

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL



Monografía

Modalidad vía Diplomado

**Liderazgo Empresarial y su incidencia en la Motivación en la Panadería y
Confitería “La Oriental”**

Postulante: Nitzi Samara Cardozo Villca

Para optar el título de licenciatura el Ingeniería Comercial

Tutor: Ing. Co Yelika Zaile.Alabe Cuellar

**Cobija – Pando – Bolivia
2025**

DEDICATORIA

Esta monografía va dedicada a Dios por darme sabiduría guía en esta etapa tan importante para mí.

A mi hermosa familia, mi esposo Yasmany por su apoyo en mis estudios su amor y paciencia a mis queridos hijos Matheo y Mathias, fuente de mi mayor inspiración y motivo constante para esforzarme y superarme cada día.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía constante, por concederme la fortaleza, la sabiduría y las bendiciones necesarias para culminar con éxito esta etapa académica.

A mi gran familia por que cada uno de ellos siempre quisieron y esperaron lo mejor para mi.

A mi madre por ser mi apoyo moral y confiar en mí, ella siempre me decía que, si puedo, A mis Abuelos, tíos primos y hermanos por darme el ánimo y aliento que necesitaba.

Extiendo también mi sincero agradecimiento a mis amigos, por su compañía, sus palabras de aliento y la confianza que depositaron en mí durante todo este proceso.

RESUMEN

La presente investigación titulada Liderazgo empresarial y su incidencia en la motivación en la Panadería y Confitería La Oriental, Cobija Pando. Analiza la influencia del liderazgo empresarial en la motivación dentro de una microempresa familiar del sector panificador. El estudio se desarrolló ante la necesidad de fortalecer la gestión y el liderazgo en pequeñas empresas que operan de forma empírica, sin aplicar modelos formales de dirección ni estrategias de motivación laboral. El enfoque metodológico fue cualitativo y descriptivo, empleando como técnicas la observación directa y entrevistas semiestructuradas aplicadas al total del personal, conformado por diez colaboradores incluido el propietario.

Los resultados evidenciaron que el liderazgo ejercido es de tipo empírico y centralizado, basado en la experiencia del propietario, con comunicación principalmente verbal e informal. El ambiente laboral se caracteriza por la convivencia pacífica, cumplimiento de normas y actitud colaborativa, aunque se identificaron limitaciones en la planificación formal y en la participación del personal en la toma de decisiones. Se concluye que la empresa requiere avanzar hacia un liderazgo participativo y transformacional, que fomente la comunicación estructurada, la capacitación, la motivación interna y la evaluación sistemática del desempeño.

El estudio constituye un aporte práctico y científico, al proponer estrategias que fortalecen la gestión en microempresas familiares y promueven la profesionalización del liderazgo en el sector panificador local.

Palabras clave: Liderazgo empresarial, motivación laboral, comunicación interna y liderazgo transformacional.

ABSTRACT

The present research, titled *Business Leadership and Its Impact on Motivation in the Bakery and Confectionery “La Oriental,”* Cobija–Pando, analyzes the influence of business leadership on employee motivation within a family-owned microenterprise in the baking sector. The study emerged from the need to strengthen management and leadership practices in small companies that operate empirically, without applying formal managerial models or structured motivation strategies. The methodological approach was qualitative and descriptive, using direct observation and semi-structured interviews applied to all staff members, consisting of ten collaborators including the owner.

The results revealed that the leadership exercised in the company is empirical and centralized, based on the owner’s experience, with communication that is mainly verbal and informal. The work environment is characterized by peaceful coexistence, adherence to norms, and a collaborative attitude, although limitations were identified in formal planning and in employee participation in decision-making. The study concludes that the company needs to move toward a participative and transformational leadership model that promotes structured communication, training, internal motivation, and systematic performance evaluation.

This research constitutes both a practical and scientific contribution, as it proposes strategies to strengthen management in family microenterprises and encourages the professionalization of leadership within the local baking sector.

Keywords: Business leadership, work motivation, internal communication, transformational leaders

Índice

RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	1
1. JUSTIFICACIÓN	3
2. EL PROBLEMA A INVESTIGAR	4
2.1. Descripción de la Situación Problemática	4
2.2. Delimitación del Problema	5
2.3. Planteamiento del Problema Científico	6
2.4. Definición del objeto de estudio	7
3. OBJETIVOS	7
3.1. Objetivo General	7
3.2. Objetivos Específicos	7
4. SUSTENTO TEORICO DEBATE Y REFLEXION	8
4.1. Marco Teórico	8
4.1.1. Fundamentos del liderazgo empresarial	8
4.1.2. Teorías contemporáneas de liderazgo	10
4.1.3. Motivación del personal	13
4.2. Diseño Metodológico	15
4.2.1. Enfoque Cualitativo	15
4.2.2 Línea de Investigación	16
4.2.3 Tipo de Investigación Descriptivo	16
4.2.4 Métodos de Investigación Inductivo	16
4.2.5 Técnicas e Instrumentos	17
4.2.6 Población y Muestra	17
4.3. Resultados	18
4.3.1. Resultado 1: Revisión de literatura de Estilo de Gestión en Liderazgo Empresarial y motivación laboral.	18
4.3.2. Resultado 2: Describir de entrevistas y observaciones directas al personal de la Panadería y Confitería “La Oriental”.	20
4.3.3. Resultado 3: Propuesta de estrategias del liderazgo empresarial y motivación laboral para fortalecer el desempeño de la organización.	29

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	39
5.1. Conclusiones Generales	39
5.2. Recomendaciones	40
6. APORTE CIENTÍFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACION	41
7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	42

Índice de Figura

Figura 1. Frontil de la Panadería y Confitería la Oriental	6
Figura 2. Entrevista del propietario	20
Figura 3. Preparación de los panes	25
Figura 4. Imagen de liderazgo autocrático	26
Figura 5. Personal trabajando con poca ventilación	28
Figura 6. Propuesta de matriz RACI	30
Figura 7. Propuesta de reconocimiento	31
Figura 8. Propuesta de Panel informativo	32
Figura 9. Convivencia en familia	34
Figura 10. Entrevista al propietario de la Panadería Sr. José Fontal Algadarrondo	49
Figura 11. Panel de licencia de funcionamiento y legalidad de la panadería	49
Figura 12. Realizando mis observaciones directas primara sección	50
Figura 13. Entrevistando al personal de la panadería	50
Figura 14. colaborador preparando los panes	51
Figura 15. colaje de productos, personal	51

Índice de Tablas

Tabla 1. Cuadro comparativo de autores sobre liderazgo y motivación	18
Tabla 2. Cuadro comparativo entre el propietario y el personal de la panadería	24
Tabla 3. Modelo de plantilla mensual de desempeño	35
Tabla 4. Cuadro de entrevistas a colaboradores de la panadería	47
Tabla 5. Cuadro de las observaciones directas	48
Tabla 6. Guía de observación directa	55

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las microempresas familiares constituyen un pilar fundamental para el desarrollo económico local, al generar empleo, dinamizar la producción y aportar al crecimiento de las comunidades. Sin embargo, muchas de ellas enfrentan limitaciones en su gestión interna debido a la ausencia de herramientas de planificación, liderazgo formal y estrategias de motivación del personal. Este es el caso de la Panadería y Confitería La Oriental, empresa familiar con más de tres décadas de funcionamiento en la ciudad de Cobija, cuya permanencia en el mercado se ha sostenido gracias al esfuerzo y compromiso de su propietario, pero sin la aplicación de modelos estructurados de liderazgo ni gestión organizacional. Esta realidad plantea la necesidad de analizar cómo el liderazgo empresarial incide en la motivación y el desempeño de los colaboradores factores que resultan esenciales para la eficiencia y sostenibilidad de cualquier organización.

El objeto de estudio se centra en el liderazgo empresarial dentro de las microempresas familiares del sector panificador, tomando como caso específico a La Oriental, con el propósito de identificar las estrategias de liderazgo utilizadas, la percepción del personal y las oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento organizacional. De este modo, surge la pregunta científica: De qué manera el liderazgo empresarial incide en la motivación del personal de la Panadería y Confitería “La Oriental” de la ciudad de Cobija.

El estudio tiene como objetivo general analizar el liderazgo empresarial y su incidencia en la motivación del personal, y como objetivos específicos identificar el estilo de liderazgo existente, describir las percepciones del personal respecto al liderazgo y la motivación laboral, y proponer estrategias de mejora adaptadas a la realidad de la empresa. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, utilizando las técnicas de observación directa y entrevistas semiestructuradas aplicadas al total del personal, conformado por diez colaboradores, incluido el propietario.

El sustento teórico se apoyó en autores contemporáneos como Duran et al. (2025), Fernández y Quintero (2022), y Hersey y Blanchard (2011), quienes destacan el liderazgo transformacional, situacional y participativo como modelos eficaces para promover la motivación, el compromiso

y la productividad. Asimismo, se abordaron teorías sobre la motivación laboral y la cultura organizacional, las cuales refuerzan la relación entre liderazgo, satisfacción y desempeño en el ámbito empresarial.

La justificación de la investigación radica en la necesidad de fortalecer las competencias de gestión en microempresas familiares de Cobija, generando un modelo de liderazgo participativo y humano que impulse la eficiencia productiva, la comunicación y el desarrollo del talento humano. Su alcance se orienta no solo a la mejora de la Panadería y Confitería La Oriental, sino también a servir como referencia práctica para otros emprendimientos similares. Finalmente, la novedad teórica del estudio consiste en aplicar y validar enfoques contemporáneos de liderazgo empresarial en un contexto local amazónico, demostrando que la gestión basada en la participación, la comunicación y la motivación es un componente clave para la sostenibilidad y competitividad de las microempresas en Pando.

1. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por la necesidad de fortalecer el liderazgo empresarial en las microempresas del sector panificador del departamento de Pando, tomando como caso de estudio la Panadería y Confitería La Oriental, empresa familiar. Si bien el negocio ha mantenido su presencia gracias al esfuerzo y compromiso de su propietario, enfrenta limitaciones derivadas de una gestión basada principalmente en la experiencia empírica, sin la aplicación de modelos formales de liderazgo y motivación al personal.

En este sentido, el estudio resulta pertinente porque busca analizar cómo el liderazgo empresarial influye en la motivación y el desempeño del personal, identificando oportunidades de mejora que contribuyan a optimizar la eficiencia interna, fortalecer la comunicación y promover un ambiente laboral participativo. Implementar herramientas y estilos de liderazgo adecuados puede potenciar la productividad, el compromiso y la sostenibilidad de la empresa.

