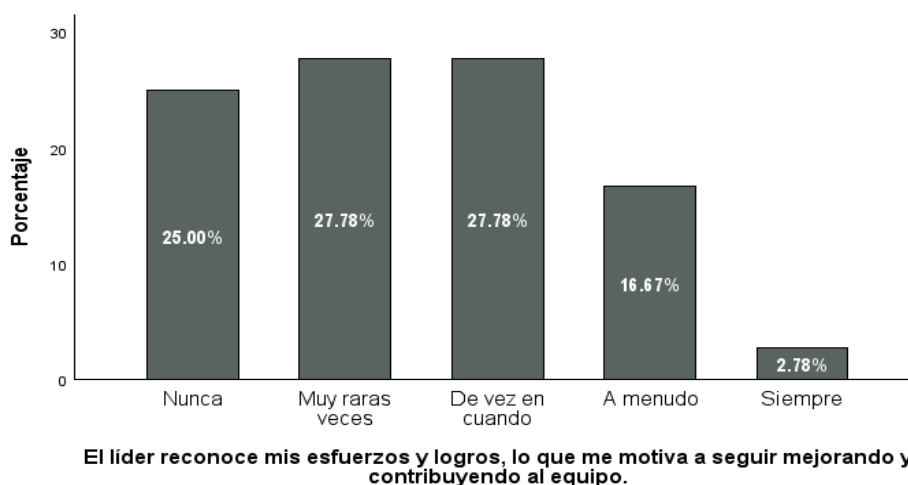
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 47.22% de los empleados consideran que el líder pocas veces respeta las ideas y opiniones de los demás, mientras que solo el 16.67% observa respeto de manera frecuente. Esto significa que hay deficiencia en el liderazgo participativo y que puede afectar la confianza y el comportamiento del equipo.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 47.22% de los empleados consideran que el líder rara vez ofrece orientación, mientras que solo un 19% mencionan que lo hace con frecuencia el 33.33% consideran que el líder esta siempre disponible de vez en cuando. Esto indica que la falta de apoyo constante en el desarrollo y toma de decisiones del equipo podría afectar su desempeño y motivación. Además, la ausencia de una orientación clara y regular puede generar inseguridad y desconfianza en los miembros del equipo, quienes podrían sentir que no cuentan con la dirección necesaria para enfrentar desafíos. Esta situación también podría impactar negativamente en la cohesión del grupo, reduciendo la efectividad de la colaboración y la toma de decisiones conjunta. En consecuencia, es crucial que el líder mejore su disponibilidad y compromiso en este aspecto para fortalecer el rendimiento general del equipo.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 52.78% de los empleados consideran que el líder muy rara vez reconoce los esfuerzos y logros, solo el 19.45% señalo que, si hay reconocimiento ocasional o frecuente, un 27.78% perciben que se les reconoce sus esfuerzos y logros de vez en cuando. Esta falta de reconocimiento puede disminuir la motivación y el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales.

Estadísticos

		El líder comparte de manera clara y abierta la información importante sobre los proyectos y las metas del equipo.	El líder siempre cumple con sus compromisos y lo que promete a los miembros del equipo.	El líder me da la libertad para tomar decisiones importantes en mi trabajo y confía en mi capacidad para ejecutarlas.	El líder respeta mis ideas y opiniones, incluso cuando son diferentes a las suyas.	Cuando tengo problemas o dudas, el líder está siempre disponible para ofrecerme orientación y apoyo	El líder reconoce mis esfuerzos y logros, lo que me motiva a seguir mejorando y contribuyendo al equipo.
N	Válido	36	36	36	36	36	36
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		2.86	2.64	2.36	2.61	2.61	2.44
Mediana		3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00
Desv. estándar		1.175	1.125	1.334	1.050	1.248	1.132

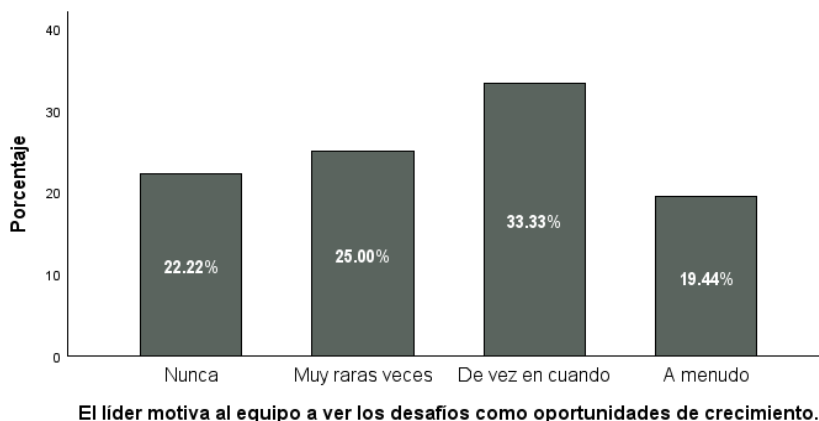
Tabla 11. Estadístico clima de confianza

Fuente: elaboración propia

Con los resultados obtenidos se puede concluir que los líderes generan muy poca confianza en los empleados y un clima de confianza entre los líderes y sus colaboradores es fundamental para el éxito de cualquier organización. Cuando los líderes no generan confianza, el equipo tiende a mostrarse cauteloso, inseguro y menos comprometido con los objetivos organizacionales. La falta de confianza puede manifestarse en una comunicación limitada, donde los empleados no se sienten cómodos compartiendo ideas, preocupaciones, por temor a represalias o indiferencia. Esto limita la creatividad, la innovación y la resolución efectiva de problemas. Además, la ausencia de confianza erosiona el sentido de pertenencia de los empleados, lo que puede llevar a una alta rotación de personal y un bajo rendimiento general. Los colaboradores en un ambiente de desconfianza tienden a evitar tomar riesgos o asumir responsabilidades adicionales, lo que afecta la adaptabilidad y el dinamismo del equipo.

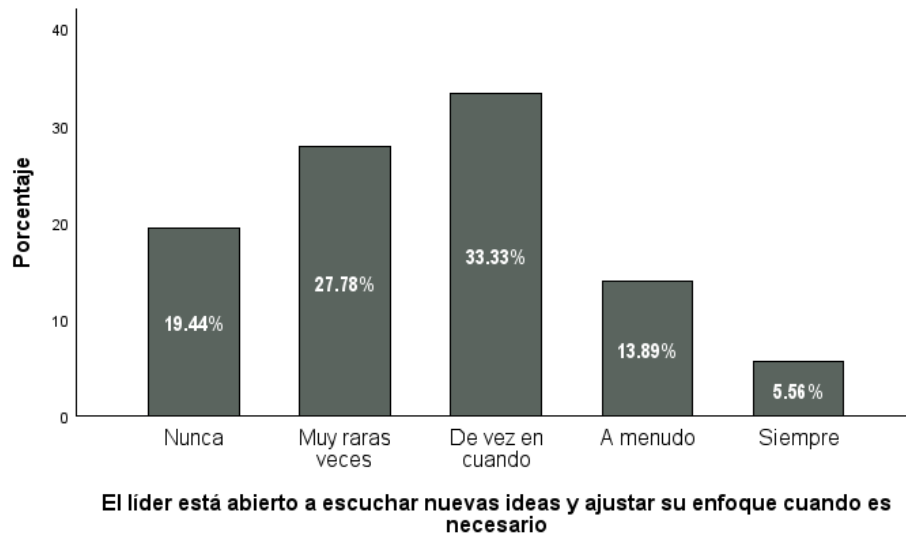
4.2.3.5 HABILIDADES BLANDAS

A continuación, se darán los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa X con los ítems relacionados a las habilidades blandas por parte de los líderes.



