



Universidad
Norbert Wiener

FACULTAD DE NEGOCIOS
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES

Tesis

Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la pollería
Leña & Carbón, Lima 2026

Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Presentado por:

Autora: Escobar Gonzales, Gina Paola

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1703-291X>

Asesor: Mg. Arce Guevara, Ernesto

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-5789>

Lima – Perú

2026

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		
	CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 08/11/2022

Yo, **Escobar Gonzales, Gina Paola**, egresada de la Facultad de **Ingeniería y Negocios** y Escuela Académica Profesional de **Administración y Negocios Internacionales** de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo de investigación: **“Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026”**.

Asesorado por el docente: **Mg. ARCE GUEVARA ERNESTO**, DNI 09085080, ORCID **0000-0002-3082-5789**, tiene un índice de similitud de **10%** con código **14912:575034547** verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....
 Firma de autor 1
 Gina Paola Escobar Gonzales
 DNI: 46567615

.....
 Firma de autor 2
 Nombres y apellidos del Egresado
 DNI:



.....
 Firma
 Mg. ARCE GUEVARA ERNESTO
 DNI: 09085080

Lima, 06 de abril del 2026

Dedicatoria

A mis padres, esposo e hija, pilares inquebrantables de mi vida. Su amor incondicional, sus incontables sacrificios y el ejemplo constante de esfuerzo y perseverancia que me brindaron, han sido la fuerza motriz para alcanzar esta meta.

Agradecimiento

A Dios, fuente de toda sabiduría, por haberme concedido la fortaleza, la salud y la guía necesarias para emprender y culminar esta importante etapa de mi vida profesional. Este logro no habría sido posible sin su bendición. Asimismo, extiendo mi aprecio a la Universidad Norbert Wiener y a la Facultad de Administración y negocios internacionales por la sólida formación brindada. Un agradecimiento especial y crucial se lo debo a mi asesor de tesis, el Mg. Arce GUEVARA ERNESTO, cuya paciencia, conocimientos expertos y dirección crítica fueron pilares esenciales para la estructura y el rigor metodológico de esta investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	ix
 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	 15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Formulación del problema	15
1.2.1 Problema general	15
1.2.2 Problemas específicos	15
1.3 Objetivos de la investigación	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 Justificación de la investigación	16
1.4.1 Teórica	16
1.4.2 Metodológica	16
1.4.3 Práctica	17
1.4.4 Económica	17
1.4.5 Social	18
1.5 Delimitación de la investigación	18
1.5.1 Temporal	18
1.5.2 Espacial	19
1.5.3 Recursos	19
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	 21
2.1 Antecedentes de la investigación	21
2.1.1 Antecedentes Internacionales	21
2.1.2 Antecedentes Nacionales	24
2.2 Bases teóricas	28
2.3 Formulación de hipótesis	58
2.3.1 Hipótesis general	58
2.3.2 Hipótesis específicas	58

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	59
3.1 Método de la investigación	59
3.2 Enfoque de la investigación	59
3.3 Tipo de investigación	60
3.4 Diseño de la investigación	60
3.5 Población y criterios de selección	61
3.5.2 Muestra	63
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	64
3.7.1 Técnica	64
3.7.2 Descripción del instrumento	64
3.7.3 Validación	66
3.7.4 Confiabilidad	67
3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos	68
3.9 Aspectos éticos	71
 CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	 73
4.1 Resultados	73
4.2 Prueba de Hipótesis	116
4.3 Discusión de los resultados	118
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 120
5.1 Conclusiones	120
5.2 Recomendaciones	121
 REFERENCIAS	 123
 ANEXOS	 133

Resumen

La presente investigación nace con el propósito de entender cómo el liderazgo, como factor humano esencial, marcará el ritmo del trabajo diario en la pollería Leña & Carbón (Lima, 2026). El objetivo principal será descubrir qué tan estrecha es la relación entre la forma en que se dirige al equipo y la eficiencia con la que los colaboradores cumplen sus metas. Partimos de la premisa de que un liderazgo inspirador será el motor que impulse un mejor desempeño en el restaurante. Para comprobarlo, se adoptará un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional, trabajando directamente con los 27 colaboradores que dan vida a la empresa. A ellos se les consultará, mediante cuestionarios detallados, sobre su percepción del trato recibido y su propia productividad laboral. A través del análisis estadístico de los datos que se recolectarán, se buscará identificar si estilos como el Liderazgo Transformacional o el Liderazgo de Servicio logran que el personal se comprometa más allá de sus funciones básicas. Los resultados que se obtengan pretenden demostrar que el éxito operativo de Leña & Carbón no dependerá solo de procesos técnicos, sino de cultivar líderes más humanos y empáticos que sepan guiar a sus equipos hacia la excelencia.

Palabras clave: Gestión humana, liderazgo inspirador, desempeño en el trabajo, sector gastronómico, compromiso laboral.

Abstract

The present research stems from the purpose of understanding how leadership, as an essential human factor, defines the rhythm of daily operations at the Leña & Carbón rotisserie (Lima, 2026). The primary objective is to discover the strength of the relationship between the way the team is led and the efficiency with which employees meet their goals. We begin with the premise that inspiring leadership acts as the engine driving superior performance within the restaurant.

To test this, a quantitative approach and a correlational design will be adopted, working directly with the 27 collaborators who bring the company to life. Through detailed questionnaires, they will be consulted on their perception of the leadership they receive and their own labor productivity. Using statistical analysis of the collected data, the study aims to identify whether styles such as Transformational Leadership or Servant Leadership succeed in getting staff to commit beyond their basic duties. The expected findings intend to demonstrate that the operational success of Leña & Carbón depends not only on technical processes but on cultivating more human and empathetic leaders who know how to guide their teams toward excellence.

Keywords: Human management, inspiring leadership, job performance, gastronomic sector, labor commitment.

Introducción

La investigación que se presenta a continuación, titulada “**Liderazgo y desempeño** laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026”, nace de una observación directa sobre cómo la gestión del factor humano se ha convertido en el núcleo del éxito en el sector servicios. Hoy en día, no basta con tener un buen producto; la verdadera ventaja competitiva reside en cómo se dirige al personal. A nivel global, existe una preocupación latente por la brecha entre las teorías de gestión y la realidad operativa en los locales de venta. En América Latina, y específicamente en el dinámico sector gastronómico peruano, muchas veces se prioriza la operatividad técnica por encima del bienestar y la motivación del equipo. En el caso particular de la pollería Leña & Carbón, se ha identificado que el estilo de mando impacta de forma determinante en la actitud y productividad de los trabajadores, lo que justifica la urgencia de analizar científicamente esta relación para optimizar el clima laboral y los resultados del negocio.

Para sustentar este estudio, se adoptó una metodología de enfoque cuantitativo y nivel correlacional, lo que nos permitió medir con precisión la fuerza del vínculo entre las variables. La información se obtuvo directamente de los protagonistas: 27 colaboradores de la sede en San Martín de Porres, quienes participaron a través de cuestionarios bajo la escala de Likert. Es importante destacar que estos instrumentos pasaron por una rigurosa validación de expertos y pruebas de confiabilidad, asegurando que los datos recolectados reflejen fielmente la realidad de la empresa. El propósito central es comprender cómo los diferentes estilos de liderazgo desde el transformacional hasta el de servicio moldean el desempeño de los empleados,

proporcionando así una base sólida para que la gerencia tome decisiones informadas que fortalezcan la identidad institucional.

El trabajo se encuentra organizado en seis capítulos que detallan la ruta de la investigación:

En el capítulo I: Planteamiento del problema. Se expone la realidad que atraviesa la pollería, formulando las interrogantes que guían el estudio y justificando por qué es relevante investigar el liderazgo en este contexto específico. Aquí se trazan los objetivos que buscamos alcanzar para dar respuesta a la problemática detectada.

En el capítulo II: Marco teórico. Realizamos un recorrido por las investigaciones previas, tanto locales como internacionales, para situar nuestro estudio en el conocimiento actual. Se definen conceptualmente el liderazgo y el desempeño laboral, estableciendo las hipótesis que intentaremos comprobar.

En el capítulo III: Metodología. Se describe el "cómo" de la investigación. Detallamos el diseño no experimental y el proceso de operacionalización, donde desglosamos nuestras variables en dimensiones medibles como el liderazgo auténtico y el desempeño de tareas.

En el capítulo IV: Resultados. Se presentan de forma objetiva los datos obtenidos tras el procesamiento estadístico en SPSS. Mediante tablas y figuras, mostramos la realidad numérica de la empresa y la comprobación de nuestras hipótesis mediante el coeficiente Rho de Spearman.

En el capítulo V: Discusión. Este es el corazón analítico del trabajo. Aquí contrastamos nuestros hallazgos con la teoría existente. Se revela, por ejemplo, la

alta correlación entre el liderazgo auténtico y el compromiso del personal, resaltando que cuando el trabajador se siente respaldado por un líder ético, su desempeño contextual y su apoyo mutuo se elevan significativamente.

En el capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones. Finalmente, sintetizamos las lecciones aprendidas y proponemos estrategias prácticas. Estas sugerencias buscan que Leña & Carbón no solo mejore sus números, sino que se convierta en un referente de gestión humana donde el liderazgo sea el motor del crecimiento sostenible.

PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La rentabilidad en el rubro de las pollerías peruanas está estrechamente ligada al desempeño de su capital humano. En un entorno donde la interacción con el cliente es constante, la gestión del talento se convierte en el pilar de la reputación empresarial. Citando a Qmar et al. (2022), el liderazgo es el factor que articula este desempeño; sin embargo, existe una desconexión preocupante entre la teoría de la excelencia operativa y la realidad administrativa de los puntos de venta. Esta falta de alineación en el mando no solo merma la productividad, sino que genera un ciclo de alta rotación que afecta la salud organizacional en diversos niveles geográficos.

A escala global, administrar el talento en servicios demanda líderes que no solo reaccionen a los cambios, sino que sepan inspirar a equipos diversos. La verdadera meta hoy no es solo cumplir tareas, sino potenciar el rendimiento integral. Autores como Qmar al. (2022) y Rojero et al. (2019) sostienen que el liderazgo transformacional es la vía para lograr un compromiso real y proactivo. Por el contrario, limitarse a un enfoque transaccional basado solo en premios y sanciones suele frenar el crecimiento y propiciar conductas negativas. El reto actual es claro: dejar atrás la gestión meramente operativa para dar paso a un modelo basado en el mentoreo y la conexión humana, despertando así el esfuerzo extra de cada colaborador.

En el ámbito de la comida rápida internacional, la presión por cumplir con tiempos de entrega y estándares rígidos agrava el problema. Investigaciones clave, como la de Prospel-Santacruz et al. (2022), revelan que cuando los gerentes fallan en su forma de dirigir, la productividad y el compromiso del equipo caen en picada. El

rendimiento en el mostrador donde se mide la agilidad, el acierto y el trato al cliente está atado directamente al clima laboral y al respaldo que el personal siente de sus jefes. Si se percibe un mando ausente o injusto, el trabajador baja los brazos de inmediato, lo que termina arruinando la experiencia del consumidor y golpeando los ingresos del local.

En el panorama latinoamericano, la gestión de equipos se vuelve compleja debido a una herencia cultural que prioriza las estructuras jerárquicas y verticales. Esta tradición suele derivar en mandos que el personal percibe como autoritarios o demasiado distantes, lo cual termina fracturando la confianza y bloqueando el flujo de comunicación desde la base hacia la dirección (Duran Delgado et al., 2022). Si bien es cierto que los incentivos económicos actúan como un motor, el impacto positivo de este liderazgo transaccional se pierde cuando no existe un respaldo emocional o un interés real en el desarrollo del trabajador. Sin una figura que logre inspirar, el desempeño se estanca en niveles mínimos, limitándose a una ejecución rutinaria que carece de la proactividad necesaria para destacar en el mercado. Como señala la investigación regional de Duran Delgado et al. (2022), existe una conexión innegable entre el liderazgo transformacional y el éxito laboral; por ello, resulta urgente humanizar los procesos directivos para desbloquear el verdadero potencial de los colaboradores.

En el Perú, el crecimiento imparable de la gastronomía y de las pollerías ha dejado al descubierto una debilidad crítica: la falta de preparación de quienes dirigen los puntos de venta. Aunque los datos confirman que un buen mando es vital para el éxito, la práctica operativa muestra una realidad distinta; muchos supervisores llegan al cargo por su destreza técnica, pero carecen de las habilidades sociales necesarias para gestionar personas (Castillo, 2021). De hecho, investigaciones en pollerías

limeñas subrayan que un estilo de liderazgo democrático es el que mejor se correlaciona con un rendimiento óptimo (Castillo, 2021). Cuando un líder no está listo para el rol, el costo lo paga el equipo a través del estrés y el agotamiento, ya que la ausencia de empatía se convierte en una fuente constante de tensión que frena la productividad. Además, la tendencia a centralizar todas las decisiones impide que el trabajador se empodere; al tener que depender del jefe incluso para resolver problemas básicos, el colaborador pierde la autonomía necesaria para mejorar su propio desempeño y agilizar el servicio.