Desde el punto de vista teórico, la investigación aportará a la comprensión de los modelos contemporáneos de liderazgo empresarial como el transformacional, situacional y participativo aplicados a microempresas familiares, aportando una visión adaptada al contexto económico y social de Cobija.

En el ámbito práctico, el estudio permitirá proponer estrategias de liderazgo que fortalezcan la estructura organizacional de la panadería, favoreciendo la toma de decisiones compartida, la motivación del personal.

Desde una dimensión social y económica, la investigación contribuye al fortalecimiento del tejido empresarial local, al impulsar la profesionalización de las microempresas familiares, generar estabilidad laboral y promover prácticas de liderazgo que mejoren la calidad y competitividad de los productos locales.

En conjunto, este estudio se desarrolla con el propósito de fortalecer el estilo de liderazgo empresarial como un componente esencial para el crecimiento, la sostenibilidad y la mejora continua de las microempresas en Pando.

2. EL PROBLEMA A INVESTIGAR

2.1. Descripción de la Situación Problemática

La Panadería y Confitería La Oriental, ubicada en la ciudad de Cobija, Departamento de Pando, es una microempresa familiar con más de tres décadas de experiencia en la elaboración y comercialización de productos de panificación. A pesar de su permanencia en el mercado local y del esfuerzo constante de su propietario por mantener la calidad y continuidad del negocio, la empresa enfrenta ciertas limitaciones asociadas con el liderazgo empresarial empírica, basada principalmente en la experiencia práctica y no en la aplicación de modelos formales de liderazgo y motivación personal.

Esta situación se traduce en una planificación poco estructurada, comunicación interna limitada y escasa delegación de responsabilidades, lo cual repercute en la motivación del personal, la eficiencia operativa y la capacidad de innovación. Cabe destacar que no se trata de un liderazgo negativo, sino de la ausencia de formación técnica y herramientas modernas de gestión, necesarias para responder a las nuevas exigencias del entorno empresarial.

Diversas investigaciones recientes evidencian que la gestión en liderazgo empresarial es un factor determinante en la productividad y sostenibilidad de las microempresas. En su estudio sobre MIPYMES latinoamericanas

Morales, et al., (2023) demostraron que el liderazgo transformacional “tiene una incidencia significativa sobre el desempeño organizacional, al promover la innovación y la motivación de los colaboradores” (p. 82).

Este enfoque resulta especialmente relevante en microempresas con estructuras jerárquicas rígidas, donde el liderazgo participativo puede mejorar la comunicación y la productividad.

Falconí (2022) evidenció que la implementación de un diseño organizacional formal permite “optimizar la eficiencia laboral y disminuir los niveles de rotación del personal en microempresas panaderas” (p. 45).

Este hallazgo refuerza la necesidad de aplicar estrategias de gestión que estructuren funciones, deleguen responsabilidades y fortalezcan la cultura organizacional.

Asimismo, un estudio reciente sobre Factores competitivos en microempresas panificadoras concluye que “las debilidades internas en liderazgo y gestión limitan el crecimiento sostenido y la adaptación al mercado” (López, 2023, p. 57).

Estrategias para el mejoramiento de la productividad en microempresas de pastelería. (2021) señala que los propietarios exitosos “aplican sistemas de liderazgo participativo basados en indicadores de eficiencia, calidad y reducción del desperdicio” (p. 8).

En consecuencia, la problemática de la Panadería y Confitería La Oriental radica en la ausencia de estrategias de liderazgo empresarial formales, lo que impide consolidar un modelo organizacional eficiente, participativo y sostenible. Superar estas deficiencias requiere fortalecer la planificación, implementar estilos de liderazgo transformacional y situacional, y promover estrategias de motivación que fomente la cooperación y el compromiso del personal.

2.2. Delimitación del Problema

Delimitación temática

La investigación se enfoca en el análisis en el liderazgo empresarial y su influencia en la motivación laboral dentro de las microempresas del sector panificador. Se estudiarán las estrategias, prácticas y estilos de liderazgo aplicados en la Panadería y Confitería La Oriental, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de su estructura organizacional.

Delimitación espacial

El estudio se desarrollará en la Panadería y Confitería La Oriental, ubicada en la avenida Fernández Molina, frente al sitio turístico Puentecito Azul, en el centro urbano de la ciudad de Cobija, capital del Departamento de Pando.



Figura 1. Frontis de la panadería

Fuente: Elaboración propia

Delimitación temporal

La investigación abarca un periodo de análisis correspondiente al año 2025, tomando como referencia la observación directa y la recolección de información realizada durante un lapso aproximado de tres semanas.

Delimitación muestral

La muestra está conformada por el propietario, el personal administrativo y operativo de la panadería. Dado que se trata de una microempresa con un número reducido de colaboradores, se aplicará una muestra censal, considerando la totalidad del personal para obtener una visión integral del liderazgo ejercido.

2.3. Planteamiento del Problema Científico

¿De qué manera el liderazgo empresarial incide en la motivación del personal de la Panadería y Confitería La Oriental de la ciudad de Cobija?

2.4. Definición del objeto de estudio

El objeto de estudio se centra en el liderazgo empresarial aplicada a microempresas del sector panificador y su influencia sobre la motivación laboral del personal. Se toma como caso específico a la Panadería y Confitería La Oriental, una empresa familiar de la ciudad de Cobija, donde se busca analizar las estrategias que motiven a los colaboradores, con el fin de proponer acciones que contribuyan a optimizar su funcionamiento interno y fortalecer la participación del equipo de trabajo.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Analizar el liderazgo empresarial y su incidencia en el desempeño en la motivación del personal de la Panadería y Confitería La Oriental de la ciudad de Cobija.

3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar el estilo de liderazgo empresarial y motivación laboral a través de una revisión sistemática de literatura académicas y casos de estudios.
- ✓ Describir las percepciones del personal respecto a las prácticas de liderazgo, la motivación laboral mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas y la observación directa.
- ✓ Proponer estrategias de mejora del liderazgo empresarial y motivación laboral adaptadas a la realidad de la panadería, que contribuyan al fortalecimiento del desempeño organizacional.

4. SUSTENTO TEORICO DEBATE Y REFLEXION

4.1. Marco Teórico

4.1.1. Fundamentos del liderazgo empresarial

4.1.1.1. Definición de Liderazgo empresarial

Según Sumba, Choez & Pico (2022). Definen que “El líder de hoy debe utilizar sus capacidades para interactuar en diferentes situaciones del entorno, que faciliten desarrollarse con el medio y con las personas para regir con eficiencia y eficacia el destino de las empresas” (p.264).

El liderazgo empresarial se refiere a la capacidad que tiene un individuo o grupo para influir, motivar y habilitar a otros a contribuir hacia la efectividad y éxito de las organizaciones de las que forman parte. Es la habilidad de tomar decisiones estratégicas, inspirar a otros y conducir a la empresa hacia la consecución de sus objetivos. (Escuela Europea de Empresa, 2024, p. 1)

Ambas definiciones destacan que el liderazgo empresarial implica influencia, motivación y capacidad de adaptación.

Sumba, Choez y Pico enfatizan la importancia de que el líder actúe con eficiencia y eficacia en distintos contextos, mientras que la Escuela Europea de Empresa resalta su papel estratégico y motivador para alcanzar los objetivos organizacionales.

4.1.1.2. Función del líder

Según Naranjo & Arango (2015). Citado por Sumba, Choez & Pico (2022). El líder de hoy debe convertirse en un alto gerente, que posea conocimientos amplios sobre los tres puntos neurálgicos de la mediana empresa: el producto y/o servicio (si no lo conoce, no lo vende), la empresa (si no la conoce, no sabe qué esperar de ella) y el sector en que se mueve la empresa (si no lo conoce, no puede proyectar la empresa). (p.267).

Los líderes preparan planes, influyen en otros para avanzar en los objetivos estratégicos y cultivan un entorno en el que todos están invitados a contribuir al éxito.” (Petherbridge, Brown & Bell, 2024, p. 2).

Ambas fuentes coinciden en que la función del líder va más allá de dirigir: implica conocimiento, planificación e influencia positiva.

4.1.1.3. Antecedentes y Evolución del Liderazgo

Según Murati & Pozo (2013). Para profundizar en el tema específico del liderazgo empresarial, se considera necesario revisar sus antecedentes en el marco de la organización empresarial y la gerencia. En este aspecto, se puede decir que las organizaciones y la acción gerencial existió desde hace miles de años en emprendimientos organizados y encabezados por personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar proyectos de gran envergadura realizados en civilizaciones tan antiguas como la Egipcia, la China, la Romana en Asia, África y Europa, y en el Continente Americano, la Maya y Azteca por señalar algunas de significación de las que existen suficientes vestigios y evidencias; sin embargo es a partir del siglo XVI cuando se comienza a escribir sobre esto.

Según CEUPE (2023), el liderazgo ha evolucionado desde las teorías de rasgos centradas en las cualidades innatas del líder hasta enfoques contemporáneos como el liderazgo transformacional y situacional, que reconocen la influencia del contexto, la motivación y la capacidad de inspirar a los equipos hacia objetivos comunes. Esta evolución refleja el paso de un liderazgo basado en el poder y la autoridad a uno fundamentado en la comunicación, la empatía y la adaptabilidad dentro de las organizaciones modernas.

Ambos autores reflejan que el liderazgo ha pasado de ser una función jerárquica a convertirse en una competencia estratégica y relacional, esencial para guiar equipos en entornos complejos y cambiantes.

4.1.2. Teorías contemporáneas de liderazgo

4.1.2.1. liderazgo Centralizado

4.1.2.2. Liderazgo transformacional y transaccional

Según Fernández & Quintero (2022). Los líderes transformacionales son idealizados en el sentido que son un ejemplo moral del significado del trabajo orientado al beneficio del equipo, la organización o la comunidad. Burns teoriza que los liderazgos transformacionales y transaccionales son estilos mutuamente excluyentes. Los líderes transaccionales por lo general no buscan cambios a nivel cultural dentro de la organización, sino que trabajan sobre la cultura existente, mientras que los líderes transformacionales intentan cambiar la cultura organizacional. (p.59).

Según Fernández & Quintero (2022). Se dice que el liderazgo es un proceso donde se ejerce una influencia en otros, llamados seguidores, los cuales pueden ser: el entorno familiar, empleados, ciudadanos, vecinos, a través de una efectiva comunicación, y en la cual se logra transmitir una idea, una visión, una meta, unos valores, que son aceptados por quienes reciben el mensaje, que a su vez están dispuestos voluntariamente a seguir ese camino. (p.57).