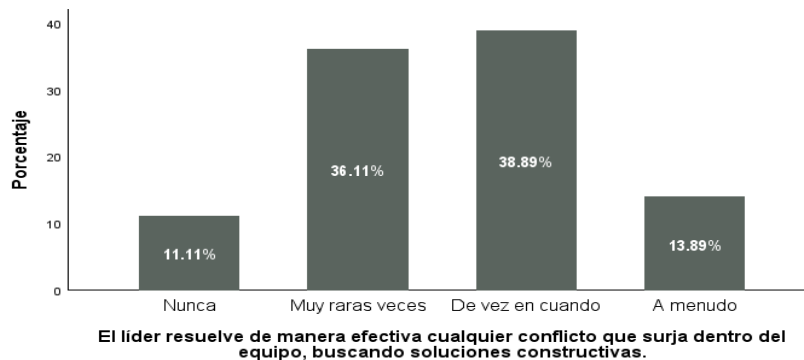
Fuente:Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 47.22% de los empleados consideran que el líder rara vez motiva al equipo a ver los desafíos como oportunidad de crecimiento, mientras que un 52.77 señala motivación ocasionalmente o de manera frecuente. Esto refleja una oportunidad prácticamente perdida para fomentar una mentalidad de crecimiento y resiliencia en el equipo.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

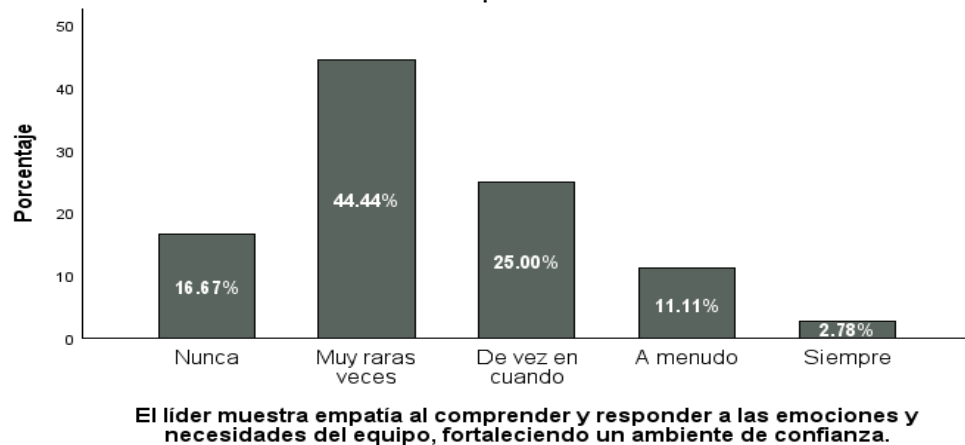
El 47.22% de los empleados perciben que el líder rara vez está abierto a escuchar nuevas ideas, por otra parte, el 19.45% señalan que el líder está abierto a escuchar de manera frecuente, y el 33.33% considera que de vez en cuando. Esto puede limitar la innovación y la participación del equipo en la toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 47.22% de los empleados consideran que el líder rara vez resuelve los conflictos de

e manera efectiva, mientras que un 52.77% señalan la resolución de conflictos de manera ocasional o frecuente. Lo cual sugiere una deficiencia en la gestión de conflictos y podría afectar de manera directa la armonía y la productividad del equipo.



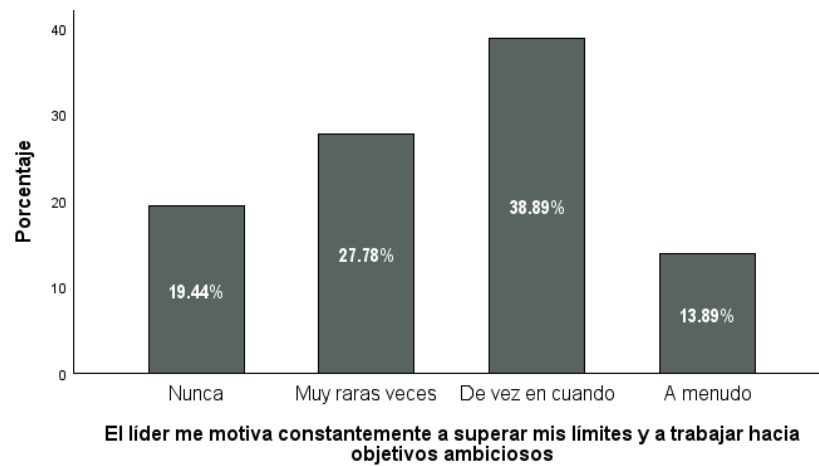
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 61.11% de los empleados consideran que el líder rara vez muestra empatía al comprender y responder a las emociones y necesidades del equipo, el 25% señala que el líder es empático y comprensivo de vez en cuando, y solo el 2.78% reaccionaron a la opción siempre. Este análisis indica que hay una limitación de comprensión a las necesidades y emociones de los empleados afectando así, el clima de la organización y la motivación. Además, la ausencia de una orientación clara y regular puede generar inseguridad y desconfianza en los miembros del equipo, quienes podrían sentir que no cuentan con la dirección necesaria para enfrentar desafíos. Esta situación también podría impactar negativamente en la cohesión del grupo, reduciendo la efectividad de la colaboración y la toma de decisiones conjunta. En consecuencia, es crucial que el líder mejore su disponibilidad y compromiso en este aspecto para fortalecer el rendimiento general del equipo.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 52.78% de los empleados consideran que el líder muy pocas veces reconoce el esfuerzo de los colaboradores fortaleciendo su motivación, mientras que el 19.45% reconocen que el líder lo hace con frecuencia. Sin duda esta falta de reconocimiento solo limita el fortalecimiento de la motivación y puede tener un impacto negativo en el compromiso y desempeño.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado, procesados con IBM SPSS.

El 47.22% de los empleados consideran que el líder rara vez motiva al equipo a superar los límites y a trabajar hacia objetivos ambiciosos, solo el 13.89% perciben que el líder motiva frecuentemente. Esto refleja una carencia de inspiración que puede limitar el desarrollo y el logro de metas desafiantes.

Estadísticos

		El líder motiva al equipo a ver los desafíos como oportunidades de crecimiento.	El líder está abierto a escuchar nuevas ideas y ajustar su enfoque cuando es necesario	El líder resuelve de manera efectiva cualquier conflicto que surja dentro del equipo, buscando soluciones constructivas.	El líder muestra empatía al comprender y responder a las emociones y necesidades del equipo, fortaleciendo un ambiente de confianza.	El líder reconoce el esfuerzo de los colaboradores regularmente, fortaleciendo su motivación.	El líder me motiva constantemente e a superar mis límites y a trabajar hacia objetivos ambiciosos
N	Válido	36	36	36	36	36	36
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		2.50	2.58	2.56	2.39	2.47	2.47
Mediana		3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
Desv. estándar		1.056	1.131	.877	.994	1.183	.971

Tabla 12. Estadísticos de Habilidades blandas

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que las habilidades blandas por parte del líder son muy ineficientes, lo que provoca un descontento por parte de la secretaria de educación y las habilidades blandas de un líder son esenciales para construir equipos sólidos, fomentar un ambiente laboral positivo y alcanzar los objetivos organizacionales. Cuando un líder carece de estas habilidades, como la comunicación efectiva, la empatía, la resolución de conflictos y la inteligencia emocional, se generan tensiones en el equipo y una desconexión entre los colaboradores y la dirección. Sin estas capacidades, los líderes pueden parecer autoritarios, insensibles o ineficaces, lo que afecta negativamente la moral y el desempeño del equipo.

Por ejemplo, la falta de empatía puede hacer que los colaboradores se sientan poco valorados, mientras que la incapacidad de manejar conflictos puede llevar a desacuerdos persistentes y a una disminución de la productividad.

4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se muestra a continuación el análisis de cada una de las variables que se describieron en la empresa X.