A nivel local, la problemática en la pollería Leña & Carbón se hace evidente en la brecha que existe entre los principios de gestión y su aplicación real. Aunque el liderazgo debería ser el motor del rendimiento, los resultados actuales sugieren que la gestión de personas no está alcanzando su potencial. Esto se traduce en una atención al cliente que presenta altibajos, el incumplimiento de metas operativas como el control de mermas y los tiempos de despacho y una evidente desmotivación en el equipo (Castillo, 2021). Parece que los mandos operativos están dejando de lado aspectos vitales como el reconocimiento y la confianza, inclinándose más bien por una supervisión que el personal percibe como punitiva o basada en la desconfianza. Al no contar con líderes que actúen como mentores, es casi imposible consolidar un compromiso genuino por parte del colaborador. Por todo ello, esta investigación se vuelve indispensable para diagnosticar y entender cómo el estilo de mando en Leña & Carbón impacta directamente en el desempeño laboral, tomando como referencia las bases establecidas en periodos anteriores (Saldaña & Salas, 2023).

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026?

1.2.2 Problemas específicos

PE1:¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026?

PE2:¿Cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026?

PE3:¿Qué relación existe entre el liderazgo autentico y el desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026?

PE4:¿Existe una relación significativa entre el liderazgo de servicio y el desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar cuál es la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Leña & Carbón, Lima 2026.

1.3.2 Objetivos específicos

OE1. Establecer de qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de Leña & Carbón, Lima 2026.

OE2. Identificar cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los trabajadores de Leña & Carbón, Lima 2026.

OE3. Evaluar cuál es la relación que existe entre el liderazgo autentico y el desempeño laboral de los trabajadores de Leña & Carbón, Lima 2026.

OE4. Conocer cuál es la relación significativa entre el liderazgo de servicio y el desempeño laboral de los trabajadores de Leña & Carbón, Lima 2026.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

Este trabajo aporta valor al campo académico al poner a prueba y contextualizar los modelos clásicos de liderazgo en un entorno operativo muy particular. El propósito central no es solo revisar la teoría, sino validar los postulados de la Teoría del Liderazgo dentro de la dinámica gastronómica limeña. Al estudiar la conexión entre el mando y el rendimiento en un escenario de alta exigencia como la pollería "Leña & Carbón", podremos determinar si la relación positiva entre un buen liderazgo y la eficiencia se mantiene intacta o si, por el contrario, existen matices culturales y propios del rubro que la transforman. En última instancia, los hallazgos ofrecerán evidencia empírica valiosa para robustecer el Comportamiento Organizacional, brindando una mirada fresca y necesaria sobre cómo se aplican realmente los modelos de gestión en el mercado laboral peruano (Gálvez y Cisneros, 2020).

1.4.2 Metodológica

La importancia de este estudio radica en la solidez y transparencia de su estructura técnica. Se ha seleccionado un **diseño cuantitativo, no experimental y de corte transversal con alcance correlacional**, un esquema que permite observar y analizar la relación entre las variables tal como se presentan en la realidad, sin que existan intervenciones externas que alteren los resultados (Baena Paz, 2020). Este

camino metodológico garantiza que el vínculo entre el liderazgo y el desempeño laboral se examine bajo métodos estadísticos objetivos, logrando así un diagnóstico organizacional que sea realmente útil para la toma de decisiones. Por otro lado, el empleo de instrumentos de recolección de datos ya validados por la comunidad académica asegura que los hallazgos sean confiables y que midan exactamente lo que se propone investigar. En última instancia, este trabajo busca servir como una guía o referente práctico para futuros investigadores que necesiten replicar este análisis en el dinámico sector de servicios en Lima, cumpliendo con los estándares de rigor y ética científica que se exigen en la actualidad (Vara y Horna, 2021).

1.4.3 Práctica

La utilidad de este estudio radica en ofrecer una herramienta de gestión tangible para la pollería "Leña & Carbón". A través de un diagnóstico objetivo, la gerencia podrá visualizar con claridad cómo el estilo de liderazgo actual impacta directamente en el desempeño del personal. Estos hallazgos permitirán a la empresa abandonar las suposiciones y basar sus decisiones de talento en datos concretos. Por ejemplo, la información obtenida facilitará el diseño de programas de capacitación a medida, enfocados en cerrar las brechas directivas que hoy alimentan la rotación de personal y afectan el ánimo del equipo. En definitiva, optimizar el liderazgo no es solo un cambio administrativo; es una estrategia para elevar la eficiencia operativa y la calidad del servicio, factores que impactan directamente en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio (Sánchez y Ramos-Lira, 2022).

1.4.4 Económica

La relevancia económica de este estudio reside en que, dentro de la vertiginosa operatividad de "Leña & Carbón", un liderazgo eficaz actúa como un

mecanismo de control contra las fugas de capital derivadas de errores humanos u omisiones. La ausencia de una guía clara no solo dispara la rotación de personal, sino que incrementa el desperdicio de insumos, afectando directamente los márgenes de utilidad de la empresa. Al respecto, Chiavenato (2020) sostiene que la gestión estratégica del talento es la inversión más rentable para cualquier organización, dado que un equipo bien dirigido potencia la eficiencia operativa. En última instancia, esta investigación busca evidenciar que el fortalecimiento del liderazgo en los jefes de local es un pilar fundamental para la empresa.

1.4.5 Social

Desde una perspectiva humana, esta investigación se enfoca en transformar el entorno laboral de la pollería en un espacio de crecimiento y no en un foco de estrés. Es una realidad documentada que un liderazgo deficiente deteriora el bienestar emocional del colaborador, impactando incluso en su entorno familiar. En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (2022) sostiene que fomentar liderazgos saludables es un requisito indispensable para garantizar la salud mental y la satisfacción en el empleo. Al estudiar la dinámica interna de Leña & Carbón, el objetivo es proponer lineamientos que permitan que el personal se sienta valorado y respetado. En última instancia, se busca que el equilibrio alcanzado en el puesto de trabajo trascienda las paredes del local, traduciéndose en una mejor calidad de vida y estabilidad para los trabajadores y sus familias.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Temporal:

La presente investigación se circunscribe específicamente al periodo correspondiente al año 2025. Esta delimitación es fundamental debido al carácter

transversal del estudio, lo que implica que el levantamiento de información y la medición de las variables (Liderazgo y Desempeño) se ejecutarán en un punto único en el tiempo. Al realizar este "corte", se logra capturar la fotografía exacta de la dinámica organizacional y las condiciones laborales del momento en la pollería. Según señala Pajuelo (2021), este enfoque garantiza que los resultados obtenidos posean una alta vigencia y utilidad práctica para la toma de decisiones gerenciales inmediatas, reflejando fielmente la realidad operativa actual de la unidad de negocio.

1.5.2 Espacial:

El alcance geográfico de este estudio se restringe exclusivamente a la pollería "Leña & Carbón" situada en Lima Metropolitana, puntualmente en la sede de San Martín de Porres. Esta decisión no es arbitraria; responde a la necesidad de garantizar una población de estudio homogénea, permitiendo que el análisis se centre en colaboradores que operan bajo la misma cultura organizacional y la misma línea jerárquica. Al focalizar la investigación en un solo punto de venta, se logra un control más estricto sobre las variables del entorno, asegurando que los hallazgos tengan una aplicación directa y práctica para dicha unidad de negocio. Como indican Campos y Huamán (2021), este tipo de delimitación es una práctica metodológica esencial cuando se busca profundidad y precisión en diagnósticos de gestión empresarial.

1.5.3 Recursos:

La ejecución de este estudio se sustenta en una gestión eficiente de los recursos humanos y logísticos disponibles. En el plano humano, si bien la labor recae principalmente en el investigador y el asesor metodológico, el éxito del proyecto está estrechamente ligado al respaldo de la gerencia de "Leña & Carbón" y a la disposición voluntaria del personal para participar. En cuanto a la infraestructura técnica y logística, se dispone de herramientas de medición validadas, el uso de

software estadístico especializado como **SPSS**, y el acceso a bases de datos científicas de alto impacto para blindar el marco teórico. Cabe destacar que, para garantizar la autonomía y la culminación de cada fase, el investigador asumirá la totalidad de los costos operativos y de campo (Duarte et al., 2023), asegurando así que la falta de financiamiento externo no condicione la calidad de los resultados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Serrano et.al. (2025), Este estudio, presentado para optar al grado académico de Licenciado en Psicología en el área de Ciencias Sociales y Educación Comercial por la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) en Ecuador, el propósito central de este estudio fue evaluar cómo influye el liderazgo en la satisfacción de los trabajadores dentro de una organización ecuatoriana, buscando no solo medir su correlación, sino también proponer tácticas para optimizar el clima interno. Bajo un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de alcance descriptivo-correlacional, se aplicó el método deductivo mediante encuestas validadas a una muestra de 236 empleados. Los datos revelan un escenario particular: predominan los estilos de liderazgo correctivo (61,9%) y pasivo/evitador (55,9%), quedando el enfoque transformacional en un tercer plano (53,8%), pese a que este último es el que más favorece el compromiso real. En cuanto a la satisfacción laboral, se registraron niveles saludables tanto en los factores extrínsecos (63,1%) como en los intrínsecos (62,7%), confirmando una correlación positiva y muy sólida entre el mando y la satisfacción ($r = ,802^{**}$). En conclusión, se hace evidente que la gestión humana debe migrar hacia modelos más participativos y transformadores, apoyándose en planes de capacitación y desarrollo que logren potenciar la motivación y, por ende, el éxito de la organización.

Mohammad et.al. (2023), Este artículo, publicado en la revista científica Heliyon y desarrollado por investigadores de la Universidad de Jordania, este estudio se propuso diseñar un marco conceptual para profundizar en la relación entre el

respaldo de los líderes y la motivación de su personal. La premisa principal es que el rendimiento y la permanencia de los empleados no dependen solo del mando directo, sino del efecto mediador del compromiso laboral, un elemento vital pero muchas veces ignorado. Para validar esta propuesta, se aplicó un modelo basado en encuestas a 425 supervisores del sector minorista de combustibles en Jordania, procesando los datos mediante la técnica de ecuaciones estructurales con Smart-PLS. Los hallazgos respaldan las hipótesis planteadas a través de PLS-SEM, revelando que tanto el liderazgo transformacional como el laissez-faire impactan de forma positiva y significativa en la retención y el desempeño, siempre y cuando el compromiso laboral actúe como puente. Los resultados sugieren que cuando los supervisores se alinean con la visión organizacional, transmiten ese entusiasmo a sus colaboradores, elevando su productividad. En conclusión, se recomienda que los directivos del sector enfoquen sus esfuerzos en las condiciones del trabajador para fortalecer el sentido de pertenencia. Asimismo, queda abierta la posibilidad de replicar este análisis en otros rubros para contrastar cómo varían estas dinámicas de liderazgo y retención.

Criollo y Satama, (2025), Este estudio, presentado para optar al grado académico de Licenciado en Psicología por la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) en Ecuador, este estudio se centró en explorar cómo el liderazgo organizacional influye en el desempeño sostenible, específicamente dentro del marco de los sistemas de gestión integrados (SGI) en la industria ecuatoriana. A través de una metodología cualitativa de alcance descriptivo, se realizó un análisis documental profundo de fuentes académicas e institucionales aplicadas al caso en cuestión.

Los resultados subrayan que el éxito de los SGI no depende únicamente de su arquitectura técnica, sino de un liderazgo capaz de impulsar prácticas alineadas con

los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La evidencia revisada permite concluir que la sostenibilidad real es producto de una cultura organizacional participativa y de un estilo de mando transformacional. No obstante, el estudio también identifica barreras críticas que aún persisten: la resistencia al cambio, las brechas en la capacitación del personal operativo y una toma de decisiones que, en muchos casos, todavía no logra integrar plenamente la sostenibilidad en el núcleo del negocio.