Nos muestra que el liderazgo implica un proceso de influencia y comunicación efectiva, donde el líder moviliza a sus seguidores hacia metas compartidas.

El liderazgo transformacional promueve la innovación y el cambio cultural, mientras que el transaccional garantiza la estabilidad y eficiencia operativa dentro de la organización.

4.1.2.3. Liderazgo Situacional

Según Hersey & Blanchard (2011). La Teoría de Liderazgo Situacional, conforme el nivel de madurez del seguidor continúa aumentando en términos de una tarea específica, el líder debe empezar a reducir su comportamiento enfocado hacia la tarea y aumentar su comportamiento enfocado hacia las relaciones. Este debe ser el caso hasta que el individuo o el grupo llega a un nivel moderado de madurez. A medida que el seguidor empieza a alcanzar un nivel más alto de madurez, es apropiado que el líder disminuya el

comportamiento enfocado hacia las relaciones. Ahora el seguidor no sólo es maduro en términos de la realización de la tarea, sino que es también maduro psicológicamente. (p.4).

Según Pasaribu et al. (2022), el liderazgo situacional se basa en la capacidad del líder para adaptar su estilo de dirección de acuerdo con las condiciones, necesidades y nivel de madurez de sus colaboradores, con el fin de lograr un desempeño eficiente y satisfactorio dentro de la organización.

Ambas perspectivas coinciden en que el liderazgo situacional se fundamenta en la capacidad del líder para adaptarse a las circunstancias y al nivel de madurez de sus colaboradores.

4.1.2.4. Liderazgo auténtico

Según Walumbwa et al., (2008). Citado por Moriano et al.(2011). El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psico-lógicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores (p.337).

Según Gardner W. et al. (2008), citado en Lux, (2024), “El liderazgo auténtico es un patrón de comportamiento del líder que aprovecha y promueve tanto capacidades psicológicas positivas como un clima ético positivo, para fomentar: a) conciencia de uno mismo, b) una perspectiva moral interiorizada, c) procesamiento equilibrado de la información, y d) transparencia relacional por parte de los líderes que trabajan con seguidores, promoviendo el desarrollo positivo del yo. (p.1).

Ambas definiciones coinciden en que el liderazgo auténtico se basa en la honestidad, la ética y la autoconciencia como pilares fundamentales para influir de manera positiva en los demás.

4.1.2.5. Liderazgo estratégico

Según López, de la García & Zavala (2020). Hoy en día las pequeñas empresas atraviesan diversos cambios económicos y tecnológicos enmarcados por la globalización y una política que reforma nuevas tendencias de negociación que repercuten en la percepción del prestigio de las pequeñas empresas. Por ello, el líder debe ser visionario, con el fin de anticiparse y generar nuevas estrategias que les permitan a las organizaciones empresariales ser más competitivas y generar sustentabilidad a corto y largo plazo en el mercado en el que se desenvuelven, así como influir en el desarrollo y crecimiento en el sector empresarial ante estos escenarios complejos que enfrentan las organizaciones. (p. 4).

Según Tech T. (2023). “El liderazgo estratégico es una práctica según la cual los ejecutivos desarrollan una visión para su organización que le permite adaptarse o mantenerse competitiva en un contexto económico y tecnológico cambiante.” (p. 1).

Ambas definiciones coinciden en que el liderazgo estratégico es esencial para enfrentar los retos del entorno actual caracterizado por el cambio constante y la globalización.

4.1.2.6. Liderazgo Distributivo

Según Longo (2018). El liderazgo distribuido quiere decir que la realización de las tareas propias del liderazgo se extiende a muchas más personas que se ven impulsadas a liderar al mismo tiempo que realizan sus actividades profesionales ordinarias. Quiere decir también que esas personas intercambian a menudo con otras sus papeles, y “se dejan” liderar por ellas. En definitiva, significa que las organizaciones y grupos sociales tienden a convertirse en constelaciones de liderazgos múltiples, cuya vitalidad está, en buena medida, vinculada a decisiones descentralizadas de ejercicio y aceptación de liderazgos de diverso tipo (p.86).

Según Jones & Ismail (2022), el liderazgo distributivo se concibe como un modelo colaborativo en el que las funciones de liderazgo se comparten entre distintos miembros de la organización, promoviendo la participación, la confianza y la responsabilidad colectiva en la toma de decisiones y en el logro de los objetivos comunes.

Ambas perspectivas coinciden en que el liderazgo distributivo o distribuido rompe con la idea tradicional del líder único para dar paso a una red de liderazgos compartidos dentro de la organización.

4.1.3. Motivación del personal

Según Barceló, (2020). citado por Mero (2021). La motivación sin duda es uno de los factores claves que inciden en el desempeño laboral. Y sabiendo que la motivación no es algo que dependa exclusivamente de la organización, ya que sabemos que hay también una motivación intrínseca que depende de cada uno de nosotros, lo cierto es que cuando no sientes que tu trabajo tiene valor y razón de ser, probablemente te cueste mucho más ejecutarlo. (p 20).

Según Camacho, 2020). citado por Mero (2021). “La manera perjudicial que existe en la motivación hacia el desempeño laboral son: no se ven posibilidades de mejora, clima laboral poco favorable, falta de formación, comunicación deficiente con los supervisores, desequilibrio entre la vida personal y lo profesional”. (p.20).

Ambos autores resaltan que la motivación es esencial para un buen desempeño laboral. Comparto que cuando el trabajador no encuentra sentido ni reconocimiento en su labor, su rendimiento disminuye, y que factores como un mal clima laboral o la falta de comunicación agravan esta desmotivación.

4.1.3.1. Desempeño Organizacional

Según Robbins & Coulter (2016), el desempeño organizacional “refleja qué tan bien una organización logra sus metas mediante la eficiencia en el uso de los recursos y la efectividad en el logro de resultados” (p. 45).

Chiavenato (2017) señala que el desempeño organizacional “es el resultado del conjunto de acciones y comportamientos individuales y grupales orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa” (p. 210).

Estos autores consideran el desempeño organizacional como la eficacia y eficiencia en el logro de objetivos, lo asocia al aporte del talento humano en dichos resultados. Ambos destacan que el desempeño refleja la capacidad institucional para alcanzar sus metas.

4.1.3.2. Importancia del clima organizacional

El clima organizacional es un aspecto fundamental en la productividad y bienestar de los empleados dentro de cualquier empresa.

Según Álvarez (2019). citado por Amaya et al. (2023). el clima organizacional “engloba la percepción colectiva que los trabajadores tienen de su entorno laboral”. (p.22).

Según Brunet (2020), citado por Amaya et al. (2023). ha destacado que un clima organizacional positivo conlleva una correlación directa con altos niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional. El clima organizacional es uno de los aspectos fundamentales para la productividad y el bienestar de los empleados en cada empresa. Es un concepto importante en la gestión de empresas, ya que se refiere al ambiente interno entre los miembros de una organización y el grado de motivación de sus integrantes (p.22).

De acuerdo a ambos autores Álvarez y Brunet nos indican que el clima organizacional se refiere a la percepción colectiva de los colaboradores sobre su medio laboral, así las cosas. Un clima organizacional positivo está directamente relacionado con alta satisfacción laboral y elevado compromiso por parte de la organización.

4.1.2.3. Cultura organizacional, satisfacción laboral

Estos factores del desarrollo organizacional enfocados a la parte humana deberían ser los factores relevantes por conocer por cualquier organización que reconozca a su talento humano como clave de su progreso empresarial.

Según Levison (2006). citado por Amaya, Ramírez & Sánchez (2023). menciona “la importancia de gestionar la identidad productiva de las organizaciones a partir del análisis de su cultura organizacional, como elemento fundamental de competitividad en un mundo globalizado”. (p.25).

Según Gómez H (2008). por Amaya, Ramírez & Sánchez (2023). dice que cada organización debería preocuparse: por el grado en el cual los trabajadores perciben los valores y normas de una organización como estimulantes e incentivadores para una mayor integración individuo organización, individuo trabajo, y para un óptimo

desempeño en el trabajo; pero también cuán motivante es el puesto de trabajo para el logro de esos propósitos. (p.26).

Ambos autores destacan que la cultura organizacional y la motivación del personal son claves para el éxito. Coinciden en que una empresa competitiva debe alinear sus valores con las necesidades y percepciones de sus colaboradores.

4.2. Diseño Metodológico

4.2.1. Enfoque Cualitativo

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo, dado que se orienta a comprender en profundidad las percepciones, experiencias y dinámicas que configuran el ejercicio del liderazgo empresarial y la motivación laboral dentro de la Panadería y Confitería “La Oriental”. Este enfoque permite interpretar fenómenos humanos y organizacionales desde la perspectiva de los propios actores, atendiendo a los significados subjetivos que otorgan a sus prácticas, comportamientos y relaciones laborales.

Según Mata (2019), el enfoque cualitativo se fundamenta en la recopilación y análisis de información no numérica, lo que posibilita examinar dimensiones complejas como la comunicación interna, el estilo de liderazgo y la motivación del personal, elementos esenciales para comprender la realidad organizacional.

La aplicación de este enfoque resulta pertinente porque la investigación no busca medir variables numéricas ni establecer relaciones estadísticas, sino interpretar la forma en que se construyen las dinámicas de liderazgo y motivación en un contexto real, cotidiano y familiar. Asimismo, el enfoque cualitativo permite contrastar las percepciones del propietario y de los colaboradores, identificar patrones emergentes y analizar los comportamientos observados desde una perspectiva contextual y crítica. De esta manera, el estudio obtiene una visión integral de la gestión interna de la panadería, lo que contribuye a fundamentar propuestas de mejora orientadas a un liderazgo más participativo, motivador y alineado con las necesidades reales del equipo de trabajo.

4.2.2 Línea de Investigación

La investigación se enmarca en la línea de Gestión Estratégica y Desarrollo Empresarial, sub línea Fortalecimiento Empresarial.

4.2.3 Tipo de Investigación Descriptivo

El estudio es de tipo descriptivo, ya que pretende caracterizar la situación actual del liderazgo dentro de la panadería.

De acuerdo con Sabino (2014), una investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el propósito de establecer su estructura o comportamiento” (p. 89).

Asimismo, se aplica una técnica documental y de campo, combinando la revisión bibliográfica con la observación directa y la recolección de datos mediante entrevistas.

Según Arias (2019), la investigación de campo “permite obtener información directamente de la realidad, captando la percepción de los sujetos involucrados en el fenómeno de estudio” (p. 65).