4.3.1 COMPARACIÓN DE MEDIANAS

Tabla 13. Media de variables

Variable	ITEM	MEDIANA
La escucha activa	Durante nuestras interacciones, el líder parece estar completamente concentrado en lo que le estoy diciendo.	2
	El líder practica la escucha activa y responde a las inquietudes del equipo, manteniendo una comunicación abierta y efectiva.	2
	La retroalimentación que recibo del líder me ayuda a identificar áreas de mejora y avanzar en mi desarrollo.	3
	El líder hace preguntas para confirmar que entiende correctamente mis puntos de vista.	2
	El líder reconoce y valora las emociones que expreso en nuestras conversaciones.	2
	El líder me da el tiempo necesario para expresar mis ideas y no me interrumpe.	2
La mediana de la variable es de 2 lo que indica que el líder muy pocas veces escucha activamente a los empleados		
Reconocimientos de logros	El líder reconoce mis logros en reuniones o frente al equipo, destacando mis contribuciones	2
	El líder ofrece comentarios positivos y reconoce mis esfuerzos de manera oportuna tras cumplir mis metas.	2
	El líder valora no solo los resultados alcanzados, sino también el esfuerzo y la dedicación invertidos en el trabajo	2
	Cuando se reconoce mi logro, el líder también me da sugerencias sobre cómo continuar mejorando	2
	ITEM	MEDIANA
	El líder organiza eventos o momentos para celebrar los logros del equipo o individuales, haciéndonos sentir valorados.	2
	Después de lograr un objetivo importante, el líder me ha	2

	ofrecido oportunidades para avanzar en mi desarrollo profesional.	
La mediana de la variable es de 2 lo que indica que el líder muy pocas veces da reconocimientos de logros a los empleados		
Clima de confianza	El líder comparte de manera clara y abierta la información importante sobre los proyectos y las metas del equipo.	3
	El líder siempre cumple con sus compromisos y lo que promete a los miembros del equipo	3
	El líder me da la libertad para tomar decisiones importantes en mi trabajo y confía en mi capacidad para ejecutarlas.	2
	El líder respeta mis ideas y opiniones, incluso cuando son diferentes a las suyas.	3
	Cuando tengo problemas o dudas, el líder está siempre disponible para ofrecerme orientación y apoyo.	2
	El líder reconoce mis esfuerzos y logros, lo que me motiva a seguir mejorando y contribuyendo al equipo.	2
La mediana de la variable es de 2 lo que indica que el líder muy pocas generan un clima de confianza con los empleados		
Habilidades blandas	El líder motiva al equipo a ver los desafíos como oportunidades de crecimiento.	3
	El líder está abierto a escuchar nuevas ideas y ajustar su enfoque cuando es necesario	3
	El líder resuelve de manera efectiva cualquier conflicto que surja dentro del equipo, buscando soluciones constructivas.	3
	El líder muestra empatía al comprender y responder a las emociones y necesidades del equipo, fortaleciendo un ambiente de confianza.	2
	El líder reconoce el esfuerzo de los colaboradores regularmente, fortaleciendo su motivación.	2
	El líder me motiva constantemente a superar mis límites y a trabajar hacia objetivos ambiciosos	3
La mediana de la variable es de 2 lo que indica que el líder muy pocas veces desarrolla habilidades blandas en los empleados		

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones y sugerencias derivadas de este estudio de investigación. Tras un exhaustivo análisis de las variables independiente y dependientes relacionadas con el liderazgo transformacional, la escucha activa, el reconocimiento de logros, el clima de confianza y las habilidades blandas, respaldado por sus respectivos indicadores y dimensiones, fue posible llegar a resultados concretos. Estos hallazgos permitieron identificar posibles soluciones a la situación actual de la empresa X, con el propósito de mejorar el ambiente laboral y fomentar la cohesión entre jefes y colaboradores.

5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones son el análisis final derivado de los resultados obtenidos en una investigación. Estas sintetizan los hallazgos clave y responden a los objetivos planteados al inicio del estudio. Según Cárdenas y Rodríguez (2021), "las conclusiones representan una interpretación reflexiva de los datos recolectados, enfocada en conectar los resultados con los objetivos de investigación" (p. 45).

1) Liderazgo transformacional

El liderazgo actual en la empresa X carece de comunicación efectiva, estrategias claras y coordinación en la toma de decisiones, evidenciando un estilo autoritario que excluye la participación de los empleados. Los constantes cambios organizacionales, la falta de colaboración y la ausencia de retroalimentación adecuada generan confusión, desmotivación y un impacto negativo en la cohesión y productividad del equipo.

2) Escucha Activa

Los datos muestran que el líder no presta suficiente atención a las preocupaciones de los empleados, lo que impacta negativamente la comunicación y el ambiente de trabajo. Es evidente que no se priorizan prácticas como escuchar con atención, ofrecer retroalimentación útil o valorar las emociones durante las conversaciones, lo que mina la confianza y la colaboración dentro del equipo.

3) Reconocimiento

Los empleados sienten que sus esfuerzos y logros pasan desapercibidos, ya que el líder rara vez reconoce sus aportes o celebra los éxitos del equipo. Esta carencia de reconocimiento puede debilitar la motivación y el compromiso, afectando negativamente el desempeño general del equipo.

4) Clima de Confianza

La confianza dentro del equipo se ve debilitada por prácticas como la falta de transparencia, el incumplimiento de promesas y la limitada autonomía para tomar decisiones. Esto genera un ambiente de inseguridad y desmotivación que afecta la colaboración entre los miembros del equipo.

5) Habilidades Blandas

El equipo percibe que el líder carece de habilidades fundamentales, como la empatía, la resolución de conflictos y la capacidad para motivar. Esto dificulta el trabajo colaborativo y limita la capacidad del equipo para enfrentar desafíos y alcanzar metas ambiciosas.

5.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son propuestas de acción o sugerencias basadas en los hallazgos de una investigación, destinadas a mejorar prácticas o resolver problemas identificados. Según López y Torres (2020), "las recomendaciones son directrices prácticas que derivan directamente de las conclusiones, orientadas a optimizar procesos o abordar desafíos específicos" (p. 123).

1) Escucha Activa

Es importante capacitar a los líderes para que desarrollen una comunicación más efectiva. Esto incluye enseñarles a estar plenamente atentos durante las conversaciones, realizar preguntas abiertas que inviten al diálogo, reconocer las emociones de su equipo y establecer espacios regulares para escuchar y atender inquietudes de manera cercana y empática.

2) Reconocimiento

Se sugiere implementar un sistema que permita valorar y celebrar tanto los logros individuales como grupales. Este reconocimiento puede incluir retroalimentación específica y

constructiva, menciones en reuniones por esfuerzos destacados y la creación de incentivos que promuevan el desarrollo profesional, motivando a los colaboradores de manera constante.

3) Clima de Confianza

Para fortalecer la confianza en el entorno laboral, es esencial establecer una comunicación clara y abierta, cumplir con los compromisos asumidos y fomentar la participación activa de los colaboradores en decisiones importantes. Además, el liderazgo debe caracterizarse por valorar y respetar las ideas y perspectivas de todos los miembros del equipo.

4) Habilidades Blandas

Se recomienda ofrecer formación que ayude a los líderes a desarrollar habilidades como la empatía, la capacidad de resolver conflictos de forma efectiva, la motivación del equipo hacia metas comunes y la creación de un ambiente propicio para la innovación, donde las nuevas ideas sean bienvenidas y valoradas.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En esta sección se presenta la aplicabilidad de la investigación realizada, junto con la propuesta dirigida a los jefes y colaboradores de los departamentos de ventas y cobros. Esta propuesta se fundamenta en las necesidades y oportunidades de mejora identificadas en el estudio previo, centrándose en el fomento del liderazgo transformacional y las variables dependientes en la unidad de análisis. El apartado incluye el título de la propuesta, una introducción, los objetivos, la descripción del plan de capacitación, y el presupuesto correspondiente.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

“Plan de Mejora sobre “Liderazgo transformacional como motor de Desarrollo Organizacional: Escucha Activa, Reconocimiento y Clima de Confianza” en los departamentos de ventas y cobros de la Empresa X

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Según Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2021) la implementación de un modelo de Liderazgo transformacional es esencial para la mejora de la productividad y el bienestar del equipo de colaboradores en la organización. Estudios recientes demuestran que los líderes que realizan continuamente practicas sobre la escucha activa, reconocen los logros y fomentan un clima de confianza, obtienen resultados significativos y sobre todo un mayor compromiso de sus miembros, lo que trae consigo innovación, mejora en el desempeño y una cultura laboral positiva.