Gómez-Ortiz et al. (2025), En una reciente investigación doctoral desarrollada para la Universidad Simón Bolívar en Colombia, **Gómez-Ortiz et al. (2025)** se propusieron como **objetivo** central analizar de qué manera el liderazgo incide en los indicadores financieros de las organizaciones del sector arcilla durante el bienio 2022-2023. Para alcanzar esta meta, se apoyaron en una **metodología** de enfoque cuantitativo, bajo un diseño no experimental de corte transversal y alcance correlacional, lo que permitió observar las variables en su contexto real sin alterar su comportamiento. El estudio se llevó a cabo con una **población** compuesta por **444 empresas** del sector industrial. Al examinar los **resultados** estadísticos, los autores hallaron una correlación positiva y significativa, respaldada por un coeficiente de **$r = 0.72$** y un nivel de significancia de **$p = 0.001$** ($p < 0.05$). Estas cifras confirman que la gestión directiva actúa como un predictor clave del éxito económico; de hecho, a pesar del complejo escenario postpandemia, las entidades analizadas lograron sostener una **rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) del 12.5%** en promedio. Finalmente, el estudio concluye que el liderazgo no debe verse como una tarea aislada de la gerencia, sino como un motor estratégico capaz de estabilizar el flujo de caja y garantizar la viabilidad financiera a largo plazo.

Chiquillo et.al (2023), Este estudio, presentado para optar al grado académico de Magíster en Gerencia de Empresas por la Universidad del Zulia en Venezuela, este estudio se centró en examinar cómo la dirección en las pequeñas y medianas empresas (pymes) determina tanto el clima organizacional como la eficiencia del personal. Dado que estas organizaciones son el motor económico global, entender su gestión es vital para reducir la rotación y mejorar la rentabilidad. Bajo un paradigma positivista y un enfoque cuantitativo, la investigación aplicó un método analítico-relacional de corte transversal, utilizando cuestionarios con escala Likert para recoger la percepción de los trabajadores. Los hallazgos revelan una crisis de liderazgo preocupante: más de la mitad de los empleados (52,4%) manifestó un fuerte desacuerdo con la gestión actual, mientras que un contundente 63,0% calificó el ambiente laboral como desfavorable. Estos datos confirman que la carencia de un mando efectivo ha deteriorado el clima interno de las organizaciones estudiadas. En consecuencia, se recomienda implementar estrategias urgentes de fortalecimiento directivo, orientadas a revertir este entorno negativo y consolidar una estructura que favorezca el bienestar y el rendimiento.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Silvialili (2023), Este estudio, presentado para optar al título profesional de Licenciada en Gestión en la Facultad de Gestión y Alta Dirección por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) en Perú, este estudio se propuso evaluar cómo influye la gestión directiva en el clima organizacional de la división comercial de una firma de retail de moda en Lima Metropolitana. En un mercado tan competitivo como el de la moda internacional, donde la innovación y la captación de clientes son constantes, el factor humano se vuelve determinante. Para profundizar en esta

relación, se optó por un enfoque cualitativo que permitió examinar las dinámicas de mando y su impacto en el entorno laboral.

La recolección de información primaria se llevó a cabo mediante encuestas de cultura y clima laboral aplicadas a una muestra de 121 colaboradores de las sedes Jockey Plaza, Salaverry, Begonias y Mega Plaza, integrando tanto al personal de tienda como al administrativo. Los resultados revelaron una realidad crítica: una gestión de liderazgo deficiente ha deteriorado significativamente el clima organizacional. De hecho, casi la mitad de los consultados (47,9%) calificó el vínculo con sus supervisores como "malo". En última instancia, la investigación confirma que la percepción negativa sobre los líderes actúa como un freno para el bienestar y la operatividad en el área comercial.

Maribel (2023), En esta investigación, presentada para optar al grado académico de Maestra en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo en Perú, el propósito central de este estudio fue determinar el vínculo entre el liderazgo transformacional y la gestión de conflictos laborales dentro de un centro de distribución retail en Villa El Salvador (2023). La investigación se estructuró bajo un enfoque cuantitativo de tipo básico, empleando un diseño no experimental y transversal con un alcance correlacional. Para ello, se trabajó con una muestra intencional de 184 colaboradores de una población total de 350. La solidez de los datos se garantizó mediante el uso de dos cuestionarios de 24 ítems cada uno, cuya fiabilidad fue validada por coeficientes de **Alfa de Cronbach** sobresalientes (0.920 y 0.910, respectivamente). En cuanto a los hallazgos, el análisis estadístico reveló una correlación positiva considerablemente alta, con un coeficiente R de Pearson de 0.798 y un nivel de significancia de 0.000. En conclusión, la evidencia sugiere que una implementación eficiente del liderazgo transformacional es clave para optimizar

la resolución de disputas internas, promoviendo un entorno laboral más armónico y colaborativo.

Aaron et al. (2025), En una reciente investigación desarrollada para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), se propusieron como **objetivo** central analizar el vínculo entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las principales cadenas de supermercados del Perú durante el año 2025. Este trabajo se estructuró bajo una **metodología** de enfoque cuantitativo, utilizando un diseño no experimental de corte transversal y un alcance correlacional, lo que permitió capturar la realidad del sector retail en un momento específico. La **población** y muestra del estudio fue de **381 colaboradores** de diversos niveles jerárquicos, con presencia en más de 200 establecimientos a nivel nacional. Al examinar los **resultados** estadísticos, los autores hallaron una relación positiva y significativa, respaldada por un coeficiente de **Rho de Spearman de 0.68** y un nivel de significancia de **p = 0.000** ($p < 0.05$). Estas cifras son reveladoras, ya que indican que el ambiente de trabajo explica aproximadamente el **46% de la variabilidad** en la eficiencia operativa de los empleados. En última instancia, el estudio concluye que las dimensiones de apoyo administrativo y reconocimiento son los ejes que más potencian la productividad, ofreciendo una base sólida para que las empresas del sector diseñen estrategias que consoliden un desempeño excepcional en sus equipos.

Alberto (2025), En una reciente tesis de maestría para la Universidad Continental, se propuso como **objetivo** central analizar el grado de asociación entre el liderazgo transformacional y las capacidades de resolución de conflictos en el personal de una empresa retail en Surquillo. El estudio adoptó un **enfoque cuantitativo** de carácter aplicado, bajo un diseño no experimental y transversal. Un aspecto metodológico sumamente valioso de este trabajo es que se trabajó con un

censo poblacional, integrando a los **39 colaboradores** de la organización; esta decisión permitió obtener hallazgos con una precisión total, al eliminar los sesgos habituales del muestreo probabilístico. En cuanto a la **metodología**, la recolección de datos se apoyó en instrumentos exhaustivos de 24 y 18 ítems, cuya validez de contenido fue ratificada mediante el juicio de expertos. Los **resultados** de fiabilidad fueron sobresalientes, con coeficientes de **Alfa de Cronbach de 0.979 y 0.955** respectivamente, lo que asegura una consistencia interna excepcional. Al aplicar pruebas no paramétricas, los datos revelaron una correlación positiva, alta y significativa de **Rho = 0.880** con un nivel de significancia de **p = 0.000** ($p < 0.05$). En definitiva, la investigación demuestra que el liderazgo transformador no es solo una teoría, sino un factor determinante para una gestión de disputas mucho más efectiva y armónica en el entorno laboral.

Hugo (2025), En su tesis para optar al título profesional en la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP), se planteó como **objetivo** principal evaluar el vínculo entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral en la agencia del Banco de Crédito del Perú en Tarma. La investigación se desarrolló bajo un **enfoque cuantitativo**, empleando un método aplicado con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional. La **población** estuvo conformada por un censo de **20 colaboradores** de la entidad financiera. Al analizar los **resultados** estadísticos, el autor halló una conexión positiva extremadamente sólida, con un coeficiente de correlación de Pearson de **r = 0.951** y un nivel de significancia de **p = 0.000** ($p < 0.05$). Estos datos sugieren que el liderazgo explica una parte sustancial de la variabilidad en el desempeño; no obstante, el diagnóstico descriptivo reveló que el **40% del personal** percibe niveles deficientes en el mando actual, lo que evidencia una brecha crítica. El estudio concluye que, si bien la correlación es alta, es

imperativo implementar programas de capacitación específicos para robustecer este estilo de gestión y cimentar una cultura organizacional más resiliente ante los desafíos del sector bancario.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Liderazgo

El análisis del liderazgo se erige como la piedra angular en la gestión del talento humano y el estudio del comportamiento organizacional. Lejos de limitarse a una función técnica de supervisión, el liderazgo se manifiesta como un fenómeno complejo de influencia social y estratégica, capaz de articular la motivación individual con el cumplimiento de los objetivos corporativos. En entornos tan dinámicos como el sector minorista (retail), donde la eficiencia operativa está intrínsecamente ligada al compromiso y la proactividad del personal, resulta imperativo profundizar en su conceptualización y evolución histórica (Robbins y Judge, 2021). De este modo, entender el liderazgo no es solo una necesidad administrativa, sino una ventaja competitiva que define la resiliencia de la empresa en mercados volátiles.

En el contexto organizacional contemporáneo, el liderazgo trasciende la autoridad formal para integrarse en un ecosistema de habilidades, destrezas y conocimientos técnicos que hoy definimos como competencias. Bajo esta premisa, Sandoval (2022) sostiene que las competencias actúan como el motor que facilita la adaptación hacia las constantes fluctuaciones del entorno laboral. Al estructurar el trabajo en torno a estas capacidades, no solo se optimizan los procesos operativos, sino que se garantiza una gestión estratégica del capital humano, convirtiendo el talento individual en una herramienta de respuesta ágil frente a los desafíos mercado.

Bajo esta perspectiva, se argumenta que la consolidación de un perfil laboral de alto impacto depende estrechamente de la adopción de un estilo de liderazgo definido. Este estilo no solo determina la influencia sobre el equipo, sino que condiciona la capacidad de resiliencia ante el cambio y el crecimiento individual de cada colaborador. Para una gestión directiva de excelencia, es imperativo priorizar la convergencia entre las competencias técnicas y las habilidades blandas (soft skills); esta dualidad genera un valor agregado que debe ser evaluado desde las etapas de reclutamiento y selección. Dada la complejidad del entorno empresarial actual, los estilos de liderazgo deben operar de forma dinámica. Como señalan Campos et al. (2021), el liderazgo trasciende la administración básica para manifestarse a través de la articulación de una visión compartida, actuando como un motor de inspiración y un agente motivador que cohesiona al grupo en torno a un propósito común.

Definición del Líder

El comportamiento de un líder eficaz parte de un reconocimiento profundo de las virtudes y limitaciones de la condición humana. Bajo esta premisa, el ejercicio del liderazgo no pretende transformar el entorno de manera abrupta ni exigir resultados que excedan las competencias reales del equipo; por el contrario, se enfoca en orientar y moldear de forma progresiva la conducta de sus colaboradores. Según Torres (2020), esta labor implica una evaluación constante del desempeño individual y la capacidad de redefinir la misión y visión estratégica a medida que se consolidan los objetivos trazados. Por otro lado, es fundamental desmitificar la idea de que la capacidad de mando es un rasgo innato. Como señalan Durán et al. (2022), si bien todos poseemos el potencial latente para liderar, su perfeccionamiento no es una concesión biológica, sino el resultado de un proceso condicionado por la voluntad, el

rigor y la disciplina personal. En este sentido, el liderazgo se entiende más como un músculo que se fortalece con la experiencia que como un don predestinado. La comprensión del liderazgo ha experimentado una metamorfosis profunda, distanciándose de la arcaica teoría del "Gran Hombre" basada en atributos biológicos o innatos— para priorizar el análisis de las conductas, los vínculos relacionales y el impacto de la influencia sobre el equipo. En términos generales, Hernández (2022) define el liderazgo como un ejercicio de influencia intencional orientado a guiar y facilitar la estructura de actividades hacia un propósito compartido. No obstante, la academia ofrece matices que enriquecen este concepto: mientras Robbins y Judge (2021) ponen el énfasis en la movilización de grupos hacia metas específicas, la perspectiva relacional lo interpreta como una interacción recíproca entre líderes y seguidores que buscan transformaciones auténticas basadas en intereses mutuos. Un punto de inflexión crítico es la distinción entre el liderazgo y la jefatura tradicional. Cerda (2023) sostiene que el liderazgo se nutre de una autoridad moral e informal, cimentada en la visión y la inspiración, mientras que la jefatura depende estrictamente del poder posicional y la jerarquía formal. En sectores operativos como el retail, adquiere especial relevancia el "Liderazgo de Servicio"; este enfoque propone una inversión de la pirámide organizacional, donde el directivo prioriza la satisfacción de las necesidades del colaborador para cultivar lealtad y un rendimiento superior (Huamán y Solís, 2022). Bajo esta óptica, el liderazgo se configura como un contrato psicológico dinámico (Carranza, 2025), que gestiona las expectativas mutuas y actúa como el cimiento de la confianza y el compromiso dentro de la organización.

Clasificación de Tipologías de Liderazgo por Enfoque

La extensa producción académica sobre el liderazgo puede categorizarse en función del eje central que prioriza cada corriente teórica. Esta clasificación no solo permite rastrear la evolución histórica del concepto, sino que facilita su interpretación en la praxis organizacional moderna (Chiavenato, 2020).