4.2.4 Métodos de Investigación Inductivo

Se aplicó el método inductivo, porque a partir de la observación de hechos particulares como la estructura jerárquica y el comportamiento del personal, se busca llegar a conclusiones generales que expliquen las causas de la baja eficiencia o desmotivación.

Según Hernández Sampieri et al. (2020), el método inductivo “implica inferir generalizaciones a partir de observaciones o datos específicos, formulando conclusiones más amplias basadas en la evidencia empírica” (p. 32).

4.2.5 Técnicas e Instrumentos

Se utilizaron las técnicas de observación directa y entrevista semiestructurada, dirigidas al propietario y al personal operativo de la panadería.

La observación permitió registrar las dinámicas de trabajo, la distribución de tareas y la interacción entre líderes y colaboradores, mientras que las entrevistas brindaron información sobre percepciones, motivaciones y estilos de liderazgo.

Según Bernal (2022), las entrevistas semiestructuradas “permiten obtener información cualitativa profunda, basada en la experiencia y perspectiva del participante, manteniendo cierta flexibilidad para explorar temas emergentes” (p. 78).

4.2.6 Población y Muestra

La población está constituida por todo el personal de la Panadería y Confitería La Oriental, incluyendo al propietario, el área administrativa y los operarios. Dado que el tamaño de la organización es reducido, se trabajó con una muestra censal de aproximadamente 10 personas.

Según Hernández Sampieri et al. (2020), una muestra censal es válida “cuando el número de elementos del universo es pequeño y se puede abarcar la totalidad de la población sin recurrir a la selección muestral” (p. 138).

4.3. Resultados

4.3.1. Resultado 1: Revisión de literatura de Estilo de Gestión en Liderazgo Empresarial y motivación laboral.

Tabla 1

Cuadro comparativo de autores sobre liderazgo y motivación laboral

Autor(es)	Año	Enfoque o Teoría	Aporte principal al liderazgo y motivación
Sumba, Choez & Pico	2022	Liderazgo empresarial	El líder debe interactuar con su entorno, adaptarse y guiar con eficiencia y eficacia en diversos contextos.
Escuela Europea de Empresa	2024	Liderazgo estratégico y motivacional	El liderazgo implica influir, motivar y orientar al personal hacia el logro de los objetivos organizacionales.
Fernández & Quintero	2022	Liderazgo transformacional y transaccional	Promueve la innovación y el cambio cultural en las organizaciones mediante la comunicación y la inspiración.
Hersey & Blanchard	2011	Liderazgo situacional	El estilo de liderazgo debe adaptarse al nivel de madurez y competencia del colaborador.
López, De la Garza & Zavala	2020	Liderazgo estratégico	El líder debe anticiparse a los cambios, ser visionario y desarrollar estrategias sostenibles.
Longo	2018	Liderazgo distributivo	Propone la distribución de funciones de liderazgo entre varios miembros de la organización para fomentar la participación.
Barceló y Camacho (cit. en Mero)	2020–2021	Motivación laboral	La motivación es determinante para el desempeño laboral; depende del *clima, reconocimiento y satisfacción personal.

Fuente: Elaboración propia

En la revisión y búsqueda de la literatura, se identificó que el liderazgo empresarial constituye un elemento esencial para la gestión organizacional y el desarrollo del talento humano dentro de las microempresas familiares. Según Sumba, Choez & Pico (2022), el líder moderno debe poseer la capacidad de interactuar eficazmente con su entorno, adaptándose a diferentes situaciones y guiando a su equipo con eficiencia y eficacia. En esta misma línea, la Escuela Europea de Empresa (2024) sostiene que el liderazgo empresarial implica la habilidad de influir, motivar y orientar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Ambos enfoques coinciden en que el liderazgo no solo representa una posición jerárquica, sino un proceso dinámico de influencia y motivación compartida.

Asimismo, los aportes de Fernández y Quintero (2022) destacan la relevancia del liderazgo transformacional, caracterizado por inspirar, comunicar y promover el cambio organizacional

mediante la influencia moral y la visión compartida. Este modelo se contrapone al liderazgo transaccional, centrado en el cumplimiento de normas y recompensas, al tiempo que complementa la teoría situacional de Hersey y Blanchard (2011), que plantea la necesidad de adaptar el estilo del líder al nivel de madurez y competencia de los seguidores. En consecuencia, los modelos transformacional y situacional se presentan como los más adecuados para organizaciones pequeñas donde la cercanía entre el líder y los colaboradores permite ajustar el estilo directivo según las circunstancias.

Por su parte, López, De la Garza y Zavala (2020) subrayan la importancia del liderazgo estratégico en el contexto de la globalización, destacando que el líder debe ser visionario, anticiparse a los cambios y generar estrategias sostenibles para mantener la competitividad. Esta visión se complementa con la propuesta de Longo (2018), quien introduce el liderazgo distributivo como una forma de compartir responsabilidades y fomentar la participación de todos los miembros de la organización. Ambos enfoques reafirman la necesidad de un liderazgo colaborativo que potencie la innovación y la corresponsabilidad.

En cuanto a la motivación laboral, autores como Barceló (2020) y Camacho (2020) citados por Mero (2021) coinciden en que la motivación es uno de los factores determinantes del desempeño laboral, al influir en la productividad, el compromiso y la satisfacción del trabajador. Cuando los empleados perciben un ambiente favorable, comunicación efectiva y reconocimiento, su nivel de rendimiento se incrementa significativamente. En cambio, la ausencia de estímulos y oportunidades de desarrollo genera desmotivación y bajo desempeño.

Finalmente, la revisión teórica permitió establecer que los estilos de liderazgo participativo, transformacional y situacional son los más efectivos para promover la motivación laboral en microempresas familiares como la Panadería y Confitería “La Oriental”. Dichos estilos fomentan la comunicación abierta, la confianza y la cooperación, creando un entorno propicio para el crecimiento personal y organizacional. Este marco conceptual constituye la base para interpretar los resultados empíricos obtenidos en la investigación y orientar las estrategias de mejora propuestas.

4.3.2. Resultado 2: Describir de entrevistas y observaciones directas al personal de la Panadería y Confitería “La Oriental”.



Figura 2: Entrevista al propietario de la panadería

Fuente: elaboración propia

Se llevaron a cabo entrevistas exhaustivas con su totalidad del personal que integran la panadería y confitería la oriental y los detalles completos de las entrevistas se encuentran documentados en el apartado de anexos adjunto a esta investigación. Con el propósito de ofrecer respuestas objetivas y centradas en las preguntas específicas planteadas durante las entrevistas semiestructuradas, se presenta a continuación unas de estas respuestas del gerente propietario de ejemplo:

Entrevistas semi estructurada

Entrevistado: José Fontal

Cargo: Gerente propietario

Fecha: 7 de octubre 2025

Entrevistadora: Nitzi Cardozo

Lugar: domicilio del propietario

1) Organización y gestión del trabajo

Entrevistadora: ¿Cómo planifica y organiza las actividades diarias en la panadería?

Entrevistado: Al inicio del turno doy indicaciones verbales: cantidades, prioridad de productos y quién se queda en horno o despacho. Si cambia la demanda, ajusto sobre la marcha.

Entrevistadora: ¿Utiliza algún cronograma o registro semanal/mensual?

Entrevistado: No uno formal. A veces anoto en un cuaderno pedidos grandes o fechas especiales, pero no hay cronograma fijo.

Entrevistadora: ¿De qué manera controla o evalúa el cumplimiento de las tareas?

Entrevistado: Revisando en piso: pruebo producto, verifico tiempos y presentaciones. Si algo falla, corrijo en el momento.

Entrevistadora: ¿El personal tiene claridad sobre funciones y responsabilidades?

Entrevistado: En general sí, por costumbre. Pero cuando falta alguien o entra un pedido grande, tengo que reorganizar y explicar otra vez.

2) Estilo de liderazgo

Entrevistadora: ¿Cómo describiría su forma de dirigir al equipo?

Entrevistado: Práctica y directa. Me gusta estar cerca del trabajo y resolver rápido.

Entrevistadora: ¿Decisiones individuales o consultadas?

Entrevistado: La mayoría las tomo yo. Consulto cuando hay tiempo o cuando afecta a varios, pero en picos decido rápido.

Entrevistadora: ¿Qué importancia le da a escuchar sugerencias?

Entrevistado: Mucha. Las escucho y si son viables, las probamos. A veces no se implementan por falta de tiempo.

Entrevistadora: Desafíos para delegar o confiar tareas a otros:

Entrevistado: Me cuesta delegar compras y cambios de receta. Me preocupa la calidad y prefiero supervisar.

3) Comunicación interna

Entrevistadora: ¿Qué medios usa para transmitir instrucciones (verbal, escrita, digital, reuniones)?

Entrevistado: Principalmente verbal. A veces nota en papel/cuaderno. Tenemos WhatsApp para avisos, pero no es formal.

Entrevistadora: ¿Con qué frecuencia realiza reuniones o espacios de revisión?

Entrevistado: No reuniones formales. Doy indicaciones al inicio y breves revisiones durante el turno.

Entrevistadora: ¿La comunicación es clara y oportuna?

Entrevistado: La mayoría de veces sí, pero cuando hay picos de demanda se vuelve apresurada.

Entrevistadora: ¿Qué mejoraría para fortalecer la comunicación?

Entrevistado: Quizás aplicar algunas herramientas

4) Motivación y ambiente laboral

Entrevistadora: ¿Aplica incentivos o reconocimientos al esfuerzo?

Entrevistado: Reconocimiento verbal y, en fechas, algún detalle. No hay reglas fijas.

Entrevistadora: ¿Qué factores influyen más en la motivación?

Entrevistado: La estabilidad, el buen ambiente y ver el trabajo bien hecho.

Entrevistadora: ¿Cómo evalúa el desempeño: formal o empírico?

Entrevistado: Empírico. Doy feedback cuando algo sale bien o hay que mejorar.

Entrevistadora: ¿Qué acciones ve necesarias para mejorar motivación y compromiso?

Entrevistado: Capacitaciones cortas.

5) Clima laboral y bienestar

Entrevistadora: ¿Cómo describe el ambiente de trabajo?

Entrevistado: Bueno y colaborativo. Nos apoyamos cuando se complica.

Entrevistadora: ¿Condiciones físicas adecuadas para el desempeño?

Entrevistado: En general sí, pero siempre se puede mejorar orden y ventilación en horas pico.

Entrevistadora: ¿Ha recibido sugerencias para mejorar el ambiente?

Entrevistado: Sí: ventilación, rotación de tareas para no cansarse en lo mismo y pizarra informativa.

Entrevistadora: ¿Qué cambios implementaría para un equipo más motivado y productivo?