Debido a los hallazgos encontrados relacionados con los líderes de la empresa X, se toma a bien considerar la implementación de un plan de mejora que venga a disminuir los factores que han afectado la comunicación eficaz o escucha activa, el reconocimiento de logros, la confianza y las habilidades blandas que son un componente de mucha relevancia en la actualidad sobre todo en la parte motivacional, que tanto se requiere hoy en día para fortalecer las competencias individuales y equipo en las instituciones y por ende mejorar la productividad de la empresa.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta está diseñada para todos los niveles de la empresa X, con énfasis en los

Líderes de equipo de los departamentos de ventas y cobros y sus principales objetivos son:

- 1) Impactar de forma positiva en el clima organizacional e innovación de los procesos internos de la empresa X.
- 2) Aplicar un diagnóstico inicial a través de encuestas y entrevistas para evaluar el clima laboral e identificar las brechas en habilidades blandas y comunicación.
- 3) Capacitar sobre Liderazgo Transformacional a través de talleres sobre inteligencia emocional o habilidades blandas, escucha activa y comunicación efectiva.
- 4) Establecer mediante estrategias un sistema de reconocimiento para identificar logros individuales y colectivos.
- 5) Impulsar acciones que apoyen la integración individual y colectiva fortaleciendo el clima de confianza.
- 6) Evaluar de manera periódica los procedimientos aplicados con el fin de hacer los reajustes pertinentes en beneficio de mejoras significativas para los departamentos de compra y venta de la empresa X.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

La propuesta consta de varias fases, en primer lugar, se debe realizar un diagnóstico, programar capacitación en Liderazgo Transformacional, implementar estrategias de reconocimiento, asimismo, fortalecer el ambiente laboral propiciando feedback entre equipo y líderes para generar confianza en los colaboradores.

6.4.2 DESARROLLO

6.4.2.1 PLAN DE MEJORA

Se observó en los resultados que la empresa X tiene problemas con el rol del líder hacia los empleados, muy pocas veces realiza la función correspondiente, por ende, se darán unos puntos a implementar para que la empresa pueda crecer y tener mejor funcionamiento:

1) Establecimiento de un Sistema de Reconocimiento

- Crear un programa formal de recompensas que valore logros individuales y de equipo, como incentivos económicos, días libres o reconocimientos públicos.
- Implementar reuniones regulares para destacar logros y contribuciones de los empleados.

2) Fomento de un Clima de Confianza

- Promover la transparencia en la comunicación del líder, compartiendo decisiones y planes estratégicos con claridad.
- Desarrollar una política de “puertas abiertas” para que los empleados se sientan cómodos compartiendo inquietudes o ideas.

3) Desarrollo de Habilidades Blandas

- Implementar programas de capacitación en habilidades blandas para los empleados, como resolución de conflictos, comunicación efectiva y trabajo en equipo.
- Hacer que el líder participe activamente en estas capacitaciones para dar el ejemplo.

4) Feedback Bidireccional

- Establecer un sistema donde los empleados puedan dar retroalimentación al líder de manera constructiva y regular.
- Realizar reuniones trimestrales uno a uno entre el líder y los empleados para revisar su progreso y establecer metas.

5) Mentoría y Coaching

- Contratar a un coach ejecutivo externo que trabaje con el líder en habilidades específicas, como gestión emocional, liderazgo transformacional y creación de confianza.

- Crear un sistema de mentoría interna donde empleados más experimentados guíen a otros, reforzando el liderazgo en todos los niveles.

6) Revisión de Metas y Objetivos

- Alinear las metas individuales y grupales con los valores de la empresa, incluyendo el bienestar y el desarrollo de los empleados.
- Incorporar indicadores relacionados con liderazgo efectivo en la evaluación del desempeño del líder.

7) Cultura de Reconocimiento Constante

- Promover una cultura donde los empleados también puedan reconocer a sus compañeros de manera informal, como a través de un “muro de agradecimientos” o plataformas digitales.
- Establecer rituales mensuales para celebrar los éxitos del equipo.

8) Evaluación y Ajuste Continuo

- Implementar encuestas periódicas para medir el impacto de los cambios y recopilar nuevas sugerencias de los empleados.
- Revisar y ajustar las iniciativas según los resultados obtenidos, asegurándose de que las mejoras sean sostenibles a largo plazo.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

6.5.1 Indicadores de desempeño

Evaluaciones trimestrales, sobre satisfacción laboral, compromiso, comunicación Y productividad.

6.5.2 Encuestas anónimas

Medición continua del clima laboral y le percepción del liderazgo.

6.5.3 Revisión de procesos

Auditorias de revisión de la comunicación y procesos de reconocimiento.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

Este plan puede implementarse en un plazo de 6 a 12 meses, dependiendo de los recursos y el nivel de compromiso del líder y de la empresa X.

En el siguiente análisis, se considera los gastos para la ejecución de la propuesta del proyecto, considerando los elementos y el sueldo de las personas que intervendrán en el proceso.

Tabla 14. Análisis Costo-Beneficio (en HNL)

Categoría	Descripción	Costo Estimado (HNL)	Beneficio Estimado (HNL)
Establecimiento de un Sistema de Reconocimiento			
Incentivos económicos	Bonos trimestrales para 20 empleados (1,000 HNL cada uno)	80,000	Mejora en productividad (15%) en ventas anuales de 1,000,000 HNL: 150,000
Días libres	1 día libre al mes para 5 empleados	15,000	Reducción en el ausentismo (estimado en un ahorro de 20,000 HNL anuales)
Reuniones para destacar logros	Reuniones mensuales con materiales y snacks (500 HNL/reunión)	6,000	Incremento en satisfacción laboral y retención (reducción en costos de rotación: 25,000 HNL)
Fomento de un Clima de Confianza			
Política de puertas abiertas	Materiales de comunicación y difusión	3,000	Mejora en la percepción de liderazgo (incremento en retención: 10,000 HNL)
Transparencia en comunicación	Software o plataforma para compartir información (mensual: 1,000 HNL, 1 año)	12,000	Reducción de conflictos internos (estimado en ahorro: 10,000 HNL)
Desarrollo de Habilidades Blandas			
Categoría	Descripción	Costo Estimado (HNL)	Beneficio Estimado (HNL)
Capacitación en habilidades blandas	Talleres para 20 empleados (costo por taller: 5,000 HNL, 4 talleres al año)	20,000	Mejora en trabajo en equipo (aumento en productividad: 50,000 HNL)
Participación del líder	Dedicación de tiempo (sin costo)	0	Incremento en liderazgo percibido

	adicional directo)		(impacto indirecto)
Feedback Bidireccional			
Sistema de retroalimentación	Diseño e implementación (consultoría: 15,000 HNL)	15,000	Mejoras en procesos (ahorro estimado: 20,000 HNL)
Reuniones uno a uno	Tiempo del líder (sin costo adicional directo)	0	Mayor alineación con metas (ahorro en objetivos no cumplidos: 30,000 HNL)
Mentoría y Coaching			
Coach externo	Contratación de coach (3,000 HNL/mes, 12 meses)	36,000	Incremento en habilidades del líder (impacto indirecto en cultura y productividad)
Sistema de mentoría interna	Capacitación y reuniones (4,000 HNL/trimestre)	16,000	Desarrollo interno de líderes (aumento de productividad: 40,000 HNL)
Cultura de Reconocimiento Constante			
Plataformas digitales	Implementación de una herramienta (licencia: 8,000 HNL/año)	8,000	Incremento en moral del equipo (impacto indirecto en retención)
Celebraciones mensuales	Actividades mensuales (1,000 HNL/mes, 12 meses)	12,000	Incremento en cohesión de equipo (ahorro en rotación: 15,000 HNL)
Evaluación y Ajuste Continuo			
Encuestas periódicas	Diseño y análisis de encuestas (5,000 HNL/encuesta, 4 al año)	20,000	Identificación temprana de problemas (ahorro estimado: 10,000 HNL)
Ajustes según resultados	Presupuesto flexible para mejoras (estimado anual)	10,000	Mejora en sostenibilidad de las iniciativas (impacto acumulativo)

Tabla Costo y beneficio total estimado

Costo Total Estimado	Beneficio Total Estimado
253,000 HNL	455,000 HNL

Elaboración propia.