- **Enfoque de los Rasgos:** Considerada la aproximación fundacional, esta teoría sostenía que el liderazgo derivaba de cualidades innatas e inalienables. Bajo esta premisa, se asumía que el líder poseía atributos biológicos o de personalidad (como carisma o inteligencia superior) que lo separaban del resto. Aunque hoy se considera una visión incompleta, su influencia persiste en la percepción social que asocia el ascenso jerárquico con determinadas características personales (Gálvez y Cisneros, 2020).
- **Enfoque Conductual:** Ante la imposibilidad de hallar rasgos universales, la teoría viró hacia el análisis de las acciones observables. Este enfoque se centra en "lo que el líder hace" más que en "quién es", permitiendo catalogar estilos clásicos como el Autocrático (centralización del poder), el Democrático (fomento de la participación) y el Laissez-Faire (mínima intervención). Esta tríada continúa siendo una herramienta diagnóstica fundamental para evaluar cómo el comportamiento del supervisor moldea el clima laboral diario (López, 2024).
- **Enfoque Contingente o Situacional:** Esta perspectiva rompe con la idea de que existe una "receta única" para el éxito directivo. Aquí, la efectividad del mando queda supeditada a la armonía entre el estilo del líder y las variables del contexto. Propuestas como las de Fiedler o el modelo de Hersey y Blanchard enfatizan que la clave del éxito reside en la flexibilidad: un líder

- debe modular su conducta según el nivel de madurez, la pericia técnica del equipo y la urgencia de la tarea (Cerdeña, 2023).
- **Enfoque Contemporáneo (Neo-Carismático y de Servicio):** Representa la frontera actual del pensamiento administrativo, centrando su análisis en la resonancia emocional, psicológica y ética que el líder proyecta. A diferencia de los modelos transaccionales basados en el intercambio de recompensas, modelos como el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo de Servicio buscan una influencia profunda. Su meta es inspirar a través de valores compartidos, logrando un nivel de compromiso y productividad que trasciende las expectativas básicas, siendo este el marco más robusto para comprender la gestión del talento en el dinámico sector retail (Carranza, 2025).

Estilos de Liderazgo

En la gestión moderna, el liderazgo no se manifiesta de forma unívoca, sino a través de distintos perfiles que moldean la dinámica entre el superior y el colaborador. A continuación, se detallan los estilos más relevantes para el estudio del comportamiento organizacional:

a. Estilo de liderazgo transaccional

Este estilo se fundamenta en una relación de beneficio mutuo basada en el intercambio. Durán et al. (2022) lo definen como un vínculo donde el líder asegura la lealtad y el esfuerzo del equipo a cambio de incentivos específicos tras el cumplimiento de las metas. Su operatividad se centra en la supervisión rigurosa, el control del desempeño y la asignación clara de tareas, utilizando un sistema de recompensas contingentes para los logros y medidas correctivas o "gestión por

excepción" para las desviaciones de los estándares. Si bien es efectivo en entornos operativos que requieren una estructura sólida, Maribel (2023) sugiere que su verdadero valor radica en preparar a los empleados para reconocer desafíos técnicos, sirviendo como base para un rendimiento futuro más eficiente.

b. Estilo de liderazgo transformacional

A diferencia del anterior, el enfoque transformacional busca generar una conexión emocional y aspiracional con el equipo. Según Maribel (2023), este estilo potencia el empoderamiento, la productividad y la satisfacción, al centrarse en el desarrollo personal de cada trabajador. Al establecer una visión inspiradora y una comunicación transparente, el líder logra que el personal trascienda sus intereses individuales para alinearse con los valores y metas de la organización. Este liderazgo constituye un activo del capital psicológico, pues otorga mayor autonomía y disponibilidad de recursos, permitiendo que el colaborador supere las expectativas de desempeño tradicionales (Martínez y Cruz, 2020).

c. Estilo de liderazgo

Este modelo se sostiene sobre la base de la integridad y la transparencia radical. De acuerdo con Da Silva Flores et al. (2025), el líder auténtico actúa bajo un esquema de congruencia total con sus propios valores y un autoconocimiento profundo. Su gestión no es reactiva, sino guiada por un código ético internalizado y un procesamiento equilibrado de la información, lo que genera un entorno de confianza donde las decisiones son genuinas y predecibles para el equipo.

d. Estilo de liderazgo de Servicio

Al igual que otras corrientes contemporáneas, el liderazgo de servicio (LS) tiene sus raíces académicas en los Estados Unidos. Robert Greenleaf acuñó el término

en 1970 con su ensayo *"The Servant as Leader"*, planteando un cambio de paradigma: el líder no nace para ser servido, sino para servir. Bajo este enfoque, la prioridad absoluta es el desarrollo integral del colaborador, potenciando no solo su efectividad técnica, sino también su compromiso comunitario y su automotivación. Como señalan Faride et al. (2024), este líder trasciende los indicadores financieros para asumir una responsabilidad ética frente a sus subordinados y clientes. Es una filosofía que invierte la jerarquía tradicional, enfocándose en generar valor para todas las partes interesadas y preparando a los empleados para ser los líderes del futuro.

Competencias de liderazgo

En el panorama organizacional actual, las competencias de liderazgo se entienden como una integración estratégica de saberes que abarca desde los conocimientos teóricos y las habilidades técnicas hasta los rasgos de personalidad y las conductas del individuo. Según sostiene **Tobón (2020)**, esta amalgama es lo que permite a una persona desempeñar sus funciones con solvencia y alcanzar metas específicas, ajustándose con flexibilidad a las exigencias de su puesto. Desde este enfoque, la competencia trasciende el simple "saber", convirtiéndose en la capacidad real de movilizar recursos internos para resolver desafíos complejos en el entorno laboral. Un elemento fundamental en su análisis es la jerarquización, un proceso que facilita la clasificación de estas capacidades en niveles para que su gestión operativa sea más sencilla. Este ejercicio de fragmentación es lo que en la literatura especializada se conoce como "granularidad de las competencias". De acuerdo con los planteamientos de **Alles (2022)**, es recomendable que los modelos de gestión mantengan una estructura de máximo dos niveles para no perder su funcionalidad práctica. Siguiendo esta línea, **Contreras (2024)** argumenta que los investigadores contemporáneos prefieren trabajar bajo un enfoque de subcompetencias. Esta postura

parte de una premisa clara: el liderazgo no es un fenómeno lineal ni universal. Por el contrario, la eficacia de un líder se construye a partir de múltiples dimensiones que se transforman y adaptan según el contexto social, el tipo de industria y la posición jerárquica que se ocupe dentro de la estructura de la empresa.

Influencia del Liderazgo en el Desempeño Laboral

El liderazgo es un poderoso predictor del desempeño, impactando variables clave como la Motivación Intrínseca y el Compromiso Afectivo. Un liderazgo deficiente, por el contrario, genera estrés y burnout, disminuyendo significativamente la productividad y eficiencia (López, 2024).

La importancia del liderazgo en las organizaciones

El liderazgo se consolida como uno de los predictores más determinantes del desempeño laboral, con una incidencia directa sobre dimensiones críticas como la motivación intrínseca y el compromiso afectivo del personal. En contraste, una gestión directiva deficiente no solo erosiona el clima interno, sino que actúa como un catalizador de estrés y agotamiento emocional (burnout), lo que deriva en una caída drástica de la productividad y la eficiencia operativa (López, 2024).

Históricamente, la relevancia del liderazgo ha trascendido los ámbitos sociales, políticos y militares para convertirse en el eje central del éxito corporativo. Más allá del debate clásico sobre si el líder posee facultades innatas o adquiridas, existe un consenso en el entorno empresarial actual: el liderazgo es un activo generador de valor agregado. Desde una óptica visionaria, esta disciplina permite discernir y potenciar las competencias distintivas que definen a una organización competitiva.

Bajo este enfoque, Pajuelo (2021) propone analizar el fenómeno desde dos vertientes: como una cualidad intrínseca del individuo y como una función sistémica dentro de

la estructura organizacional. Es esta segunda perspectiva la que predomina en la investigación contemporánea, entendiendo al liderazgo como un proceso dinámico de interacción social. En este escenario, el líder utiliza su influencia y autoridad para canalizar las energías, potencialidades y talentos de su equipo hacia la consecución de metas compartidas. De este modo, el liderazgo deja de ser una simple instrucción para transformarse en un motor de cambio que evoluciona tanto a la estructura empresarial como al capital humano que la integra.

El Líder moderno

En el escenario global contemporáneo, las dinámicas del entorno configuran una red sistémica de interacción mutua en constante transformación. Esta evolución acelerada ha impuesto barreras críticas a la formulación y ejecución de estrategias bajo los moldes tradicionales. Hoy en día, los líderes no solo gestionan variables conocidas, sino que deben navegar en niveles de incertidumbre sin precedentes, donde la capacidad de predicción ha sido sustituida por la necesidad de una respuesta ágil ante una realidad que se redefine continuamente (Hernández, 2022). Este modelo de liderazgo emerge como una evolución sofisticada del mando tradicional. Su prioridad se desplaza hacia la gestión del capital intelectual, la prospección del futuro y la consolidación de equipos de alto rendimiento mediante la capacitación constante. Un rasgo distintivo de esta corriente es el liderazgo distribuido, el cual busca empoderar al personal para que actúe como generador de conocimiento, orientando este valor hacia la satisfacción del cliente.

Desde esta perspectiva, el liderazgo estratégico y la gestión del conocimiento no se ven como simples tareas, sino como capacidades organizacionales distintivas. Bajo este esquema, el capital humano, estructural y relacional —pilares del capital

intelectual— se consideran los recursos estratégicos esenciales. Según Hernández (2022), las organizaciones que logren articular y gestionar estos recursos con éxito serán las únicas capaces de sostener rendimientos superiores y una ventaja competitiva perdurable en el tiempo.

Dimensiones del Liderazgo

Dimensión Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional se fundamenta en la facultad intrínseca del líder para inspirar y catalizar la motivación de su equipo, impulsando a los colaboradores a trascender sus intereses individuales en favor del bienestar colectivo y el éxito institucional. Este enfoque no se limita a la gestión de tareas, sino que actúa como un motor de cambio organizacional y un eje para el crecimiento integral de los seguidores. Bajo esta premisa, el líder se constituye como un referente ético y un modelo de conducta; su efectividad radica en la construcción de una visión aspiracional que, al ser comunicada con claridad, consolida cimientos de respeto mutuo y una confianza inquebrantable dentro del grupo (Carranza, 2025).

Los indicadores de la dimensión del Liderazgo transformacional

- Motivación Inspiracional

Esta dimensión se define como la habilidad estratégica del líder para proyectar y comunicar una visión optimista, cargada de entusiasmo, que otorga un propósito trascendente a las responsabilidades cotidianas. En el contexto específico de una unidad de negocio gastronómica (como una pollería), esta capacidad resulta crítica: el líder debe lograr que el personal operativo, desde el área de producción en cocina hasta el servicio en salón, perciba su rol no como una tarea mecánica, sino

como un eslabón fundamental en la creación de una experiencia memorable para el comensal (Arana, 2021).

- Consideración individualizada

Bajo esta premisa, el líder trasciende la gestión grupal para adoptar un rol de mentor o *coach*, orientando su atención hacia las necesidades, aspiraciones y desafíos particulares de cada colaborador. Navarro et al. (2025) sostienen que esta dimensión implica un trato personalizado, donde el superior reconoce que cada miembro del equipo posee un ritmo de aprendizaje y motivaciones distintas.

En la práctica operativa, esto se traduce en la capacidad del líder para identificar el potencial de sus trabajadores y brindarles el soporte necesario para su crecimiento profesional. Al humanizar el trato y mostrar un interés genuino por el bienestar individual, se fortalece el vínculo de confianza, lo que resulta en un incremento del sentido de pertenencia y una mayor disposición del empleado hacia la excelencia en sus funciones.

- Estimulación Intelectual

La estimulación intelectual se manifiesta cuando el líder actúa como un catalizador de la creatividad y la innovación dentro de su equipo. Lejos de imponer procesos rígidos, este enfoque invita a los colaboradores a desafiar el *statu quo* y a cuestionar los métodos convencionales de trabajo. Según Campos y Alva (2025), la esencia de esta dimensión radica en empoderar al trabajador para que identifique problemas de manera autónoma y proponga soluciones disruptivas ante los retos operativos.

Dimensión Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se articula mediante un sistema de reciprocidad estratégica entre el supervisor y el colaborador. Bajo este esquema, la autoridad se ejerce mediante la delimitación precisa de funciones y objetivos, condicionando la entrega de incentivos o la aplicación de medidas correctivas al cumplimiento estricto de los estándares de desempeño previstos. A diferencia de otros modelos, su prioridad reside en la preservación de la estabilidad organizacional, la optimización de la eficiencia y el respeto riguroso a los protocolos establecidos.