Entrevistado: Algún tipo de método como una pizarra de información.

La entrevista muestra un liderazgo directivo y centralizado, con comunicación principalmente verbal, roles no formalizados y evaluación empírica; funciona en urgencias, pero limita la delegación y la planificación. Se mantiene un buen clima y hay apertura a cambios simples. Por ello, la mejor opción es pasar a un liderazgo participativo–transformacional y estrategias de motivación.

Tabla 2

Cuadro comparativo entre percepciones del propietario y del personal de la Panadería y Confitería “La Oriental”

Dimensión analizada	Percepción del propietario	Percepción del personal	Interpretación general
Gestión organizacional	Afirma que la planificación se realiza diariamente y que la organización es adecuada. Reconoce que no utiliza cronogramas formales.	Consideran que existe orden básico, pero falta planificación previa y claridad en los cambios de tareas.	La gestión es funcional, pero empírica; requiere estructura y planificación sistemática.
Estilo de liderazgo	Se define como líder exigente y responsable, que escucha sugerencias, aunque decide personalmente.	Describen un liderazgo centralizado, con escasa participación en la toma de decisiones.	Predomina un liderazgo autocrático empírico, con buena intención, pero poca participación activa del equipo.
Comunicación interna	Indica que las órdenes se comunican verbalmente y que hay buena relación con el personal.	Señalan que la comunicación es informal, sin reuniones ni registros; a veces no se enteran de todos los cambios.	La comunicación es fluida pero no estructurada, lo que genera confusión y dependencia del jefe.
Motivación laboral	Considera que el personal está satisfecho por el salario y la estabilidad. Reconoce que no aplica incentivos formales.	Manifiestan sentirse conformes, pero con poca motivación y sin reconocimientos por su desempeño.	La motivación es media-baja, sostenida por el empleo estable más que por estímulos o crecimiento personal.
Clima y ambiente laboral	Percibe un ambiente tranquilo y colaborativo.	Coinciden en que hay respeto y compañerismo, pero condiciones físicas calurosas.	Existe un clima laboral positivo, aunque el ambiente físico limita el confort y el rendimiento.
Toma de decisiones	Explica que las decisiones las toma personalmente para mantener el control y la calidad.	Afirman que rara vez son consultados sobre decisiones o mejoras.	La participación del personal es limitada; se requiere promover liderazgo participativo y confianza delegada.

Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo específico N.º 2, que busca describir las percepciones del personal respecto a las prácticas de liderazgo y motivación laboral, se aplicaron

entrevistas semiestructuradas y observaciones directas a la totalidad del personal de la Panadería y Confitería “La Oriental”, conformado por diez colaboradores: el propietario, dos cajeras, personal operativo y de limpieza.

Los resultados obtenidos permiten comprender la dinámica organizacional, los estilos de liderazgo ejercidos y el nivel de motivación existente dentro de la empresa, identificando tanto fortalezas como aspectos que requieren mejora.

a) **Gestión organizacional y planificación del trabajo**

De acuerdo con la entrevista al propietario, la planificación se realiza de forma empírica, organizando las actividades cada mañana desde las 4:00 a.m. en función de la demanda del día. No existe una programación semanal ni uso de cronogramas, lo cual genera dependencia directa del jefe para la coordinación de las tareas.



Figura 3: preparación de los panes

Fuente: elaboración propia

La observación directa evidenció que las labores están distribuidas, pero el control y la toma de decisiones recaen casi por completo en el propietario. La mayoría del personal cumple con los horarios establecidos y demuestra responsabilidad; sin embargo, algunos manifestaron que

“falta organización previa” y que “a veces no se sabe qué tarea sigue cuando hay mucho trabajo”.

Valoración: Nivel “medio” en organización y planificación del trabajo.

b) Estilo de liderazgo

Los trabajadores afirmaron que el jefe es quien toma todas las decisiones importantes, aunque mantiene un trato respetuoso. Mencionaron que “se puede hablar con él”, pero que “casi siempre él decide solo”.

El propietario se considera exigente, pero justo, y reconoce que “a veces falta tiempo para escuchar a todos”.



Figura 4: imagen liderazgo autocrático

Fuente: <https://mexico.unir.net/noticias/economia/liderazgo-autocratico/>

La observación calificó el estilo de liderazgo como autocrático empírico, caracterizado por control directo, supervisión constante y baja delegación de responsabilidades. Si bien se aprecia respeto y cordialidad, existe escasa participación del personal en la toma de decisiones.

Valoración: Liderazgo centralizado con tendencia participativa limitada

c) Comunicación interna

La comunicación se desarrolla de manera verbal e informal. No existen reuniones estructuradas ni registros escritos de las indicaciones. Los trabajadores indicaron que “a veces las órdenes cambian durante el día” y que “no siempre todos se enteran de los cambios”. El propietario reconoció que la comunicación depende de su presencia en el lugar de trabajo.

Valoración: Comunicación baja, funcional pero poco organizada.

d) Motivación en el desempeño laboral

Los colaboradores manifestaron sentirse satisfechos parcialmente, destacando el trato cordial y la estabilidad laboral, pero también señalaron la falta de incentivos y reconocimiento. Algunos expresaron que “se trabaja más por necesidad que por motivación”. El propietario aseguró que cumple con los pagos y anticipos, aunque no aplica un sistema formal de incentivos o evaluación del desempeño.

La observación evidenció una actitud de compromiso moderado, donde el personal cumple sus funciones, pero con poca iniciativa o proactividad.

Valoración: Nivel de motivación media-baja, influida por la ausencia de estímulos y la repetitividad de las tareas.

e) Clima y ambiente laboral

El ambiente laboral se percibe tranquilo y colaborativo, con respeto mutuo entre los colaboradores. No se registraron conflictos, aunque algunos empleados señalaron que “hay momentos de cansancio o desánimo por el calor y la falta de ventilación”.



Figura 5. Personal trabajando con ambiente poca ventilación

Fuente: elaboración propia

Valoración: Clima positivo y estable, pero con condiciones físicas que podrían afectar el bienestar y rendimiento del personal.

Los resultados revelan que la Panadería y Confitería “La Oriental” presenta una estructura de liderazgo empírico, comunicación débil y niveles de motivación medios. El propietario cumple un rol central, lo que garantiza control y orden, pero limita la autonomía, participación e innovación del equipo. El personal muestra disposición al trabajo y sentido de pertenencia, aunque requiere mayor reconocimiento, retroalimentación y oportunidades de participación.

Se concluye que el fortalecimiento del liderazgo participativo, la comunicación interna estructurada y los mecanismos de motivación serán claves para consolidar un equipo más comprometido y productivo.

4.3.3. Resultado 3: Propuesta de estrategias del liderazgo empresarial y motivación laboral para fortalecer el desempeño de la organización.

A partir del análisis de las entrevistas y observaciones realizadas al personal y al propietario de la Panadería y Confitería “La Oriental”, se identificaron deficiencias relacionadas con la comunicación interna, la falta de planificación formal y la limitada aplicación de estrategias de motivación. Si bien existe un ambiente laboral respetuoso y colaborativo, el estilo de liderazgo se caracteriza por ser empírico y centralizado, lo que restringe la participación del personal en la toma de decisiones y disminuye el nivel de motivación.

En este sentido, se proponen las siguientes estrategias de mejora orientadas a fortalecer el liderazgo empresarial y elevar la motivación del personal, contribuyendo al desempeño sostenible de la empresa.

4.3.3.1. Estrategias 1.

Fortalecimiento del liderazgo participativo y transformacional

Objetivo promover un liderazgo más inclusivo, donde el propietario fomente la participación, la confianza y la corresponsabilidad en las decisiones cotidianas

- . Aplicar principios del liderazgo transformacional, donde el jefe sirva de guía, mentor y ejemplo positivo para su equipo.

La aplicación de la Matriz RACI permite identificar con claridad quién asume la responsabilidad en cada tarea, evitando duplicidad o confusión en las funciones. Su implementación busca fortalecer la organización interna, mejorar la coordinación entre el propietario y el personal y favorecer un liderazgo participativo, donde todos los miembros conozcan su rol dentro del proceso productivo de la panadería.

la implementación de la Matriz RACI busca establecer una estructura clara de roles y responsabilidades dentro de la panadería “La Oriental”. Esta herramienta permitirá organizar mejor las tareas, definir quién ejecuta, aprueba, consulta o informa en cada proceso, y así reducir la carga del propietario en la toma de decisiones. Además, fortalecerá la comunicación interna, la delegación efectiva y el liderazgo participativo, promoviendo un ambiente laboral más colaborativo, ordenado y motivador, donde cada integrante conozca su función y aporte al logro de los objetivos comunes.

	Jose PROPIETARIO	GERENTE	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO
Planificación diaria	A	C	R	I
Asignación de turnos	A	R	C	I
Mantenimientos de equipos	A	R	C	I
Evaluación mensual e desempeño	A	C	R	I

Figura 6: propuesta de matriz RACI

Fuente: elaboración propia.

- Reconocer públicamente los logros del personal, por ejemplo, mediante un “Empleado destacado del mes”.



Figura 7: propuesta de reconocimiento

Fuente: elaboración propia.

Impacto esperado: Mayor compromiso del personal, mejora del clima organizacional y fortalecimiento del sentido de equipo.

4.3.3.2. Estrategia 2.

Formalización de la comunicación interna

Objetivo implementar canales de comunicación estructurados que mejoren la organización del trabajo y eviten la desinformación.

- Crear un informativa visible para todos los colaboradores, con avisos, metas diarias, turnos y novedades.