El beneficio total estimado (455,000 HNL) supera significativamente el costo total estimado (253,000 HNL), lo que indica que el proyecto es rentable. Además, el impacto positivo en la cultura organizacional y el liderazgo puede generar beneficios intangibles adicionales, como mayor motivación y lealtad del equipo.

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

A continuación, se detalla de manera sintetizada los segmentos de la tesis con la propuesta de mejora para los departamentos de ventas y cobros de la empresa X.

Tabla 15. Segmentos de tesis con la propuesta de mejora

Titulo de la Investigación	Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III		
	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas
Impulsar el liderazgo en equipos de trabajo a través de la escucha activa, reconocimiento de logros, clima de confianza y habilidades blandas en la empresa X.	Analizar las estrategias que fomentan el liderazgo transformacional en los miembros del equipo de trabajo de la empresa "X", a través de la escucha activa, el reconocimiento de logros, la creación de un clima de confianza y el fortalecimiento de habilidades blandas, con el propósito de mejorar la cohesión y el desempeño en los departamentos de cobro y ventas	Identificar las prácticas de escucha activa implementadas en los departamentos de ventas y cobros de la empresa "X" y analizar su relación con el desarrollo del liderazgo entros empleados.	Teorías transformacional, Institucional, de Comportamientos, Inteligencia emocional y comunicación organizacional / Evaluación 360 grados y Entrevistas.	Independiente: Liderazgo transformacional	Censo aplicado, a la totalidad de personas miembros de Equipo.	Análisis de Datos (SPSS 15.0)
		Evaluar el impacto del reconocimiento de logros en la motivación y las relaciones interpersonales del equipo de trabajo, y su efectividad en promover un ambiente empático y colaborativo.				
		Analizar el clima de confianza dentro de la empresa para identificar los factores que fortalecen la confianza en los departamentos de ventas y cobros, y su influencia en el desarrollo de liderazgo.				
		Proponer estrategias para el fortalecimiento de habilidades blandas en los colaboradores de ambos departamentos, orientadas a mejorar la comunicación, la cooperación y la cohesión del equipo, promoviendo así el liderazgo.				

Capítulo V		Capítulo VI	
Conclusiones		Nombre de la Propuesta	Objetivos Propuesta
Liderazgo transformacional	El	Plan de Mejora sobre Liderazgo transformacional como motor de Desarrollo Organizacional: Escucha Activa, Reconocimiento y Clima de Confianza en los departamentos de ventas y cobros de la Empresa X	Impactar de forma positiva en el clima organizacional e innovación de los procesos internos de la empresa X.
liderazgo actual en la empresa X carece de comunicación efectiva, estrategias claras y coordinación en la toma de decisiones, evidenciando un estilo autoritario que excluye la participación de los empleados. Los constantes cambios organizacionales, la falta de colaboración y la ausencia de retroalimentación adecuada generan confusión, desmotivación y un impacto negativo en la cohesión y productividad del equipo.			- Aplicar un diagnóstico inicial a través de encuestas y entrevistas para evaluar el clima laboral e identificar las brechas en habilidades blandas y comunicación.
Escucha Activa			
Los datos muestran que el líder no presta suficiente atención a las preocupaciones de los empleados, lo que impacta negativamente la comunicación y el ambiente de trabajo. Es evidente que no se priorizan prácticas como escuchar con atención, ofrecer retroalimentación útil o valorar las emociones durante las conversaciones, lo que mina la confianza y la colaboración dentro del equipo.			
Reconocimiento	Los empleados		
sienten que sus esfuerzos y logros pasan desapercibidos, ya que el líder rara vez reconoce sus aportes o celebra los éxitos del equipo. Esta carencia de reconocimiento puede debilitar la motivación y el compromiso, afectando negativamente el desempeño general del equipo.			
Clima de Confianza	La confianza dentro		- Establecer mediante estrategias un sistema de reconocimiento para identificar logros individuales y colectivos.
del equipo se ve debilitada por prácticas como la falta de transparencia, el incumplimiento de promesas y la limitada autonomía para tomar decisiones. Esto genera un ambiente de inseguridad y desmotivación que afecta la colaboración entre los miembros del equipo.			
Habilidades Blandas	El		- Impulsar acciones que apoyen la integración individual y colectiva fortaleciendo el clima de confianza.
equipo percibe que el líder carece de habilidades fundamentales, como la empatía, la resolución de conflictos y la capacidad para motivar. Esto dificulta el trabajo colaborativo y limita la capacidad del equipo para enfrentar desafíos y alcanzar metas ambiciosas			

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arciniega Ayala, J. F. (2013). *Liderazgo como factor de cambio organizacional*.
<https://revistavenezolanadegerencialuzve.wordpress.com/>
- Avery, S. (2023). Liderazgo en 2023: Adaptabilidad, empatía e innovación. IAPD Revista, 18(2). <https://digital.iapd.org/issue/april-may-2023/leadership-in-2023-adaptability-empathy-and-innovation/>
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). *La influencia del liderazgo transformacional y la motivación laboral en el desempeño de los docentes*. REVISTA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA, 7, 19-29. Recuperado de <https://www.ijstr.org/final-print/july2018/The-Influence-Of-The-Transformational-Leadership-And-Work-Motivation-On-Teachers-Performance.pdf>
- Avila, H., & Garcia, J. (2021). *Evaluación de liderazgo transformacional y transaccional en entornos laborales: Una aplicación del MLQ en empresas mexicanas*. Revista Mexicana de Psicología Organizacional, 5(2), 103-118.
- Arif, S., & Akram, A. (2018). *Liderazgo Transformacional y Desempeño Organizacional, El Rol Mediador de la Innovación Organizacional*. SEISENSE Revista de Gestión, 1, 59-75.
- Arrabal Martín, E. (2018). *Inteligencia Emocional* (1 ed.). España: Editorial Learning S. L.
- Alumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Wernsing, T. S. (2019). *Liderazgo auténtico: Desarrollo y validación de un modelo basado en teoría*. Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional, 14(1), 45-65.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2022). *Liderazgo transformacional*. Routledge.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el sector bancario: una revisión*. *Revista Internacional de Gestión y Marketing*, 4, 187-200.

<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/366687>

Cárdenas, L., & Rodríguez, P. (2021). *Metodología de la investigación: Una guía práctica para estudiantes*. Bogotá: Ediciones Académicas.

https://www.researchgate.net/publication/374249362_Metodologia_de_la_investigacion_cientifica_guia_practica

Castañeda, M., & Gómez, L. (2020). *Gestión del clima de confianza en equipos de trabajo*. Editorial Díaz de Santos

Coghlan, D., & Brannick, T. (2019). *Investigación acción en la propia organización* (5.ª ed.). Publicaciones SAGE.

Dale, C. (2023).

https://www.google.hn/books/edition/C%C3%B3mo_ser_un_buen_l%C3%ADder/DcTmEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1 *Cómo ser un buen líder*. México: DEBOLSILLO.

Daft, R. L. (2021). *Liderazgo: Teoría y práctica* (8.ª ed.). Cengage Learning.

Davis, M. H. (2019). *Un enfoque multidimensional para estudiar diferencias individuales en empatía*. *Revista Española de Psicología Social*, 33(2), 233-247.

Davis, M. H. (2020). *Evaluación de la empatía a través de la escala multidimensional de Davis*. *Revista de Psicología Latinoamericana*, 17(4), 401-418.

Díaz, Y., Andrade, J., & Ramírez, E. (2019). *Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia*. Scielo, 30(5), 121-130. d

<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>

Farnsworth, D., Clark, J., Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). *Liderazgo Transformacional: La Transformación de Gerentes y Asociados*. IFAS, 1-3.

<https://edis.ifas.ufl.edu/publication/HR020>

Fernández, M., & Quintero, N. (2016). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*. RVG, 22, 56-74.