De acuerdo con Latapí y Llanos (2024), la intervención del líder en este modelo es fundamentalmente reactiva; es decir, el mando actúa bajo una "gestión por excepción", involucrándose para subsanar deficiencias o corregir errores solo cuando se detectan desviaciones significativas respecto al curso de acción planificado. Este enfoque garantiza que la maquinaria operativa se mantenga dentro de los parámetros de calidad esperados sin alterar la estructura funcional de la empresa.

Indicadores de Liderazgo Transaccional

- Recompensa contingente

Este indicador representa la formalización de un acuerdo de intercambio mutuo entre el líder y el colaborador, en el cual se estipulan con claridad las expectativas de desempeño y los beneficios derivados de su cumplimiento. Según **Bass y Riggio (2020)**, este mecanismo se fundamenta en una relación transaccional donde el líder clarifica las metas y promete recompensas a cambio de que se alcancen los estándares establecidos. En el ámbito de los servicios, esta dinámica se operativiza mediante incentivos tanto tangibles como intangibles, tales como bonificaciones por cumplimiento de metas, esquemas de comisiones por ventas o programas de reconocimiento al mérito.

Como señala **Chiavenato (2022)**, este enfoque es vital para la gestión del talento, ya que asegura que el personal comprenda la relación directa entre su esfuerzo individual y la obtención de beneficios específicos. Al alinear los intereses personales con los objetivos de productividad de la empresa, se fortalece el compromiso operativo y se reduce la incertidumbre sobre los resultados esperados. En última instancia, la recompensa contingente funciona como un refuerzo positivo que estabiliza el rendimiento laboral en entornos de alta demanda como el sector retail.

- **Gestión por excepción**

La gestión por excepción se refiere al nivel de supervisión y control que el líder ejerce para identificar desviaciones, fallos o incumplimientos en los protocolos establecidos. Según Vázquez y Solís (2022), esta capacidad se manifiesta bajo dos modalidades:

- a. El líder mantiene un monitoreo preventivo y constante, interviniendo de manera proactiva para anticiparse al error y asegurar que los procesos se mantengan dentro de los estándares de calidad.
- b. El mando adopta una postura reactiva, limitando su intervención únicamente cuando las anomalías ya se han materializado o los problemas requieren una solución inmediata.

Dimensión El liderazgo auténtico

El liderazgo auténtico se posiciona como un modelo centrado en la integridad innegociable, la moralidad y la transparencia en el ejercicio del mando. A diferencia de otros estilos que pueden centrarse en la técnica, este enfoque se sustenta en la capacidad del líder para actuar de forma genuina, manteniendo una congruencia total

entre sus valores personales, sus creencias y sus acciones externas. De acuerdo con Da Silva Flores et al. (2025), la efectividad de este líder reside en un autoconocimiento profundo que le permite procesar la información de manera ecuánime y equilibrada. Al operar bajo un código ético internalizado, el líder auténtico no solo toma decisiones coherentes, sino que proyecta una seguridad que fortalece los vínculos de confianza con su equipo, convirtiéndose en un ancla de estabilidad y honestidad dentro de la organización.

Indicadores de Liderazgo Auténtico

- Procesamiento balanceado

Este indicador define la madurez cognitiva del líder para evaluar información de manera imparcial antes de emitir un juicio o tomar una decisión estratégica. De acuerdo con Gómez (2023), esta capacidad implica una apertura mental para considerar datos objetivos y, fundamentalmente, para validar perspectivas disidentes que desafíen sus propios esquemas de pensamiento, minimizando así los sesgos en la gestión.

- Transparencia en las relaciones

Se refiere al nivel de apertura y honestidad que el líder proyecta en sus interacciones con el equipo. Según Rojas (2024), la transparencia no solo consiste en el flujo de información corporativa, sino en la disposición del líder para comunicar sus pensamientos y sentimientos de forma genuina. Esta vulnerabilidad controlada elimina agendas ocultas y fomenta un entorno de trabajo basado en la sinceridad y la certidumbre psicológica.

- Moralidad internalizada

Este indicador describe la solidez del código ético que rige las acciones del líder. Salas (2022) sostiene que la moralidad del líder auténtico no es reactiva a las presiones del entorno ni a la búsqueda de beneficios inmediatos; por el contrario, es una brújula interna que garantiza que las decisiones sean congruentes con los valores fundamentales de la organización, incluso en situaciones de alta complejidad o crisis.

Dimensión Liderazgo de Servicio

El liderazgo de servicio representa una ruptura con los modelos de mando convencionales al proponer una inversión de la pirámide jerárquica. En este paradigma, el rol principal del líder no es el ejercicio del poder per se, sino la vocación de servicio hacia sus colaboradores, clientes y el entorno social como eje prioritario de su gestión. Bajo este enfoque, la autoridad del líder no emana de su posición formal, sino de un compromiso genuino con el florecimiento personal y profesional de su equipo. Como señalan Máynez y Vargas (2023), este estilo se fundamenta en pilares como la empatía profunda y la escucha activa, herramientas que permiten al líder identificar y atender las necesidades de sus subordinados. Al priorizar el bienestar del capital humano, se genera un entorno de reciprocidad y lealtad que, en última instancia, optimiza la efectividad operativa y el compromiso con la organización.

Indicadores de Liderazgo de Servicio

El liderazgo de servicio se operacionaliza a través de conductas que transforman la cultura organizacional desde la base, priorizando el factor humano como motor de éxito:

- **Ayuda al crecimiento**

Este indicador trasciende la visión tradicional del empleado como un recurso operativo o "mano de obra". Según Díaz (2024), se manifiesta en un compromiso ético y genuino del líder por impulsar el potencial latente de cada colaborador. El líder actúa como un facilitador que identifica habilidades individuales y proporciona las herramientas necesarias para el progreso, tanto en la esfera técnica como en la personal, fortaleciendo así el capital humano de la organización.

- Empoderamiento

Consiste en la transferencia estratégica de autoridad y la concesión de autonomía para la toma de decisiones dentro del ámbito de responsabilidad del trabajador. En sectores de alta interacción, como el retail o la gastronomía, Mejía y Zapata (2022) subrayan que el empoderamiento permite que el personal de primera línea (mozos o anfitrionas) resuelva incidentes de servicio de forma inmediata. Esto elimina la burocracia de la aprobación constante, agiliza la atención y eleva la percepción de calidad en la experiencia del cliente.

- Priorizar a los empleados

Este indicador establece que la satisfacción de las necesidades y la integridad de los trabajadores deben prevalecer sobre los intereses inmediatos del mando o los objetivos financieros de corto plazo. Torres (2023) argumenta que, al priorizar sistemáticamente al empleado, se construye una cultura de confianza y seguridad psicológica. Esto genera, de forma orgánica, un compromiso recíproco que se traduce en un desempeño superior y una reducción de la rotación de personal.

2.2.2 Desempeño Laboral

Definición del Desempeño Laboral

El desempeño laboral se comprende como la capacidad del colaborador para generar los resultados esperados y cumplir con las exigencias específicas de su rol en un periodo determinado. Más allá de una simple ejecución de tareas, este concepto se define en la psicología organizacional como el conjunto de acciones y comportamientos que impactan directamente en la consecución de las metas institucionales, siendo un factor determinante para la rentabilidad y la eficacia de la empresa (Espinoza, 2022). Dentro de la psicología organizacional, el desempeño laboral se erige como un constructo fundamental que describe la medida en que un colaborador despliega actividades, acciones y comportamientos alineados con las metas estratégicas de la institución. La relevancia de su análisis radica en la conexión intrínseca entre la ejecución individual y los indicadores macro de la empresa, tales como la eficacia operativa y la rentabilidad financiera (Espinoza, 2022).

Desde una perspectiva histórica, la interpretación del rendimiento ha experimentado una evolución significativa: pasó de ser una métrica simplista basada en la productividad tangible o los resultados numéricos, a ser comprendida como un modelo multidimensional y de alta complejidad. Bajo este enfoque, el desempeño no se percibe como un evento aislado o un resultado final único, sino como una sucesión de episodios conductuales discretos que el trabajador manifiesta de forma sostenida en el tiempo.

Esta visión contemporánea es particularmente relevante para organizaciones con alta interacción con el cliente, como Tiendas Mass. En este contexto, el valor real de un trabajador no puede limitarse estrictamente al volumen de ventas o transacciones procesadas; por el contrario, su contribución integral abarca la calidad percibida en

el servicio, la adherencia a los valores corporativos y su capacidad para generar un impacto positivo en el ecosistema laboral (Castillo, 2021).

La evaluación del desempeño debe, por lo tanto, ser un proceso integral y continuo, abarcando no solo lo que el empleado produce, sino cómo lo produce y cómo interactúa con su entorno laboral.

Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño se consolida como una herramienta diagnóstica fundamental para determinar el nivel de productividad y la eficacia de los colaboradores. Según Duran et al. (2022), este proceso permite analizar la calidad de las contribuciones individuales mediante la valoración integral de las **actitudes y aptitudes** del personal. En esencia, este mecanismo trasciende la simple fiscalización, permitiendo identificar tanto el rendimiento actual del trabajador en su rol como su potencial de crecimiento dentro de la estructura organizacional.

Bajo esta óptica, la gestión del desempeño actúa como un instrumento de dirección y supervisión orientado a la maximización de los recursos humanos y la mejora continua. Como señala Lizarzaburu (2021), este proceso funciona como un canal de comunicación bidireccional entre la línea de mando y sus colaboradores. A través de este diálogo estratégico, se clarifican las expectativas institucionales, se alinean los objetivos individuales con los corporativos y se establecen planes de acción conjuntos para potenciar las competencias del personal de manera sostenida.

Los propósitos fundamentales de la evaluación del desempeño trascienden la mera medición de resultados, centrándose en el suministro de una retroalimentación constructiva sobre el desenvolvimiento integral del personal. Este proceso permite diseñar planes de mejora personalizados que transforman las brechas detectadas en

oportunidades reales de aprendizaje y especialización. Desde una perspectiva organizacional, este diagnóstico otorga una visibilidad crítica sobre las competencias y el rendimiento del empleado, facilitando la toma de decisiones informadas. De acuerdo con Qmar y Valenzuela (2022), esta claridad no solo optimiza la gestión del talento, sino que permite estructurar líneas de carrera sólidas y coherentes, alineando las aspiraciones de crecimiento del individuo con las necesidades de liderazgo y continuidad de la empresa.

Teorías del Desempeño Laboral

Para comprender la complejidad del rendimiento humano en las organizaciones, es imperativo analizar los marcos teóricos que explican su naturaleza. Diversos enfoques académicos han logrado establecer una correlación directa entre los factores motivacionales y el nivel de eficacia alcanzado por el colaborador. Asimismo, se examina la interdependencia existente entre el grado de satisfacción personal y los resultados productivos, sugiriendo que el bienestar del trabajador es un catalizador esencial de su desempeño (Escobedo y Quiñones, 2020).

Teoría de la Equidad

La equidad organizacional se fundamenta en la relación de reciprocidad entre los aportes que el individuo entrega a la empresa y las recompensas que obtiene a cambio. Según este enfoque, la satisfacción laboral no depende exclusivamente de la retribución absoluta, sino de un proceso de comparación social donde el trabajador evalúa sus beneficios frente a las contribuciones y recompensas de otros colaboradores que desempeñan funciones similares. De acuerdo con Saldaña y Rodríguez (2023), los individuos experimentan un estado de bienestar y motivación cuando perciben que la proporción de sus esfuerzos está alineada con los incentivos

recibidos, los cuales suelen materializarse en beneficios directos como la compensación económica. No obstante, cuando el trabajador identifica un desequilibrio que interpreta como injusto, se genera una tensión cognitiva que deriva en un impacto emocional negativo. Este sentimiento de inequidad puede alterar drásticamente el desempeño, ya que el individuo tiende a ajustar su nivel de esfuerzo o su actitud para compensar la falta de justicia percibida en el entorno laboral.

Teoría de las Expectativas

La expectativa se define como la autovaloración que realiza el individuo sobre la probabilidad real de alcanzar una meta u objetivo previamente establecido. En este marco, la motivación actúa como el eje articulador que conecta el esfuerzo desplegado con el resultado final esperado. Según Saldaña y Rodríguez (2023), la fuerza de esta conducta motivada depende de la convicción del trabajador de que sus acciones conducirán, de manera efectiva, a un desenlace específico que satisfaga sus aspiraciones.