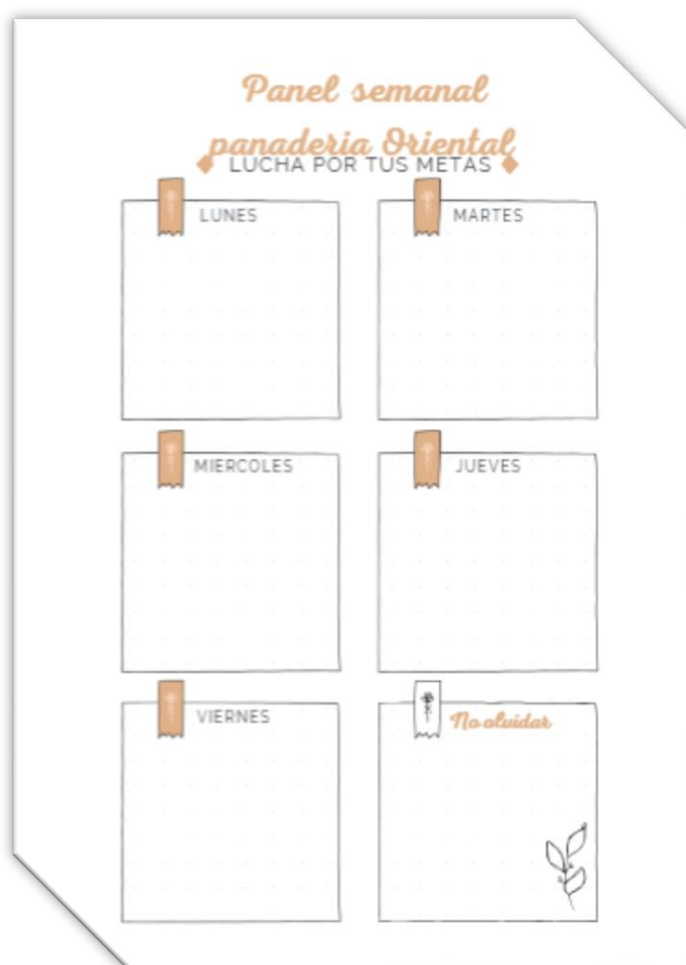


Figura 8. Propuesta de panel informativo

Fuente: elaboración propia

- Implementar un grupo interno de mensajería WhatsApp para coordinar actividades y compartir recordatorios.

Se propone la creación de un grupo oficial de WhatsApp denominado “Equipo La Oriental”, destinado exclusivamente a temas laborales. A través de este canal se compartirán avisos, turnos, metas diarias, recordatorios de producción, reuniones y reconocimientos del personal.

El administrador será el moderador del grupo, encargado de mantener la comunicación ordenada y evitar mensajes ajenos al trabajo. Esta herramienta facilitará una comunicación inmediata, reducirá errores por falta de información y fortalecerá la unidad del equipo.

Impacto esperado: Fluidez en la comunicación, reducción de errores por malentendidos y aumento del sentido de cooperación.

4.3.3.3. Estrategias 3

Motivación laboral y bienestar

Objetivo incrementar el nivel de satisfacción y compromiso del personal a través de estímulos y condiciones de trabajo más favorables.

- Implementar incentivos no económicos, como reconocimientos, permisos especiales, refrigerios o días libres por puntualidad.

Se propone la creación de un sistema de incentivos no económicos que reconozca de manera visible y justa a los trabajadores que demuestren puntualidad, responsabilidad, actitud positiva y trabajo en equipo. Entre las recompensas sugeridas se incluyen:

- ✓ Reconocimientos públicos (menciones en el mural o grupo de WhatsApp).
- ✓ Permisos especiales o flexibles para quienes mantengan asistencia perfecta.
- ✓ Refrigerios o meriendas especiales en fechas designadas.
- ✓ Día libre o medio turno adicional como premio por constancia trimestral.

Estos incentivos serán planificados y comunicados con anticipación, asegurando transparencia en los criterios de selección. El propietario aprobará las recompensas y el administrador llevará un registro mensual del cumplimiento de cada empleado.

- Realizar convivencias (por ejemplo, Un día con la familia en la panadería).



Figura 9. Convivencia en familia

Fuente: <https://share.google/images/Lkanps8LO6dOGksqf>

Impacto esperado: Aumento de la motivación intrínseca, reducción del ausentismo y fortalecimiento de la identidad organizacional.

4.3.3.4. estrategia 4

Evaluación sistemática del desempeño

Objetivo introducir un sistema simple de evaluación que permita valorar el rendimiento del personal y brindar retroalimentación constructiva.

- Diseñar una planilla mensual de desempeño con criterios como puntualidad, calidad del trabajo, trabajo en equipo y actitud.

Tabla 3

Modelo de Planilla Mensual de Desempeño

Nombre del empleado:	Mes:	Área:
Criterios de Evaluación	Descripción	Puntaje (1-5)
1. Puntualidad	Asistencia y cumplimiento de horario.	
2. Calidad del trabajo	Precisión, presentación y cumplimiento de estándares.	
3. Trabajo en equipo	Colaboración, apoyo mutuo y actitud cooperativa.	
4. Actitud y responsabilidad	Iniciativa, respeto y compromiso con las tareas.	
5. Cumplimiento de metas	Alcance de objetivos de producción o ventas.	

Total obtenido: _____ Promedio general: _____ Observaciones:

Escala:

- ✓ 1 = Deficiente ·
- ✓ 2 = Regular ·
- ✓ 3 = Aceptable ·
- ✓ 4 = Bueno ·
- ✓ 5 = Excelente

Firma del Evaluador: _____

Firma del Empleado: _____

- Realizar evaluaciones individuales semestrales, combinando observación y autoevaluación.

Se propone aplicar una evaluación semestral individual basada en criterios como puntualidad, calidad del trabajo, responsabilidad, comunicación y actitud. El proceso incluirá dos fases:

- ✓ Observación directa: realizada por el administrador, utilizando la planilla de desempeño y registros de asistencia.
- ✓ Autoevaluación: cada empleado completará un formulario valorando su propio desempeño en una escala del 1 al 5
- Ofrecer retroalimentación positiva y orientación personalizada para reforzar buenas prácticas y corregir deficiencias.

El propietario y/o administrador realizarán sesiones breves de retroalimentación (de 10 a 15 minutos por empleado) cada fin de semana laboral. Durante estas reuniones se destacarán los logros alcanzados y se brindarán orientaciones específicas sobre las áreas que requieren mejora, de manera respetuosa, empática y motivadora.

Se fomentará un enfoque de aprendizaje continuo, donde cada trabajador reciba reconocimiento por su esfuerzo y guía para alcanzar los estándares de calidad de la panadería.

Impacto esperado: Mayor transparencia en la gestión, motivación por mérito y mejora continua del rendimiento laboral.

4.3.3.5. Estrategias 5

Desarrollo de una cultura organizacional de mejora continua

Objetivo: Consolidar valores organizacionales basados en la cooperación, la comunicación y la innovación dentro de la panadería.

- Incorporar la autoformación continua, motivando a los trabajadores a aprender y proponer mejoras.

Se propone implementar un programa de autoformación continua, donde cada trabajador dedique breves espacios semanales o quincenales para aprender nuevos procedimientos, técnicas o prácticas de trabajo, utilizando materiales disponibles (videos cortos, fichas impresas, observación directa o tutoría entre compañeros).

Asimismo, se motivará a los colaboradores a sugerir mejoras basadas en lo aprendido, que luego podrán presentarse en las reuniones semanales o en el mural de ideas.

El administrador registrará los temas abordados y el propietario validará las propuestas aplicables, reforzando el aprendizaje mediante el reconocimiento inter

- Crear un “Mural de ideas” donde los colaboradores puedan sugerir cambios o innovaciones.

Se habilitará un espacio visible dentro de la panadería, por ejemplo, cerca del área de descanso o la pizarra de metas donde los trabajadores puedan anotar o colocar tarjetas con ideas y propuestas. Cada semana, el propietario y el administrador revisarán las sugerencias, seleccionando aquellas viables o de mayor impacto para aplicarlas y reconocer públicamente a quien las propuso.

El mural se actualizará mensualmente, y las ideas implementadas se mostrarán como ejemplos de mejora continua y participación del personal.

- Reforzar los valores de respeto, honestidad y compromiso como pilares del liderazgo humano.

Se propone desarrollar actividades internas orientadas a reforzar los valores de respeto, honestidad y compromiso como principios fundamentales del trabajo en equipo y la atención al cliente.

Durante las reuniones semanales, se incluirán mensajes breves o reflexiones sobre estos valores, destacando ejemplos concretos del personal que los practique. Además, se elaborará un afiche o mural motivacional visible en el área de trabajo, con los valores institucionales y frases inspiradoras.

El propietario y el administrador actuarán como modelos de liderazgo humano, demostrando coherencia entre el discurso y la acción, promoviendo un ambiente de confianza, empatía y responsabilidad compartida.

Impacto esperado: Transformación cultural positiva, sostenibilidad del negocio y mayor competitividad local.

La propuesta estratégica se orienta a convertir el modelo de liderazgo empírico actual en un liderazgo participativo, transformacional y comunicativo. Al aplicar estas acciones, la Panadería y Confitería “La Oriental” podrá fortalecer la motivación del personal, mejorar la comunicación interna y consolidar un ambiente laboral más productivo, humano y sostenible. Estas estrategias son viables, de bajo costo y adaptadas a la realidad de una microempresa familiar, contribuyendo así al cumplimiento del objetivo general de la investigación.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones Generales

El análisis teórico permitió establecer que los modelos de liderazgo participativo, transformacional y situacional son los más adecuados para promover la motivación laboral en microempresas familiares. Los autores revisados coinciden en que el liderazgo efectivo se basa en la comunicación, la empatía, la orientación al logro y la participación activa del equipo. Estos enfoques teóricos sirvieron como fundamento para interpretar la realidad de la Panadería y Confitería “La Oriental”, evidenciando que el liderazgo empírico vigente requiere evolucionar hacia modelos más estructurados y humanos, que integren motivación, planificación y comunicación como pilares de la gestión empresarial.

Los resultados empíricos demostraron que en la panadería predomina un liderazgo centralizado y empírico, ejercido directamente por el propietario, quien toma la mayoría de las decisiones y mantiene una comunicación principalmente verbal e informal. El personal percibe un ambiente laboral respetuoso, pero con niveles medios de motivación debido a la falta de incentivos, planificación formal y reconocimiento del esfuerzo individual. La observación confirmó que existe cumplimiento de tareas y compañerismo, pero también dependencia del jefe para coordinar y ejecutar las actividades. Se concluye que, aunque la empresa mantiene estabilidad, es necesario fortalecer la comunicación interna y la participación del personal para alcanzar una gestión más colaborativa.

La propuesta formulada plantea estrategias viables y contextualizadas que buscan transformar el liderazgo empírico en participativo y transformacional, mediante la implementación de reuniones semanales, canales formales de comunicación, programas de reconocimiento y capacitaciones breves. Asimismo, se recomienda incorporar un sistema simple de evaluación del desempeño y promover una cultura organizacional de mejora continua. Estas acciones permitirán incrementar la motivación, el compromiso y la productividad del personal, garantizando un liderazgo más humano, inclusivo y eficiente dentro de la microempresa familiar.