<https://doi.org/10.37960/revista.v22i77.22498>

García, M. & Rodríguez, L. (2022). *La escucha activa como herramienta para mejorar la empatía y la cohesión en equipos de trabajo*. Revista de Psicología Organizacional, 14(3), 45-60.

García, S., & Martínez, P. (2021). *Habilidades blandas en el siglo XXI: Desarrollo y aplicaciones en el entorno laboral*. Editorial Pearson.

García, M., & Pérez, A. (2021). *La importancia de las fuentes de información en la investigación académica*. Editorial Académica.

Genge M., Leithwood K. y Tomlinson D. (1999). *Liderazgo Escolar Transformacional*. Dordrecht/Boston/Londres: Kluwer Academic Publishers.

Givens, R. (2008). *Liderazgo transformacional: el impacto en los resultados organizacionales y personales*. Viajes de Liderazgo Emergente, 1(1), 4-24.

Griffin, M., & Rafferty, A. (2004). *Dimensiones del liderazgo transformacional: extensiones conceptuales y empíricas*. The Leadership Quarterly, 15(3), 329-354.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. *Liderazgo primigenio: Desatando el poder de la inteligencia emocional*. Harvard Business Review Press.
<https://books.google.hn/>.

Hal J., Johnson S., Wysocki A. y Kepner K. (2002). *Liderazgo Transformacional: La Transformación de Gerentes y Asociados*. The Leadership Quarterly, 15(3), 329-354.
doi:10.32473/edis-hr020-2002

Hay, I. (2006). *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: CARACTERÍSTICAS*. Revista Electrónica, 5, 2-19.

Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 32, 135-143.
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 32(3), 135-144.
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003><https://www.directivosyempresas.com/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2021). Metodología de la investigación (7ma ed.). McGraw-Hill. <https://www.bing.com/>

Hitt, M. A., Irlanda, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Gestión estratégica: Competitividad y globalización. Aprendizaje Cengage*. <https://doi.org/10.1177/2329490618794268>

Hijazi, R., & Al-Amarat, M. (2020). *Habilidades de comunicación y escucha activa*. Editorial Díaz de Santos.

ISO. (2021). ISO 45003: *Gestión de salud y seguridad psicológica en el trabajo*. ISO.

Jamieson, S. (2021). *Cómo utilizar las escalas de Likert en la investigación de liderazgo*. *Revista de Psicología Aplicada a la Gestión*, 5(1), 22-28.

Kent, T., & Blair, C. (2010). *Diferencias de género y comportamiento de liderazgo transformacional: ¿tanto los hombres como las mujeres alemanas lideran de la misma manera?* IJLS, 52-66.
https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol6iss1/3_Final%20Edited%20Kent%20et%20al_pp%2051-64.pdf

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2019). *Entrevistas: Aprendiendo el arte de la investigación cualitativa (3.ª ed.)*. Publicaciones SAGE.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Gestión de Marketing (15th ed.)*. Pearson.

Leite, C. y Rua, O. (2022) Vinculación del liderazgo transformacional y el desempeño de la empresa: el papel de la orientación empresarial. *Open Journal of Business and Management* , 10 , 1900-1922. doi: [10.4236/ojbm.2022.104098](https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.104098)

- López-Cabrales, Á., & Valle-Cabrera, R. (2021). *"El liderazgo transformacional como impulsor del compromiso y la innovación en los equipos de trabajo"*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(1), 57-68.
- López, M., & Ramírez, J. (2022). *La Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer y su impacto en el liderazgo empático en el ámbito laboral hondureño*. *Revista de Derecho Laboral y Género*, 6(2), 89-105. *Revista de Derecho Laboral y Género*, (2021).
- Lyons, J., & Schneider, T. (2009). *Los efectos del estilo de liderazgo en los resultados del estrés*. *The Leadership Quarterly*, 20, 737-748.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.010>
- Llorens Gumbau, S. (2009). *Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo*. Un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos Construcción*, 48-56.
@inproceedings{Gumbau2009LiderazgoTY.
- Majid Baba, M., & Ahmad Siddiqi, M. (2018). *INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UNA REVISIÓN DE LOS ESTUDIOS EMPÍRICOS*. *La Revista de Negocios*, 22, 60-76.
- Martínez, M. (2020). *Guía práctica para la elaboración de proyectos de investigación*. Editorial Académica Española. <https://www.buscalibre.com.mx/libro-metodologia-de-la-investigacion>
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. *Redalyc*, 14, 118-134. <http://hdl.handle.net/10654/42850>

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia*. *Revista Americana de Sociología*, 83(2), 340-363.

<https://doi.org/10.1086/226550>

Moreno, R. (01 de julio de 2020). *koinonia.org/*.

<https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/download/22/32>

Northouse, P. G. (2001). *Teoría y Práctica del Liderazgo*. Thousand Oaks, CA.

Northouse, P. G. (2021). *Introducción al liderazgo: Conceptos y práctica*. Editorial Paidós.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2021). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Debolsillo.

Northouse, P. G. (2021). *Liderazgo: Teoría y Práctica* (9ª ed.).

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=o4h3EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=%C2%BFComo+se+puede+fomentar+la+empat%C3%ADa+en+el+equipo+de+trabajo+de+la+em+presa+an%C3%B3nima+desde+el+punto+de+vista+de+la+escucha+activa,+reconocimiento+de+logros,+clima+de+confianza,+y+habilidades+blandas%3F&ots=RvMKu8SGKw&sig=-7xRTZWzE_3ILYt5Z0TyhBQz9-8#v=onepage&q&f=false

Organización Internacional de Normalización (ISO). (2021). *ISO 45003: Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo — Salud psicológica y seguridad en el trabajo — Directrices*. ISO.

<https://www.iso.org/standard/64283.html>

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Seguridad y salud en el trabajo: Convenios ratificados por Honduras*. OIT.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Seguridad y salud en el trabajo: Convenios ratificados por Honduras*. OIT.

Padraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., & Muñoz Fritis, C. (2021). *Liderazgo Transformacional y Cultura Educativa: Efectos en la Calidad Institucional*. Revista Venezolana de Gerencia, 96, 1004-1018. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>

Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. LAN, 20-43. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n76/n76a03.pdf>

Probabilidad y Estadística. (s.f.). Tipos de muestreo.

2. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Diseño de la investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos* (5ª ed.). Thousand Oaks, CA: Salvia. [https://www.probabilidadyestadistica.net*#8203;:contentReference\[oaicite:2\]{index](https://www.probabilidadyestadistica.net*#8203;:contentReference[oaicite:2]{index)

Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (19ª ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/>

Robins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Ramírez, A. y López, C. (2021). *Aplicación de la evaluación 360 grados en líderes de organizaciones peruanas*. *Revista de Administración y Liderazgo Latinoamericano*, 12(3), 178-193.

Rodríguez, J. & Suárez, G. (2022). *Percepciones de liderazgo en organizaciones mediante entrevistas semi-estructuradas*. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 16(3), 215-231.

Samad, S. (2012). *La influencia de la innovación y el liderazgo transformacional en el desempeño organizacional*. Elsevier, 486-493. 10.1016/j.sbspro.2012.09.1215

Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (STSS). (2019). *Código de Trabajo de Honduras*. STSS.

Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (STSS). (2021). *Política Nacional de Salud Ocupacional*. STSS.

Seltzer, J., Numerof, R., & Bass, B. (1989). *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: ¿ES UNA FUENTE DE MÁS AGOTAMIENTO Y ESTRÉS?* *Revista de Administración de Salud y Recursos Humanos*, 12, 174-185. <https://www.jstor.org/stable/25780396>

Soto Palafox, M. J. (02 de junio de 2020). *Apuntes universitarios.upeu.edu.pe*. <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/463>

Tapia Castilla, Z. C., & Antequera Ripoll, J. M. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *Adgnosis*, 9, 119-134. doi:10.21803/adgnosis.9.9.443

Villafuerte Cortés, J. R., & Verdezoto Naveda, J. E. (2021). El liderazgo transformacional y

su impacto en las organizaciones: género y consecuencias a largo plazo. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(5), 10339-10359.

doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.1074

Yonahapa, R. (2021). *Motivación y reconocimiento en el entorno laboral*. Editorial Pearson.