Teoría de la Fijación de Metas

La **Teoría de la Fijación de Metas** nos explica que la satisfacción de un trabajador no es casual, sino que es una reacción emocional al éxito alcanzado. De acuerdo con **Locke y Latham (2020)**, cuando un colaborador logra cumplir con los objetivos trazados, experimenta un nivel de realización que refuerza su compromiso a futuro. En este escenario, el objetivo deja de ser una simple instrucción de trabajo para convertirse en un reto personal que alimenta las ganas de mejorar. Sin embargo, **Robbins y Judge (2021)** advierten que si los resultados quedan por debajo de lo esperado, aparece la frustración y el desánimo. Por eso, definir metas que sean realistas pero que a la vez motiven a dar un esfuerzo extra es fundamental; no solo

para la productividad de la empresa, sino para el bienestar emocional de quien realiza la tarea.

Comportamiento Contraproducente

El Comportamiento Laboral Contraproducente (CWB, por sus siglas en inglés) se conceptualiza como cualquier conjunto de acciones voluntarias que transgreden las normativas esenciales de la organización, comprometiendo la integridad y el bienestar tanto de la institución como de sus integrantes. Bajo esta perspectiva, un desempeño de excelencia no solo se define por la pericia técnica, sino que se caracteriza fundamentalmente por la ausencia o la mínima incidencia de estas conductas disruptivas. De acuerdo con Yajayra y Evanny (2025), la manifestación de comportamientos contraproducentes posee la capacidad de erosionar o neutralizar el valor generado por un desempeño de tarea eficiente. Por lo tanto, este indicador actúa como una métrica indirecta del compromiso ético, la autodisciplina y la alineación de valores del colaborador con la cultura corporativa. En entornos de servicio, controlar estos comportamientos es crucial, ya que una sola acción negligente puede invalidar meses de trabajo orientado a la calidad y la satisfacción del cliente.

Importancia del Desempeño Laboral

El desempeño laboral se erige como el eje gravitacional de la eficiencia organizacional. Su importancia radica en que constituye el indicador maestro para monitorear el rendimiento de los colaboradores en función de sus roles, metas y objetivos específicos dentro de un marco temporal definido. Para las organizaciones contemporáneas, la medición del desempeño no es una opción, sino una herramienta de gestión por excelencia que permite validar si el despliegue del talento humano está alineado con la visión corporativa. Bajo esta premisa, la utilidad de las diversas

metodologías de evaluación reside en su capacidad para transformar conductas individuales en datos accionables. Como sostiene Elcira (2022), el propósito último de cualquier entidad es la generación de valor; por lo tanto, los esfuerzos institucionales deben converger en la optimización de sus recursos humanos. Contar con el personal idóneo y evaluar su ejecución de manera rigurosa es, en última instancia, el único camino viable para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento en mercados altamente competitivos.

Implicancias Desempeño en el Contexto Retail

En el dinámico entorno de las cadenas de pollerías, donde la inmediatez del servicio y la calidad del producto son determinantes, la gestión del rendimiento humano demanda sistemas de evaluación que destaquen por su transparencia y equidad. En este escenario, el desempeño no puede limitarse a una revisión anual; debe ser un proceso vivo de retroalimentación continua que permita al personal (desde la cocina hasta el servicio de mesa) ajustar sus conductas para garantizar una experiencia excepcional al comensal.

De acuerdo con La Rosa et al. (2025), la efectividad operativa en estas organizaciones depende de una combinación de métodos de monitoreo que capturen tanto la rapidez en el despacho como la calidez en la atención. Al implementar una supervisión que promueva el desarrollo, las cadenas de pollerías no solo aseguran estándares de calidad constantes, sino que también logran reducir la alta rotación de personal característica del sector, transformando un trabajo operativo en una verdadera oportunidad de línea de carrera basada en el mérito y el servicio al cliente.

Dimensiones del Desempeño Laboral

Dimensión Desempeño de Tarea

El Desempeño de Tarea constituye el eje técnico y operativo de la función laboral. Se define como el conjunto de responsabilidades y actividades intrínsecas al núcleo productivo del puesto, las cuales se encuentran formalmente delimitadas en los perfiles de cargo y manuales de funciones. Según Gálvez (2020), estas competencias son las que permiten diferenciar la naturaleza de un rol frente a otro dentro de la estructura organizacional.

En el ecosistema de las **cadenas de pollerías**, esta dimensión representa el foco central de la contribución del colaborador a la cadena de valor. Mientras que para un maestro hornero el desempeño de tarea implica la precisión en la técnica de cocción y el manejo de tiempos, para un mozo se traduce en la gestión técnica del sistema de comandas y el cumplimiento de los estándares de servicio a la mesa. Independientemente de la especificidad del puesto, la ejecución eficiente y rigurosa de estas funciones es el requisito mínimo indispensable para asegurar la operatividad del negocio y la entrega de un producto final que cumpla con las expectativas de calidad del cliente.

Indicadores de la dimensión Desempeño de Tarea

- Calidad del trabajo realizado

En el sector gastronómico, la calidad constituye un pilar innegociable de la propuesta de valor. Este indicador evalúa el nivel de precisión y rigor con el que el colaborador aplica los protocolos establecidos por la organización. Según Flores (2024), la calidad no solo implica cumplir con las expectativas del comensal, sino también mitigar la incidencia de errores técnicos que deriven en quejas, devoluciones o desperdicios de insumos (merma), factores que impactan directamente en la rentabilidad de la unidad de negocio.

- **Cantidad de trabajo producido**

Este indicador se centra en la capacidad de respuesta y el volumen de producción generado en periodos específicos. En el contexto de las pollerías, Quispe (2022) destaca que la productividad adquiere una relevancia crítica durante las denominadas "horas punta", donde el flujo de pedidos aumenta exponencialmente. La capacidad del personal para mantener un ritmo de trabajo ágil, sin sacrificar la exactitud del despacho ni los tiempos de espera, es el factor determinante para la optimización del servicio y la rotación de mesas.

Dimensión Desempeño Contextual

El Desempeño Contextual se constituye por el conjunto de conductas voluntarias y discrecionales que, si bien no forman parte de las obligaciones contractuales ni están sujetas a un sistema formal de incentivos económicos, resultan vitales para la sostenibilidad del entorno sociolaboral. Este constructo, frecuentemente identificado en la literatura como Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (OCB), representa el esfuerzo extra que el colaborador decide aportar en beneficio de la organización (Carranza, 2025).

A diferencia de las competencias técnicas del puesto, el desempeño contextual tiende a ser transversal en las cadenas de pollerías; es decir, se espera tanto de un hornero como de un anfitrión. Según Carranza (2025), esta dimensión es el motor de la cohesión del equipo y la capacidad de adaptación institucional. Al ser un comportamiento voluntario, no depende únicamente de la habilidad técnica, sino que se encuentra profundamente condicionado por factores actitudinales, la satisfacción del empleado y, de manera determinante, por el estilo de liderazgo que percibe en su entorno de trabajo.

Indicadores de la dimensión desempeño contextual

- Iniciativa y esfuerzo

Este indicador evalúa la disposición intrínseca del colaborador para trascender los requerimientos mínimos de su descripción de puesto. Según Salazar (2024), se traduce en una actitud proactiva para la resolución de imprevistos y un compromiso superior en la ejecución de sus funciones. En el rubro gastronómico, esto se observa cuando un trabajador identifica y soluciona un problema antes de que afecte al cliente, manteniendo un alto nivel de dedicación incluso en situaciones de alta presión psicológica y operativa.

- cooperación y ayuda a compañeros

Representa el grado de solidaridad y apoyo mutuo entre los integrantes de la organización. En un entorno de alta demanda, como el de la cadena Leña & Carbón, Paredes (2023) sostiene que la colaboración espontánea es el factor que impide el colapso del sistema de servicio durante las "horas pico". Este espíritu de equipo permite que, ante una saturación en el salón o la cocina, los colaboradores redistribuyan esfuerzos de manera voluntaria, garantizando la fluidez del servicio y un clima de apoyo recíproco.

2.3 Definición de términos básicos:

Clima Organizacional

Más que una simple medición, el clima representa el "aire que se respira" en el trabajo. Es la percepción que los colaboradores construyen sobre su entorno, influenciada directamente por cómo los líderes gestionan el día a día. Cuando este ambiente es negativo, se convierte en un freno para el bienestar; cuando es

positivo, actúa como el combustible que impulsa la productividad (Silvialili, 2023; Chiquillo et al., 2023).

Compromiso Laboral

Es el lazo invisible, pero poderoso, que une emocionalmente al empleado con su organización. No es solo "cumplir un horario", sino un estado psicológico que determina si el apoyo del líder se traducirá realmente en un alto rendimiento. Sin este compromiso, cualquier estrategia de retención pierde su fuerza (Mohammad et al., 2023).

Desempeño Laboral

Se entiende como la huella que deja el trabajador a través de su eficiencia y eficacia. Este resultado no surge de la nada; es el fruto de una combinación entre la motivación personal y el tipo de liderazgo recibido. Un mal manejo del entorno puede apagar esta chispa, derivando en estrés o agotamiento emocional (López, 2024; Aaron et al., 2025).

Liderazgo de Servicio

Es un cambio de paradigma humilde pero ambicioso: aquí el líder no está para ser servido, sino para servir. Su prioridad es el crecimiento humano y técnico de su equipo. Al invertir la jerarquía tradicional, se busca que el colaborador se sienta valorado éticamente, transformándose así en un futuro líder para la sociedad (Huamán y Solís, 2022; Faride et al., 2024).

Liderazgo Transaccional

Este modelo funciona bajo la lógica del intercambio justo: "un beneficio por un resultado". El líder establece reglas claras, supervisa con rigor y utiliza recompensas para premiar el éxito o medidas correctivas para ajustar el rumbo. Es la base necesaria para generar estructura y orden en tareas operativas (Durán et al., 2022; Maribel, 2023).

Liderazgo Transformacional

Es un estilo que apela al corazón y a la mente. El líder busca conectar con las aspiraciones de su equipo para que todos miren hacia una misma visión inspiradora. Al centrarse en el desarrollo personal, logra que el trabajador supere sus propios límites y encuentre un sentido de propósito en lo que hace (Martínez y Cruz, 2020; Carranza, 2025).

Motivación Inspiracional

Es la chispa que el líder enciende al comunicar el futuro de forma entusiasta. En sectores como el gastronómico, esta habilidad logra que preparar un plato o atender una mesa deje de ser una rutina mecánica para convertirse en el orgullo de crear una experiencia inolvidable para el cliente (Arana, 2021).

Sistemas de Gestión Integrados (SGI)

Aunque suenan a procesos técnicos y fríos, los SGI son la columna vertebral de la eficiencia moderna. Su éxito real no depende de los manuales, sino de un liderazgo humano que sepa guiar estos procesos hacia la sostenibilidad y el respeto por el entorno (Criollo y Satama, 2025).

Agotamiento emocional

Más que un simple cansancio, se entiende como la respuesta psicológica ante una carga laboral excesiva o un liderazgo que no brinda soporte. Según **Maslach y Leiter (2021)**, es ese punto donde el colaborador siente que ya no tiene recursos afectivos para dar, lo que termina afectando directamente el trato con el cliente y la calidad de su servicio.

Coefficiente de correlación (Rho de Spearman)

En el mundo de los datos, es la herramienta que nos permite medir qué tan fuerte es el vínculo entre dos situaciones. En nuestra investigación, nos sirve para confirmar matemáticamente si una mejora en el estilo de liderazgo se traduce realmente en un aumento del rendimiento del equipo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020).

Comportamiento organizacional

Es el estudio de lo que las personas hacen dentro de una empresa y cómo eso afecta al éxito del negocio. Para **Robbins y Judge (2021)**, entender estas conductas es vital para que un líder sepa cómo motivar a su grupo y mejorar la eficiencia en sectores tan competitivos como el retail.

Cultura organizacional

Se puede definir como la "personalidad" de la empresa; es ese conjunto de valores y normas que todos comparten. **Chiavenato (2022)** sostiene que esta

cultura es la que guía el comportamiento de los empleados en el día a día, y es el líder quien tiene la responsabilidad de moldearla para que sea saludable y productiva.

Eficacia operativa

Es la capacidad de la organización para alcanzar sus metas aprovechando al máximo cada recurso disponible. Según **Porter (2023)**, en el contexto de los supermercados, esta eficacia no depende solo de la tecnología, sino de qué tan bien alineados están los supervisores con el trabajo de sus colaboradores.

Estímulo intelectual

Es esa chispa que el líder transformacional enciende al invitar a su equipo a pensar de forma diferente. **Bass y Riggio (2020)** lo describen como el arte de cuestionar lo tradicional para fomentar la creatividad, logrando que los empleados encuentren soluciones innovadoras a los problemas de siempre.