En conclusión, la investigación confirma que el liderazgo empresarial tiene una incidencia directa en la motivación y el desempeño del personal. En la Panadería y Confitería “La Oriental”, el liderazgo empírico actual ha permitido la estabilidad del negocio, pero limita la innovación y la participación. La aplicación de estrategias de liderazgo participativo y motivacional permitirá no solo mejorar la eficiencia interna, sino también fortalecer la identidad organizacional, el bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad de la empresa en el mercado local de Cobija.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda que la Panadería y Confitería “La Oriental” adopte gradualmente un modelo de liderazgo participativo y transformacional, sustentado en los principios de comunicación, motivación y confianza. El propietario debe asumir un rol de guía y mentor, fomentando la cooperación, la innovación y la participación activa del personal en la toma de decisiones. Asimismo, se sugiere continuar la capacitación en temas de liderazgo y gestión humana, adaptando los enfoques teóricos revisados a la realidad de una microempresa familiar.

Dada la evidencia de un liderazgo empírico centralizado y una comunicación interna débil, se recomienda formalizar los canales de comunicación mediante reuniones breves, pizarras informativas y grupos digitales de coordinación. También se sugiere fomentar la participación del personal en decisiones operativas menores, delegando tareas con responsabilidad compartida. Estas acciones permitirán fortalecer la confianza, mejorar la organización del trabajo y reducir la dependencia exclusiva del jefe para el control de las actividades.

Se recomienda implementar las estrategias planteadas en el Resultado 3, priorizando la creación de un plan interno de motivación laboral, que incluya incentivos simbólicos, capacitaciones, reconocimientos y mejoras del ambiente físico. Asimismo, se aconseja establecer un sistema sencillo de evaluación del desempeño para valorar objetivamente los logros individuales y grupales, acompañándolo de retroalimentación positiva.

La aplicación de estas medidas fortalecerá la satisfacción laboral, la eficiencia operativa y la identidad organizacional, consolidando a la panadería como un ejemplo de microempresa con liderazgo humano, inclusivo y sostenible.

Finalmente, se recomienda mantener un proceso de mejora continua, basado en la observación, la comunicación abierta y la formación constante del personal. Incorporar los principios del liderazgo participativo y la motivación intrínseca permitirá convertir la experiencia empírica del propietario en un modelo de gestión moderna, fortaleciendo la productividad y el bienestar integral del equipo de trabajo.

6. APORTE CIENTÍFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACION

El presente estudio aporta significativamente al campo de la gestión en el liderazgo empresarial, al demostrar cómo los estilos de liderazgo inciden directamente en la motivación, el clima laboral y el desempeño dentro de las microempresas familiares del sector panificador. Desde el punto de vista científico, la investigación integra modelos teóricos contemporáneos como el liderazgo transformacional, situacional y participativo en un contexto real y local, validando su aplicabilidad en estructuras empresariales pequeñas y de carácter familiar. Este enfoque contribuye a la comprensión de cómo los procesos de liderazgo pueden ser adaptados a las condiciones socioeconómicas en la ciudad de Cobija, generando conocimiento útil para futuras investigaciones en gestión organizacional y desarrollo empresarial.

En el ámbito social, el trabajo fomenta la reflexión sobre la importancia de humanizar la gestión empresarial, promoviendo la comunicación, la cooperación y el bienestar del personal como pilares para la productividad y sostenibilidad. Asimismo, ofrece un modelo de mejora accesible para otros emprendimientos locales, fortaleciendo el tejido económico y laboral de la región a través de prácticas de liderazgo más participativas, éticas y motivadoras.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amaya A. Ramírez B & Sánchez Y (2023). Análisis del clima organizacional en la panadería "Panecillos": Un enfoque en la mejora del ambiente laboral en el barrio Santa Cecilia de Suba, Bogotá D.C. - Año 2023. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano Programa de Administración de Empresas 2024. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/60244/afamayab.pdf>.
- Arias, F. (2019). *El proyecto de investigación científica* (8.^a ed.). Episteme.
- Bernal, C. (2022). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (5.^a ed.). Pearson Educación.
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7. Recuperado de: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>.
- Céspedes, D., & Torrico, A. (2018). La gestión administrativa en microempresas familiares en El Alto. *Revista Boliviana de Economía y Sociedad*, 12(1), 45-59.
- CEUPE. (2023). *La evolución del liderazgo: desde los rasgos hasta el liderazgo transformacional*. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/la-evolucion-del-liderazgo.html>.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. (11^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Escuela Europea de Empresa. (2024). *Liderazgo empresarial: definición, tipos y beneficios*. Recuperado de <https://escuelaeuropeadeempresa.eu/liderazgo-empresarial-definicion-tipos-y-beneficios/>.

Estrategias para el mejoramiento de la productividad de las microempresas relacionadas a la elaboración de pasteles. (2021). ResearchGate, 8–15. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/355931896_Estrategias_para_el_mejoramiento_de_la_productividad_de_las_microempresas_relacionadas_a_la_elaboracion_de_pasteles.

Falconí, N. (2022). Plan de diseño organizacional para la eficiencia laboral de la microempresa “El Buen Pan” (Panadería y Pastelería). *Revista Ciencia Latina Multidisciplinar*, 6(4), 40–52. Recuperado de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1555/2170?>.

Gardner W, Walumbwa, F, Avolio, B, Wernsing, T & Peterson, S. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. *Journal of Management*, 34, 89–126. (citado en Lux, A. (2024). *Authentic leadership: 20-year review editorial*. *Journal of Management & Organization*).

Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). *Distributed leadership: Taking a retrospective and contemporary view of the evidence base*. *School Leadership & Management*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>.

Hersey P.& Blanchard K. (2011). *LIDERAZGO “SITUACIONAL” Por Paul Hersey y Kenneth Blanchard*. Recuperado de: <https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/125064/618500/file/Manual%20del%20Participante%20-%20Liderazgo%20y%20Comunicaci%C3%B3n.pdf>.

López J, De la Garza M. & Zavala M. (2020). *El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas*. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 30(75), 57-70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/818/81862627006/html/>.

López, C. R. (2023). Factores competitivos en microempresas panificadoras. *Tecnológico Nacional de México*. Recuperado de <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/7152/1/LOPEZ-23>

FACTORES%20COMPETITIVOS%20EN%20DOS%20MICROEMPRESAS%20P
ANIFICADORAS.pdf.

Longo F. (2018) Liderazgo distributivo un elemento crítico para promover la innovación.

Recuperado de: file:///D:/datos/descargas/Longo_2018_Liderazgo_distribuido.pdf

Mata, L. (2019). *El enfoque cualitativo de investigación*. Recuperado de

<https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>

Mero J. (2021). “MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL DE TRABAJADORES EN

LAS PASTELERÍAS DEL CANTÓN MONTECRISTI, AÑO 2021”. UNIVERSIDAD

ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ “UNESUM” FACULTAD DE CIENCIAS

ECONÓMICAS CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS PROYECTO DE

INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: LICENCIADO

EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Recuperado de

<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/4520/1/MERO%20MERO%20JUNIOR%20OMAR.pdf>.

Morales, R., Lozano, J, Ledesma Zavala, A, & Cuevas H. (2023). Liderazgo transformacional

y su incidencia en el desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas de

Guadalajara de Buga, Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(2), 73–

90. Recuperado <https://revistas.umng.edu.co/index.php/rfce/article/view/6701>.

Moriano J., Molero F. & Levy J (2011). *Liderazgo auténtico. Concepto y validación del*

cuestionario ALQen España. Recuperado de:

<https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/9043/8907>.

Murati F. & Pozo J. (2013). *Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo*

organizacional. Recuperado de: [www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-](http://www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.html)

[organizacional.html](http://www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.html).

Neill D, Quezada C.& Arce J. (2018) *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de:

<https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4->

[Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf](https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf) .

- Pasaribu, S. Goestjahjanti, F. Srinita, S., Novitasari, D. & Haryanto, B. (2022). *The role of situational leadership on job satisfaction, organizational citizenship behavior (OCB), and employee performance. Frontiers in Psychology, 13*, Article 896539. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896539>.
- Petherbridge, D., Brown, K., & Bell, M. (2024). *The leadership role: Considerations. EDUCAUSE Review*. Retrieved from [recupe. recuperado de: https://er.educause.edu/articles/2024/5/the-leadership-role-considerations](https://er.educause.edu/articles/2024/5/the-leadership-role-considerations).
- Rivera, J., & Jiménez, M. (2020). Diagnóstico de gestión en panaderías artesanales de Colombia. *Revista Globalización y Desarrollo Empresarial, 7(2)*, 56-68.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Administración*. (13ª ed.). México: Pearson Educación.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación científica* (7.ª ed.). Panapo.
- Sumba R., Choez S. & Pico Y. (2022). *Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes*. Recuperado de: DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2570>.
- Tech T. (2023). *What is strategic leadership?* Recuperado [de: https://www.techtarget.com/searchcio/definicion/strategic-leadership](https://www.techtarget.com/searchcio/definicion/strategic-leadership).

ANEXOS

Tabla 4.

Cuadro de entrevista realizada a los colaboradores de la panadería.

Entrevistado	Organización y gestión del trabajo	Liderazgo	Motivación y ambiente laboral
Karina	Menciona que las tareas se asignan día a día según la demanda. Considera que falta planificación semanal, aunque todos saben qué deben hacer.	Percibe al jefe como exigente pero respetuoso; señala que casi siempre las decisiones las toma él.	Se siente estable, pero le gustaría más reconocimiento y oportunidades para aprender cosas nuevas.
Roberto	Indica que las funciones están claras, pero no siempre se coordinan los horarios de manera anticipada.	Afirma que el jefe supervisa constantemente; reconoce que a veces no escucha todas las sugerencias.	Le agrada el ambiente, aunque comenta que “a veces se trabaja por costumbre más que por motivación”.
Víctor	Señala que existe orden en la producción, aunque las tareas se ajustan durante el día según urgencias.	Describe al jefe como justo, pero con estilo autoritario moderado.	Dice sentirse satisfecho con el trabajo, pero nota poca innovación o cambios en las rutinas.
Ocirema	Cumple funciones repetitivas y no participa en la organización de turnos.	Percibe un liderazgo centralizado; solo recibe órdenes directas.	Expresa conformidad con el trabajo, pero poca motivación por la falta de incentivos.
Diana	Considera que la distribución de tareas es buena, aunque a veces hay desorden cuando hay mucha demanda.	Opina que el jefe mantiene buena comunicación, pero no siempre consulta las decisiones.	Se siente cómoda en el equipo, aunque cree que la empresa debería ofrecer más capacitaciones.
Willy	Reconoce organización en la producción, pero sugiere que se planifique con más anticipación.	Define al jefe como líder experimentado, aunque centralizador en las decisiones.	Se siente comprometido, pero menciona que “faltan reconocimientos o estímulos para mejorar”.
Susana	Afirma que las tareas son claras y hay cumplimiento de horarios.	Percibe al jefe como firme, pero considera que podría delegar más responsabilidades.	Se siente valorada, aunque cree que el trabajo podría ser más motivador si se reconociera el esfuerzo del personal.
José	Señala que existe orden y puntualidad en las tareas, pero falta comunicación escrita.	Observa un liderazgo empírico con supervisión constante.	Se siente conforme con su trabajo, pero nota falta de incentivos y retroalimentación formal.
Nicolás	Explica que las tareas son rutinarias y a veces repetitivas.	Describe un liderazgo autoritario con poca participación del personal.	Dice cumplir su trabajo por responsabilidad más que por motivación.
José Fontan (Propietario)	Indica que organiza el trabajo cada mañana según la producción del día. Reconoce que no tiene cronogramas formales.	Admite que toma la mayoría de decisiones, pero escucha cuando hay sugerencias del equipo.	Expresa satisfacción con su personal, aunque reconoce que debería fortalecer la comunicación y la motivación.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5.