Zambrano Collazos, Y., Ruiz Moya, C. D., Morales Delgado, H. A., & Ruiz Romero, L. A.

(2017). El liderazgo transformacional como estrategia de éxito para las organizaciones contemporáneas. doi:<http://hdl.handle.net/20.500.12494/35275>

ANEXOS

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Entrevista Semiestructurada: Liderazgo Transformacional

Buenos días estimados,

El objetivo de esta conversación es analizar y comprender las acciones, comportamientos y características del liderazgo dentro de la empresa X. Toda la información será tratada con estricta confidencialidad y utilizada únicamente para fines académicos. Las preguntas estarán centradas en diversas dimensiones del liderazgo, y usted puede responder basándose en sus experiencias y observaciones.

Sección 1: Datos Generales

Nombre del entrevistado: Keily Anabel Rivera

Cargo o rol en la empresa: Asistente administrativo

Antigüedad en la empresa: 6 años

Relación con el líder (directa o indirecta): Directa

Sección 2: Dimensiones del Liderazgo Transformacional

1. Influencia Idealizada

1. ¿Cómo describiría la relación entre el líder y los miembros del equipo?

R-Pues creo que entre ellos mismos por departamento tienen buena comunicación, pero a veces falta la comunicación entre ellos y los demás departamentos.

2. ¿Considera que el líder es un modelo a seguir dentro del equipo? ¿Por qué?

R- Considero que les falta un poco de preparación como líderes, pero es algo que tal vez se puede mejorar con capacitación

3. ¿Confía en las decisiones tomadas por el líder? Por favor, explique su respuesta.

R- Si hablamos desde mi jefatura, confié, porque creo que el si está preparado para tomar decisiones.

2. Motivación Inspiradora

1. ¿El líder comunica de manera clara los objetivos y la visión de la organización?

R- Considero que no, porque a veces hay problemas por cosas pequeñas y no se logran resolver internamente.

2. ¿Siente que la visión del líder motiva al equipo a alcanzar sus metas? ¿Por qué?

R- Creo que sí en ocasiones, pero a veces se pierde como la visión, entonces todos toman decisiones diferentes.

3. ¿Puede compartir algún ejemplo donde el líder haya inspirado al equipo?

R- Sí, creo que dentro de algunas reuniones porque la finalidad es lograr que todos trabajen en equipo y conjunto para llegar a meta, y obviamente a todos les conviene llegar a la meta.

3. Empoderamiento

1. ¿El líder fomenta que los miembros del equipo tomen decisiones autónomas?

R-Creo que, en nuestro caso, como empresa, no. Porque siempre los gestores o los demás tienen que acudir a su jefe y dependiendo de lo que su jefe autorice, es lo que ellos hacen, aunque sus ideas sean buenas.

2. ¿Con qué frecuencia toma decisiones relacionadas con su trabajo sin consultar al líder? ¿Se siente respaldado en estas decisiones?

R- Es poco, no siempre los gestores o los que están en bajo nivel pueden tomar decisiones

3. ¿Cómo describe el apoyo del líder cuando usted toma iniciativas propias?

R- Creo que en ocasiones, no siempre. Dependiendo de la situación.

4. Visión Estratégica

1. ¿El líder comparte con el equipo la estrategia a largo plazo de la organización?

R-No no se comparte

2. ¿Cree que el equipo comprende y está alineado con esta estrategia? Por favor, explique.

R-No porque no las conoce, no hay estrategias definidas.

3. ¿Cómo se asegura el líder de que todos estén comprometidos con la visión estratégica?

R- Creo yo que eso sería por medio del comportamiento, por la comunicación. Eso debería ser así, pero no hay comunicación efectiva.

5. Gestión del Cambio

1. ¿Ha enfrentado la organización procesos de cambio significativos bajo el liderazgo actual?

R- Pues realmente la empresa ha presentado muchos cambios, pero no significa que sean cambios buenos que vayan a favorecer al empleado.

2. ¿Cómo ha facilitado el líder la adaptación del equipo durante estos procesos?

R- Creo que no hay como una estrategia de adaptación al cambio o un método, ni planificación, ni nada, simplemente se enfrenta al cambio.

3. ¿Considera que las iniciativas de cambio lideradas por el jefe han sido exitosas? ¿Por qué?

R- No ha habido estrategias con éxito, simplemente sobrevivimos.

6. Fomento de la Colaboración y la Cohesión de Equipo

1. ¿El líder promueve un ambiente de trabajo colaborativo? ¿Cómo lo hace?

R- No creo que haya un trabajo colaborativo, porque los jefes no concuerdan con sus decisiones, cada quien jala por su lado.

2. ¿Siente que el equipo trabaja de manera cohesionada? Por favor, explique.

R-No,

3. ¿Puede compartir un ejemplo donde el liderazgo haya contribuido al fortalecimiento del equipo?

R-creo que podría ser con las reuniones semanales que se llegan a acuerdos, pero no cumple, al final quedan en el aire.

Sección 3: Preguntas Generales

1. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales fortalezas del líder?

R-Buena comunicación, buen liderazgo, conocer el campo

2. ¿Qué áreas cree que el líder podría mejorar para fortalecer su influencia en el equipo?

R- Establecer técnicas o métodos que ayuden a cumplir los objetivos de la empresa

3. ¿Hay algo más que le gustaría añadir sobre el liderazgo en la empresa?

R-Creo yo lo más importante en todas las empresas es la toma de decisiones cuando son decisiones basadas en hechos reales y en objetivos.

Entrevista II

Entrevista Semiestructurada: Liderazgo Transformacional

Buenos días estimados,

El objetivo de esta conversación es analizar y comprender las acciones, comportamientos y características del liderazgo dentro de la empresa X. Toda la información será tratada con estricta confidencialidad y utilizada únicamente para fines académicos. Las preguntas estarán centradas en diversas dimensiones del liderazgo, y usted puede responder basándose en sus experiencias y observaciones.

Sección 1: Datos Generales

Nombre del entrevistado: Vilma Castro

Cargo o rol en la empresa: Coordinadora comercial

Antigüedad en la empresa: 2 años

Relación con el líder (directa o indirecta): Directa

Sección 2: Dimensiones del Liderazgo Transformacional

1. Influencia Idealizada

1.¿Cómo describiría la relación entre el líder y los miembros del equipo?

R-La relación es normal, los miembros del equipo tienen más afinidad entre ellos mismos que con el jefe

2.¿Considera que el líder es un modelo a seguir dentro del equipo? ¿Por qué?

R- Considero que no, no es un modelo a seguir porque no está preparado para ser un líder

3.¿Confía en las decisiones tomadas por el líder? Por favor, explique su respuesta.

R- Si, no hay opción de desconfianza porque como colaboradores solo hacemos lo que se nos pide.

2. Motivación Inspiradora

1.¿El líder comunica de manera clara los objetivos y la visión de la organización?

R- En ocasiones sí.

2.¿Siente que la visión del líder motiva al equipo a alcanzar sus metas? ¿Por qué?

R- En ocasiones cuando al líder le conviene quedar bien con los superiores, pero como no hay estrategias para lograr metas al final se logran como salga.

3.¿Puede compartir algún ejemplo donde el líder haya inspirado al equipo?

R- Sí, en algunas ocasiones el jefe anda motivado y trata de unirse con esa motivación al equipo proponiendo estrategias para lograr ser mejor en nuestro desempeño y lograr la meta, pero como no se maneja la comunicación fluida esta inspiración se queda nada más en el momento, no se le da seguimiento.

3. Empoderamiento

1.¿El líder fomenta que los miembros del equipo tomen decisiones autónomas?

R-No, generalmente no se nos permite porque el líder tiene la percepción de que solo sus aportes son buenos o válidos.

2.¿Con qué frecuencia toma decisiones relacionadas con su trabajo sin consultar al líder? ¿Se siente respaldado en estas decisiones?