Gestión del talento humano

Representa el esfuerzo estratégico por cuidar y potenciar a las personas dentro de la organización. Para **Alles (2022)**, un liderazgo de calidad es el puente que permite que procesos como la capacitación y la retención se conviertan en una verdadera ventaja frente a la competencia.

Influencia idealizada

Se refiere al carisma y a la conducta ética que hacen que un líder sea respetado y seguido por convicción, no por miedo. Como indican **Martínez y Cruz (2020)**,

cuando el líder se convierte en un modelo a seguir, la visión de la empresa se adopta con mucha más naturalidad y entusiasmo.

Motivación intrínseca

Es ese motor interno que nos mueve a trabajar bien por la satisfacción personal de hacer un buen trabajo, más allá del sueldo. **Locke y Latham (2020)** señalan que un liderazgo que sabe reconocer el valor humano es capaz de mantener encendida esta motivación, logrando un compromiso mucho más profundo.

Productividad laboral

Aunque se mide como la relación entre lo que se produce y lo que se invierte, en el sector servicios va más allá de los números. Según **Gómez-Ortiz et al. (2025)**, la verdadera productividad incluye la calidad de la atención y la sonrisa del cliente, factores que dependen totalmente del ánimo del personal.

Razonamiento verbal

Es la habilidad para entender y comunicar ideas con claridad. En el liderazgo, esta competencia es esencial para evitar malentendidos, resolver conflictos de forma asertiva y lograr que las instrucciones se conviertan en acciones concretas y exitosas (Vara-Horna, 2021).

Sector Retail

Es el dinámico mundo de la venta minorista, como los supermercados, donde todo ocurre a gran velocidad. Al ser un sector que depende tanto del contacto

humano, el estudio del clima laboral y el liderazgo se vuelve una pieza fundamental para sobrevivir en el mercado actual (Aaron et al., 2025).

2.4 Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Atendiendo al problema general, se plantea la siguiente hipótesis:

HG 1: Existe relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026.

2.4.2. Hipótesis específicas

La tesis presenta las siguientes hipótesis específicas:

He1 : Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026.

He2 : Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026.

He3 : Existe relación significativa entre el liderazgo autentico y el desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026.

He4 : Existe relación significativa entre el liderazgo de servicio y el desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026.

3. METODOLOGÍA

3.1. Método de la investigación

La presente investigación se rige bajo los lineamientos del método hipotético-deductivo, una ruta epistemológica que asegura que el estudio posea una estructura lógica y sistemática, evitando cualquier sesgo de improvisación. La elección de este método permite que el análisis no sea un hecho aislado, sino que se sustenta en marcos teóricos previamente validados sobre la gestión del talento y el comportamiento organizacional. Bajo este enfoque, se formulan predicciones e hipótesis de investigación que emergen directamente de la literatura científica, las cuales son sometidas a un proceso de contrastación empírica en el contexto real de la cadena de pollerías Leña & Carbón. Como argumenta Vara-Horna (2021), este procedimiento constituye un puente esencial entre el constructo teórico y la realidad observable en el campo de estudio. En última instancia, el método garantiza que las inferencias y conclusiones obtenidas no solo sean descriptivas, sino que cuenten con el respaldo y la validez exigidos por la comunidad académica.

3.2. Enfoque de la investigación

La presente investigación se inscribe bajo un enfoque cuantitativo, asumiendo la objetividad y la precisión como pilares fundamentales para el tratamiento de la información. Este abordaje permite transformar las percepciones subjetivas de los colaboradores de Leña & Carbón respecto al liderazgo de servicio y su rendimiento laboral en datos numéricos discretos, los cuales pueden ser sometidos a un análisis estadístico riguroso y exacto. Según sostiene Estrada (2023), la adopción de este enfoque resulta imperativa cuando se busca determinar con exactitud la intensidad y dirección de la relación entre variables. Al emplear herramientas estadísticas para

procesar los hallazgos, se minimiza el sesgo del investigador y se incrementa el nivel de confiabilidad de los resultados. En última instancia, esta metodología facilita la identificación de patrones conductuales dentro de la organización, permitiendo que las conclusiones se basen en evidencia cuantificable y no en meras apreciaciones aisladas.

3.3. Tipo de investigación

Este estudio se define como una **investigación aplicada**, ya que nuestro propósito central no es simplemente acumular teorías, sino generar respuestas prácticas a los desafíos reales que enfrenta el sector servicios. Siguiendo la perspectiva de **Vara-Horna (2021)**, este tipo de trabajos toma el conocimiento científico existente y lo pone al servicio de la resolución de problemas; en nuestro caso, buscamos entender cómo optimizar la productividad y el bienestar de los equipos de trabajo a través de una mejor gestión directiva. Bajo este enfoque, el estudio adopta un **alcance correlacional**. De acuerdo con los planteamientos de **Ñaupas Paitán et al. (2023)**, este nivel es el más apropiado para determinar la fuerza y la dirección del vínculo entre dos fenómenos sin intervenir en su comportamiento natural. De esta manera, la investigación analiza la interdependencia entre el **Liderazgo Transformacional** (Variable 1) y el **Desempeño Laboral** (Variable 2), con el fin de identificar si la forma en que se guía al personal es realmente el motor que impulsa los resultados operativos de la organización.

3.4. Diseño de la investigación

El marco estratégico de este estudio se define bajo un diseño **no experimental, transversal y de alcance correlacional**. Optar por una naturaleza **no experimental** es una decisión fundamentada en el respeto a la realidad del entorno

laboral; según explican **Hernández-Sampieri y Mendoza (2023)**, en este enfoque el investigador renuncia a construir situaciones artificiales o manipular variables. En su lugar, nos situamos como observadores de fenómenos que ya han ocurrido o que suceden de forma espontánea. Esta metodología garantiza una mayor **validez externa**, ya que permite que el liderazgo y el rendimiento se manifiesten en su estado más puro y natural dentro de la organización, sin las distorsiones que provocaría un experimento controlado. En cuanto a su temporalidad, la investigación es de **corte transversal**, lo que implica que la recolección de los datos se concentrará en un momento único y específico durante el año **2026**. Esta elección nos permite obtener una "captura diagnóstica" o una fotografía exacta de la realidad institucional en un punto determinado del tiempo. Al hacerlo de esta manera, evitamos los sesgos que suelen aparecer en estudios de largo aliento, donde factores externos o cambios estacionales en el sector podrían alterar los resultados de la medición. Finalmente, el carácter **correlacional** del diseño responde a la necesidad de evaluar el grado de vinculación entre el estilo directivo y los resultados operativos. Como sostienen los autores citados, este diseño es la herramienta idónea cuando el propósito científico no es solo describir, sino descubrir cómo se relacionan dos conceptos clave dentro de un contexto particular. Esto nos permitirá identificar tendencias y asociaciones significativas que sirvan de base para la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

3.5. Población y criterios de selección

La calidad y validez de esta investigación parten de una definición clara de los participantes. Como señala Pajuelo (2021), una delimitación precisa asegura que nuestros hallazgos sean un reflejo fiel de la realidad que estamos estudiando. Por ello, nuestro universo de estudio está compuesto por la totalidad de los 27 colaboradores

que desempeñan funciones operativas y de mando intermedio en la pollería "Leña & Carbón" en Lima, durante el año 2026.

Dado que contamos con un grupo de trabajo compacto, accesible y manejable, hemos optado por realizar un estudio de tipo censal. Esto significa que no hemos aplicado técnicas de muestreo, sino que hemos integrado al 100% de los colaboradores en la recolección de datos. Esta decisión metodológica es la más robusta posible, ya que elimina el error de muestreo y nos permite obtener una información exacta de la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral dentro de la empresa.

Criterios de Selección

Para asegurar que la información obtenida sea confiable y representativa, aplicamos los siguientes criterios:

Criterios de Inclusión

- 1. Relación Laboral Vigente:** El participante debe mantener una relación laboral activa y encontrarse desempeñando sus funciones de manera presencial en las instalaciones de la pollería durante el levantamiento de información en el año 2026.
- 2. Experiencia Mínima:** Se requiere que el trabajador cuente con una experiencia mínima de tres meses en su rol actual. Siguiendo la premisa de Pajuelo (2021), este periodo es esencial para asegurar que el colaborador haya superado la etapa de adaptación, posea una percepción formada sobre los estilos de liderazgo y exhiba un desempeño laboral estable y observable.

3. **Aceptación Ética:** La participación se rige por la voluntad del individuo. Es indispensable la aceptación explícita mediante un consentimiento informado, garantizando la transparencia y el respeto a la integridad del trabajador.

Criterios de Exclusión

1. **Personal No Estructural:** Se excluye al personal subcontratado por terceros o con contratos de naturaleza eventual que no formen parte de la estructura organizacional fija del restaurante. Esto asegura que la muestra refleje la cultura interna real de la empresa.
2. **Nuevos Ingresos:** Se omiten aquellos empleados con menos de tres meses de servicio. Esta medida se adopta porque, en fases iniciales de contratación, las percepciones sobre la dinámica de liderazgo y el propio rendimiento suelen ser inestables o estar influenciadas por el "sesgo de novedad", lo que afectaría la precisión de la medición correlacional.

3.5.1 Muestra

En este proyecto, no recurrimos a una muestra fraccionada. Al trabajar con la totalidad de los 27 colaboradores, la muestra (n) se equipará plenamente con el universo poblacional (N). Esta estrategia, basada en las recomendaciones de Mero et al. (2020), es la ruta más segura en organizaciones con poblaciones finitas y accesibles, pues permite analizar la totalidad de los casos sin depender de estimaciones estadísticas, otorgando así una validez interna superior a nuestros resultados.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1 Técnica

La técnica principal que utilizaremos para obtener la información de campo es la **Encuesta Tipo Likert**. De acuerdo con los planteamientos de **Arias (2020)**, esta herramienta es la más adecuada para recolectar datos de forma directa y sistemática a través de preguntas diseñadas para los sujetos de estudio. Hemos elegido esta técnica por su capacidad para estandarizar las respuestas, lo que nos permite procesar la información estadísticamente y medir con precisión el vínculo entre el liderazgo y el desempeño. En cuanto al procedimiento para aplicar esta técnica, hemos decidido realizar un **estudio censal**. A diferencia de los muestreos tradicionales donde solo se consulta a un pequeño grupo, en esta investigación hemos optado por integrar a la totalidad de los colaboradores de la organización. Según explican **Otzen y Manterola (2021)**, este enfoque otorga la máxima solidez posible a la tesis, ya que, al no dejar fuera a ningún integrante, eliminamos los errores típicos del muestreo y garantizamos una visión panorámica y real de cómo el estilo directivo influye en el rendimiento de los equipos (Pajuelo, 2021).

3.7.2 Descripción del instrumento

Para capturar la realidad cotidiana y el sentir de los 27 colaboradores de Leña & Carbón, el estudio se apoya en dos herramientas diseñadas para transformar sus percepciones en información valiosa para la gestión:

- **Liderazgo** : Más que una medición de autoridad, este instrumento busca entender cómo influye la figura del líder en el ánimo y guía del equipo. Basado en la adaptación de Castillo (2021), el cuestionario utiliza una **Escala tipo Likert de cinco puntos** para explorar cuatro pilares que definen el día a

- día en el local: la capacidad del líder para inspirar (liderazgo transformacional), la claridad en las metas y beneficios (transaccional), la honestidad en su actuar (auténtico) y su vocación de apoyo al trabajador (de servicio). Consta de 16 preguntas que permiten obtener un panorama de la gestión directiva en un rango de 16 a 80 puntos.
- **Desempeño Laboral:** Basado en la propuesta de Lizarzaburu-Bustamante (2021), esta escala mira más allá del simple cumplimiento de tareas técnicas. Se enfoca en el valor integral del colaborador, evaluando tanto su eficiencia en el puesto (desempeño de tarea) como su iniciativa propia y solidaridad con sus compañeros (desempeño contextual). A través de 8 preguntas, se busca identificar ese "esfuerzo extra" que sostiene el servicio en San Martín de Porres, con un puntaje que oscila entre los 8 y 40 puntos. Para asegurar que los colaboradores pudieran expresarse con matices, las respuestas se graduaron según la frecuencia de sus vivencias: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre.

Finalmente, para que estos números se traduzcan en una lectura y comprensible sobre el clima de la pollería, se establecieron tres niveles de interpretación. Esta clasificación nos permite identificar dónde el equipo se siente fortalecido y dónde existen oportunidades para mejorar su bienestar:

Tabla 1.
Interpretación para las variables de estudio

Variable	Niveles	Rango de puntaje	Interpretación
Liderazgo (16 ítems)	Alto	60 - 80 puntos	Percepción de liderazgo eficiente y motivador.
	Medio	38 - 59 puntos	Percepción de liderazgo moderado o irregular.
	Bajo	16 - 37 puntos	Percepción de liderazgo deficiente o ausente.
Desempeño (8 ítems)	Alto	30 - 40 puntos	Nivel de cumplimiento excelente de metas.
	Medio	19 - 29 puntos	Nivel de cumplimiento regular de funciones.
	Bajo	08 - 18 puntos	Nivel de cumplimiento insuficiente o bajo.