Cuadro de las observaciones directa

Aspecto observado	Indicadores observables	Valoración obtenida	Observaciones / Comentarios
1. Organización del trabajo	Distribución clara de funciones, puntualidad y cumplimiento de tareas.	Siempre	Las tareas están bien asignadas; el personal cumple horarios y mantiene orden en la producción.
2. Comunicación interna	Transmisión de instrucciones, escucha activa, claridad en mensajes.	Media	La comunicación es directa y verbal entre el jefe y los trabajadores, sin registros escritos ni reuniones formales.
3. Estilo de liderazgo	Supervisión, apoyo, motivación, delegación de responsabilidades.	Autoritario con tendencia participativa	El propietario toma la mayoría de decisiones, aunque escucha opiniones antes de resolver.
4. Motivación del personal	Actitud positiva, compromiso, iniciativa en las tareas.	Alta	El personal muestra agrado por su trabajo y compromiso con la empresa.
5. Trabajo en equipo	Cooperación entre empleados, resolución conjunta de problemas.	Alta	Existe colaboración y apoyo mutuo entre compañeros; se percibe compañerismo.
6. Ambiente laboral	Respeto, confianza y cordialidad en el trato.	Positivo	Clima laboral armónico y familiar; relaciones respetuosas y solidarias.
7. Toma de decisiones	Inclusión del personal en decisiones cotidianas.	Parcial	Las decisiones principales las asume el propietario; ocasionalmente consulta al equipo.
8. Cumplimiento de normas y procedimientos	Aplicación de medidas de higiene, seguridad y orden.	Cumple	Se observan buenas prácticas de limpieza, orden en el área de trabajo y uso adecuado de insumos.

Fuente: elaboración propia



Figura 10. Entrevistando al Propietario de la Panadería el Sr. Jose Fontal Algadarrondo

Fuente: Elaboración propia



Figura 11.. Panel de información de permisos y legalidad de la Panadería

Fuente: Elaboración propia

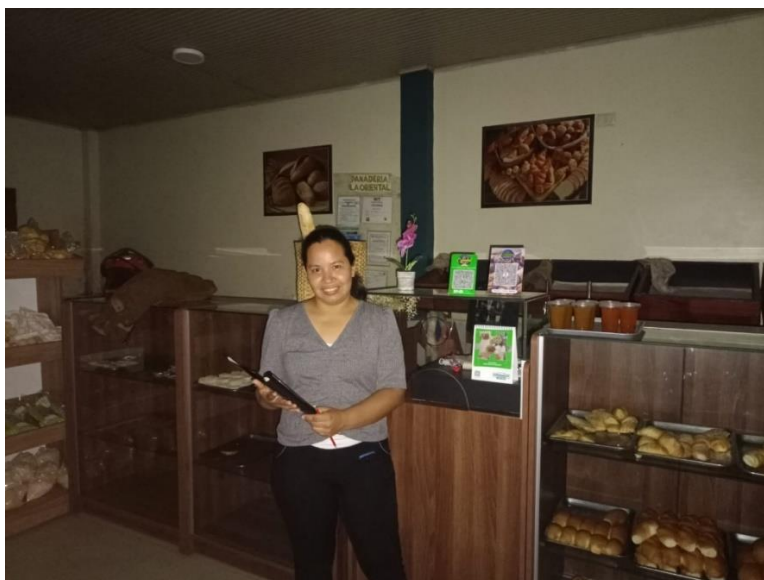


Figura 12. Realizando mis observaciones directas primera sección

Fuente: Elaboración propia



Figura 13. Entrevistando al personal de la Panadería

Fuente: Elaboración propia



Figura 14. colaborador preparando los panes

Fuente: elaboración propia



Figura 15. colaje de productos personal y observación

Fuente: elaboración propia

GUÍA DE ENTREVISTA – PROPIETARIO / ENCARGADO

Tipo de técnica: Entrevista semiestructurada

Propósito: Obtener información sobre el estilo de liderazgo, las estrategias de gestión y la manera en que se organizan, motivan y supervisan las actividades dentro de la Panadería.

Entrevistado: Propietario o encargado general

Duración estimada: 30–40 minutos

Datos Generales

- Nombre del entrevistado: _____
- Cargo o función: _____
- Tiempo al frente del negocio: _____
- Fecha: _____

Preguntas guía

1. Organización y gestión del trabajo

¿Cómo planifica y organiza las actividades diarias en la panadería?

¿Utiliza algún tipo de cronograma o registro para la planificación semanal o mensual?

¿De qué manera controla o evalúa el cumplimiento de las tareas?

¿Considera que el personal tiene claridad sobre sus funciones y responsabilidades?

2. Estilo de liderazgo

¿Cómo describiría su forma de dirigir al equipo de trabajo?

¿Suele tomar las decisiones de manera individual o consulta con sus colaboradores?

¿Qué importancia le da a escuchar y considerar las sugerencias de los trabajadores?

¿Qué desafíos encuentra al momento de delegar funciones o confiar tareas a otros?

3. Comunicación Interna

¿Qué medios utiliza para transmitir las instrucciones al personal? (verbal, escrita, digital, reuniones)

¿Con qué frecuencia realiza reuniones o espacios para revisar el trabajo del equipo?

¿Considera que la comunicación dentro de la panadería es clara y oportuna?

¿Qué mejoraría para fortalecer la comunicación con su personal?

3. Motivación y ambiente laboral

¿Aplica algún tipo de incentivo o reconocimiento al esfuerzo del personal?

¿Qué factores cree que influyen más en la motivación de sus trabajadores?

¿Cómo evalúa el desempeño de su personal? ¿Lo hace de manera formal o empírica?

¿Qué acciones cree necesarias para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados? ¿Con su personal?

4. Clima laboral y bienestar

¿Cómo describiría el ambiente de trabajo dentro de la panadería?

¿Considera que las condiciones físicas del lugar son adecuadas para el desempeño?

¿Ha recibido sugerencias del personal sobre cómo mejorar el ambiente laboral?

¿Qué cambios implementaría para lograr un equipo más motivado y productivo?

GUÍA DE ENTREVISTA COLABORADORES

ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

Datos generales

- Nombre del entrevistado: _____
- Cargo o función: _____
- Tiempo que trabaja en la panadería: _____
- Fecha: _____

Preguntas

1. Organización y gestión del trabajo

- ¿Las tareas están planificadas con anticipación o se asignan sobre la marcha?
- ¿Cómo se distribuyen las funciones entre los trabajadores?
- ¿Considera que existe una buena coordinación y claridad en las órdenes?

2. Liderazgo

- ¿El jefe les permite participar en las decisiones o solo comunica lo que se debe hacer?
- ¿Cómo describiría su trato con el propietario?
- ¿Siente que su opinión o sugerencias son escuchadas y tomadas en cuenta?

3. Comunicación interna

- ¿Se realizan reuniones o avisos para coordinar el trabajo?
- ¿Qué medios utilizan para comunicarse (verbal, mensajes, pizarras, etc.)?
- ¿Cree que todos los trabajadores reciben la misma información a tiempo?

4. Motivación ambiente laboral

- ¿Qué le motiva más a trabajar aquí: ¿el salario, el ambiente o el aprendizaje?
- ¿Recibe algún tipo de reconocimiento o incentivo por su desempeño?
 - ¿Qué aspectos mejorarían su motivación y compromiso en el trabajo?

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Tipo: No participante estructurada.

Propósito: Registrar comportamientos, dinámicas laborales y relaciones jerárquicas que reflejen la aplicación de estrategias de gestión y liderazgo.

Lugar de observación: Panadería y Confitería La Oriental.

Duración estimada: 2 sesiones de observación de 1 hora cada una

Cuadro guía de observación

Tabla 6.

Guía de observación

Aspecto observado	Indicadores observables	Valoración obtenida	Observaciones / Comentarios
1. Organización del trabajo	Distribución de funciones, puntualidad y cumplimiento de tareas.	Media	Las tareas se cumplen, pero la organización depende totalmente del propietario. No existe planificación escrita ni cronogramas semanales.
2. Comunicación interna	Transmisión de instrucciones, claridad en los mensajes, escucha activa.	Baja	La comunicación es principalmente verbal. No hay registros ni reuniones formales. Algunos trabajadores desconocen cambios diarios en las actividades.
3. Estilo de liderazgo	Supervisión, apoyo, motivación, delegación de responsabilidades.	Autoritario empírico	El jefe supervisa constantemente y decide de forma directa. Escucha sugerencias, pero rara vez las aplica. Se observa respeto, pero poca participación.
4. Motivación del personal	Actitud positiva, compromiso, iniciativa en las tareas.	Media-baja	El personal cumple con sus funciones, pero muestra poca iniciativa. No existen incentivos ni reconocimientos formales.
5. Trabajo en equipo	Cooperación y apoyo entre empleados.	Media-alta	Se observa compañerismo y colaboración, aunque la carga laboral recae en los mismos trabajadores durante los picos de producción.
6. Ambiente laboral	Respeto, confianza y cordialidad entre el personal.	Positivo	Buen clima laboral, relaciones respetuosas. Sin embargo, el calor y las condiciones físicas afectan el confort.
7. Toma de decisiones	Inclusión del personal en decisiones cotidianas.	Parcial	Las decisiones importantes son tomadas por el propietario. El personal participa ocasionalmente solo para resolver imprevistos.
8. Cumplimiento de normas y procedimientos	Medidas de higiene, seguridad y orden.	Cumple	Se mantiene limpieza y orden en las áreas de trabajo. Cumplimiento básico de normas de seguridad e higiene.

Fuente: elaboración propia.