R- Casi nunca, porque el líder siempre tiene que estar enterado de lo que se va a hacer y al final él siempre decide cómo y cuándo hacerlo, no hay confianza.

3.¿Cómo describe el apoyo del líder cuando usted toma iniciativas propias?

R- El apoyo casi siempre es nulo, desmotivan nuestra inspiración porque no siempre es considerada.

4. Visión Estratégica

1. ¿El líder comparte con el equipo la estrategia a largo plazo de la organización?

R- No, esa información se la reserva no hay un trabajo en equipo como tal.

2. ¿Cree que el equipo comprende y está alineado con esta estrategia? Por favor, explique.

R- No porque no hay estrategias definidas menos implementadas con las que se pueda trabajar como guía.

3. ¿Cómo se asegura el líder de que todos estén comprometidos con la visión estratégica?

R- La única manera de asegurarse es manteniendo un lazo de comunicación efectiva, seguimientos semanales, reuniones informativas, retroalimentaciones y esto es muy raro que se de en la empresa.

5. Gestión del Cambio

1. ¿Ha enfrentado la organización procesos de cambio significativos bajo el liderazgo actual?

R- Si, hemos estado en un proceso de cambios desde hace un año por problemas de ego y poder entre ejecutivos, cambios que solo generan confusión y como colaboradores estamos a la defensiva.

2. ¿Cómo ha facilitado el líder la adaptación del equipo durante estos procesos?

R- Me atrevo a decir que por parte del líder no habido una estrategia o un plan que facilite la adaptación ante los cambios, como colaboradores entre nosotros mismos nos automotivamos a continuar y seguir cumpliendo con nuestras asignaciones pase lo que pase.

3. ¿Considera que las iniciativas de cambio lideradas por el jefe han sido exitosas? ¿Por qué?

R- No, la mayoría de iniciativas fracasan en el intento o a medio campo, porque no hay seguimiento menos interés por parte de los líderes.

6. Fomento de la Colaboración y la Cohesión de Equipo

1. ¿El líder promueve un ambiente de trabajo colaborativo? ¿Cómo lo hace?

R- No siempre, porque los jefes pasan más en su rol de quien tiene más poder o quien hace más y descuidan lo que realmente importa que es el apoyo y motivación del equipo en sí.

2. ¿Siente que el equipo trabaja de manera cohesionada? Por favor, explique.

R- No, considero que el equipo no trabaja de manera cohesionada. Yo percibo que hay falta de comunicación efectiva entre los miembros, y esto genera malentendidos. Además, no se promueve un ambiente de confianza, y las metas individuales parecen tener prioridad sobre los objetivos grupales. Esto afecta el desempeño general y crea un ambiente de trabajo poco colaborativo.

3. ¿Puede compartir un ejemplo donde el liderazgo haya contribuido al fortalecimiento del equipo?

R- En una ocasión, durante una meta alta de ventas que nos habíamos establecido, el líder del

equipo asumió un papel clave al establecer una comunicación clara y constante pero solo durante ese periodo. Organizó reuniones rápidas para alinear las tareas, reconoció la capacidad que tenemos para lograr la meta y motivó al grupo con su actitud positiva. En este momento todos sentimos que la situación a partir de ahora mejoraría la coordinación del departamento y que también la moral del equipo se vio mas positiva.

Sección 3: Preguntas Generales

1. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales fortalezas del líder?

R- Creo que su capacidad para comunicar de manera clara y efectiva, su empatía para entender las necesidades del equipo y su habilidad para motivar a cada miembro a dar lo mejor de sí.

2. ¿Qué áreas cree que el líder podría mejorar para fortalecer su influencia en el equipo?

R- Para ser un líder debe mejorar en cómo delega las tareas entre su equipo, también pienso que sería útil que fortaleciera sus habilidades para gestionar conflictos, abordándolos de forma más activa y fomentando conversaciones abiertas cuando haya diferencias, algo que considero importante es que ofreciera retroalimentación de manera más frecuente y detallada, ya que esto ayudaría a cada persona a entender mejor su desempeño y a identificar claramente cómo puede mejorar.

3. ¿Hay algo más que le gustaría añadir sobre el liderazgo en la empresa?

R- Creo que el liderazgo en la empresa es el que desempeña un papel fundamental en el desarrollo del ambiente de trabajo y en la motivación del equipo. Un liderazgo efectivo no solo inspira confianza, sino que también fomenta la colaboración y el buen desempeño, que son por supuesto elementos clave para alcanzar los objetivos en la empresa, considero importante que el liderazgo sea adaptable, empático y proactivo, respondiendo a las necesidades tanto del equipo como del entorno empresarial para enfrentar los desafíos con éxito y fortalecer continuamente la cohesión interna.

Agradecimiento:

Gracias por su tiempo y colaboración. Sus respuestas serán de gran valor para esta investigación. Si tiene alguna pregunta o desea recibir información adicional sobre este estudio, no dude en comunicarse conmigo.



ENCUESTA

Encuesta sobre FOMENTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA EMPRESA “X” EL ROL DE LA ESCUCHA ACTIVA, EL RECONOCIMIENTO DE LOGROS, CLIMA DE CONFIANZA, Y LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL EQUIPO DE TRABAJO

Instrucciones: En la siguiente sección encontrará afirmaciones. Para cada afirmación, seleccione la opción que mejor describa su nivel de acuerdo, utilizando la siguiente escala:

- 1 = Nunca
- 2 = Muy raras veces
- 3 = De vez en cuando
- 4 = A menudo
- 5 = Siempre

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. 1. Durante nuestras interacciones, el líder parece estar completamente concentrado en lo que le estoy diciendo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

2. El líder practica la escucha activa y responde a las inquietudes del equipo, manteniendo una comunicación abierta y efectiva. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

3. La retroalimentación que recibo del líder me ayuda a identificar áreas de mejora y avanzar en mi desarrollo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

4. El líder hace preguntas para confirmar que entiende correctamente mis puntos de vista. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

5. El líder reconoce y valora las emociones que expreso en nuestras conversaciones. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

6. El líder me da el tiempo necesario para expresar mis ideas y no me interrumpe. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

7. El líder reconoce mis logros en reuniones o frente al equipo, destacando mis contribuciones *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

8. El líder ofrece comentarios positivos y reconoce mis esfuerzos de manera oportuna tras cumplir mis metas. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

9. El líder valora no solo los resultados alcanzados, sino también el esfuerzo y la dedicación invertidos en el trabajo *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

10. Cuando se reconoce mi logro, el líder también me da sugerencias sobre cómo continuar mejorando *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

11. El líder organiza eventos o momentos para celebrar los logros del equipo o individuales, haciéndonos sentir valorados.

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

12. Después de lograr un objetivo importante, el líder me ha ofrecido oportunidades para avanzar en mi desarrollo profesional.

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

13. El líder comparte de manera clara y abierta la información importante sobre los proyectos y las metas del equipo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

14. 14. El líder siempre cumple con sus compromisos y lo que promete a los miembros del equipo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

15. 15. El líder me da la libertad para tomar decisiones importantes en mi trabajo y confía en mi capacidad para ejecutarlas. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

16. 16. El líder respeta mis ideas y opiniones, incluso cuando son diferentes a las suyas. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

17. 17. Cuando tengo problemas o dudas, el líder está siempre disponible para ofrecerme orientación y apoyo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

18. 18. El líder reconoce mis esfuerzos y logros, lo que me motiva a seguir mejorando y contribuyendo al equipo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

19. 19. El líder motiva al equipo a ver los desafíos como oportunidades de crecimiento. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

20. 20. El líder está abierto a escuchar nuevas ideas y ajustar su enfoque cuando es necesario *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

21. 21. El líder resuelve de manera efectiva cualquier conflicto que surja dentro del equipo, buscando soluciones constructivas. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

22. 22. El líder muestra empatía al comprender y responder a las emociones y necesidades del equipo, fortaleciendo un ambiente de confianza. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

23. 23. El líder reconoce el esfuerzo de los colaboradores regularmente, fortaleciendo su motivación. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

24. 24. El líder me motiva constantemente a superar mis límites y a trabajar hacia objetivos ambiciosos *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