Nota. Los rangos se establecieron considerando la escala de Likert aplicada a los 16 ítems de Liderazgo y 8 ítems de Desempeño Laboral. Elaboración propia.

3.7.3 Validación

Para que esta investigación sea sólida, no podíamos dejar la claridad de las encuestas al azar. Por ello, validamos los cuestionarios con tres expertos que cuentan con grados de Doctor y Maestro registrados ante la **SUNEDU**. Como se observa en el cuadro anterior, profesionales como el Mg. Ernesto Arce, especialista en **Gestión Estratégica**, revisaron que las preguntas fueran directas y fáciles de entender para los colaboradores de la pollería. Los expertos evaluaron cuatro criterios fundamentales: claridad, objetividad, actualidad y organización de los ítems. Al recibir su aprobación como 'aplicable', tenemos la seguridad de que los datos que recogeremos serán un reflejo fiel del liderazgo y el desempeño en la empresa. A continuación, se detalla la relación de los expertos que otorgaron la validez de contenido a los instrumentos de las variables Liderazgo y Desempeño Laboral:

Tabla 2.
Expertos para la validación del instrumento

Experto Validador	Grado Académico	Especialidad / Institución	Opinión de Aplicabilidad
Mg. Arce Guevara, Ernesto	Maestro en Docencia Universitaria	Gestión Estratégica para el Desarrollo Económico y Organizacional (U. Wiener)	Aplicable (Suficiencia)
Mg. Carrión Molina, Frank Julio	Maestro en Salud Pública	Gerencia de los Servicios de Salud (UAP)	Aplicable (Suficiencia)
Dr. Torres Lázaro, Henry	Doctor en Odontología	Maestro en Docencia e Investigación en Estomatología (UNFV)	Aplicable (Suficiencia)

Nota. Relación de expertos encargados de la validación de los instrumentos de recojo de datos. Elaboración propia.

3.7.4 Confiabilidad

Antes de sumergirnos en el análisis de lo que sucede día a día en la pollería, es fundamental demostrar que las herramientas que usamos para recoger información son exactas y consistentes. No basta con hacer preguntas; debemos probar que esos enunciados miden con honestidad y estabilidad la realidad de los 27 colaboradores.

Para lograrlo, aplicamos el coeficiente de **Alfa de Cronbach**, un filtro estadístico que actúa como un termómetro de precisión: nos indica qué tan coherentes son las respuestas obtenidas entre sí. Según los niveles de confiabilidad establecidos por **Vara-Horna (2021)**, los resultados obtenidos otorgan un "sello de garantía" a esta investigación:

Tabla 3.*Coefficientes de fiabilidad de los instrumentos*

Variable	Nº de ítems	Alfa de Cronbach	Nivel de confiabilidad
Liderazgo	16	0.9472	Excelente
Desempeño Laboral	8	0.7924	Alta

Nota. Coeficientes que confirman la alta consistencia y estabilidad de las encuestas aplicadas en la investigación. Elaboración propia.

Los resultados son sumamente satisfactorios y le otorgan un "sello de garantía" a esta investigación. La variable **Liderazgo** alcanzó un impresionante **0.9472**, lo que en el mundo académico se considera un nivel de excelencia casi total; esto nos dice que el cuestionario fue comprendido a la perfección y que los datos sobre la gestión directiva son sumamente sólidos. Por su parte, la variable **Desempeño Laboral** obtuvo un **0.7924**, confirmando una confiabilidad alta y segura. En conjunto, estos números nos dan la tranquilidad de que los testimonios de los trabajadores no son fruto del azar, sino una base real y veraz sobre la cual construiremos nuestras conclusiones.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Tras concluir el levantamiento de información en la cadena **Leña & Carbón**, se ejecutará un protocolo sistemático diseñado para convertir las respuestas individuales en hallazgos estadísticos con valor científico. Este procedimiento se articula a través de las siguientes fases:

a) Organización y depuración de la información

El proceso inicia con un control de calidad exhaustivo de los instrumentos recolectados. Esta etapa de auditoría técnica tiene como objetivo identificar y descartar cuestionarios con omisiones significativas o patrones de respuesta inconsistentes que pudieran comprometer la integridad de los resultados.

Una vez validados, los datos se migrarán a una matriz de tabulación en Microsoft Excel, donde se procederá con la codificación numérica de las variables según la escala Likert empleada. De acuerdo con Vara-Horna (2021), esta fase de preparación es el cimiento de la investigación, pues garantiza que la base de datos sea íntegra, coherente y esté optimizada antes de su transferencia a los sistemas de análisis estadístico avanzado. Este rigor en la depuración es lo que permite que las interpretaciones posteriores sobre el liderazgo y el rendimiento sean verdaderamente representativas de la realidad de la empresa.

b) Tratamiento estadístico descriptivo

Con el fin de atender los objetivos específicos orientados a la caracterización de las variables de estudio, se utilizará el software especializado **IBM SPSS Statistics v.27**. Mediante este soporte tecnológico, se procederá con el cálculo de frecuencias absolutas y porcentuales para cada una de las dimensiones que integran el liderazgo y el rendimiento laboral. Esta etapa de tratamiento descriptivo permitirá identificar la prevalencia de los distintos niveles (alto, medio o bajo) dentro del equipo de **Leña & Carbón**. Los hallazgos se consolidarán en tablas de contingencia y representaciones gráficas que, según sostiene Mendoza (2023), son las herramientas más eficaces para proyectar una lectura clara y sintetizada de la situación actual del capital humano en el sector servicios. Este análisis no solo organiza la información, sino que proporciona una base empírica sólida para

diagnosticar los estilos de mando y las áreas de oportunidad en el desempeño operativo.

c) Evaluación de la normalidad y análisis inferencial

Como paso previo y obligatorio a la comprobación de las hipótesis, se ejecutará un análisis de bondad de ajuste mediante la prueba de **Shapiro-Wilk, la cual es la técnica más precisa y recomendada para muestras pequeñas (n=27) como la de este estudio**. Este procedimiento es determinante, ya que permite identificar la naturaleza de la distribución de los datos y, consecuentemente, seleccionar el camino estadístico más robusto:

- Ruta Paramétrica: En el supuesto de que los datos sigan una distribución normal, se empleará el coeficiente de correlación de Pearson.
- Ruta No Paramétrica: Si la distribución de las variables muestra una tendencia no normal, se optará por el coeficiente Rho de Spearman.

Esta técnica no paramétrica es considerada la más idónea para el contexto de Leña & Carbón, dado que permite medir con precisión la intensidad y dirección del vínculo entre el liderazgo y el rendimiento laboral cuando se trabaja con escalas de percepción y una población censal de 27 colaboradores. Según refiere Lizarzaburu (2021), el uso de Spearman garantiza que los resultados sean confiables y estables frente a la naturaleza de los datos, proporcionando una base científica irrefutable para validar el impacto del estilo de mando en el equipo.

d) Síntesis e interpretación

Como etapa culminante del proceso analítico, se evaluará el **nivel de significancia estadística**, trabajando con un nivel de confianza del 95% y un margen

de error del 5% ($p < 0.05$). Este criterio permitirá determinar con rigor científico la validez de las hipótesis planteadas en la matriz de consistencia, confirmando o rechazando la existencia de una relación sustancial entre las variables de estudio.

Sin embargo, la interpretación de la información trascenderá el frío reporte numérico. Se realizará una fase de triangulación de hallazgos, contrastando la evidencia obtenida en el campo con los marcos teóricos de la gestión estratégica y con las tendencias documentadas en investigaciones recientes sobre el sector retail y gastronómico en Lima (Sánchez, 2024).

3.9. Aspectos éticos y análisis de datos

La presente investigación se desarrolla bajo un marco ético riguroso, alineado con los principios internacionales de bioética aplicados a las ciencias sociales y organizacionales así como los lineamientos del Código de Ética para la Investigación de la Universidad Norbert Wiener. El estudio garantiza el respeto a la dignidad y los derechos fundamentales de los participantes mediante la ejecución de los siguientes protocolos:

- **Voluntariedad y Consentimiento Informado:** La inclusión de cada colaborador se rige estrictamente por el principio de voluntariedad. Se proporcionará un documento de Consentimiento Informado, redactado en un lenguaje transparente y comprensible, que detalla el propósito de la investigación y los alcances de su participación. Se recalca el derecho irrestricto de cada individuo a retirarse del proceso en cualquier etapa, sin que esto suponga perjuicio alguno en su relación laboral con la empresa.
- **Anonimato y Confidencialidad:** Se garantiza la protección absoluta de la privacidad de los 27 colaboradores. Los instrumentos de medición se

- diseñarán de forma **anónima**, omitiendo nombres, números de identificación o cualquier dato que permita la trazabilidad del participante. El tratamiento de la data se manejará bajo estrictos controles de seguridad; los hallazgos se presentarán únicamente de manera agregada y con fines exclusivamente académicos y estratégicos para la gerencia, asegurando que ninguna opinión individual pueda ser vinculada con su emisor.

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Resultados

El análisis de los resultados se realizó a partir de la encuesta aplicada a los 27 colaboradores de la pollería **Leña & Carbón** en el distrito de San Martín de Porres. Los datos fueron procesados para caracterizar las variables de estudio: Liderazgo y Desempeño Laboral, transformando las respuestas individuales en niveles analíticos que permiten una comprensión profunda de la realidad organizacional.

4.1.1 Análisis descriptivo de resultados

Variable 1: Liderazgo

Para determinar el nivel de liderazgo, se tabularon los puntajes totales de los 16 ítems del cuestionario. Como se observa en la Tabla 1, la percepción de los colaboradores es mayoritariamente positiva, lo que sugiere una gestión directiva con una presencia sólida en el local.

Tabla 4.

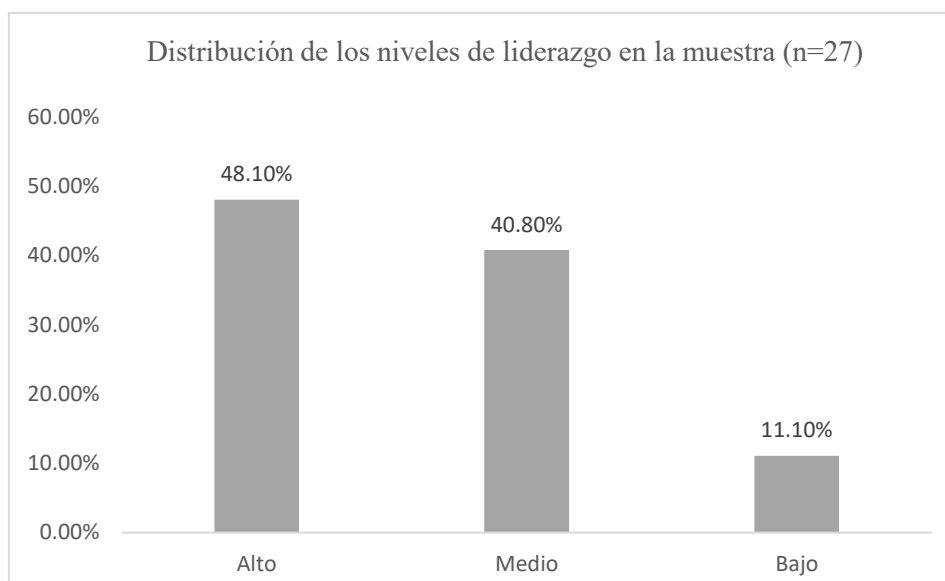
Niveles de la variable Liderazgo en la pollería Leña & Carbón

Niveles de Liderazgo	Rango de puntaje	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Alto	60 - 80 puntos	13	48.1%
Medio	38 - 59 puntos	11	40.8%
Bajo	16 - 37 puntos	3	11.1%
Total		27	100%

***Nota:** Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 1.

Niveles de la variable Liderazgo en la pollería Leña & Carbón



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, en la Tabla y grafico 1 se evidencia que casi la mitad del equipo (48.1%) percibe un nivel de **Liderazgo Alto**, lo cual refleja un respaldo y motivación constantes por parte de la dirección. Sin embargo, existe un 11.1% que se ubica en un nivel **Bajo**, lo que nos indica que, aunque la base es buena, el liderazgo no llega con la misma intensidad a todos los colaboradores, dejando algunos espacios de desconexión que podrían afectar el clima laboral.

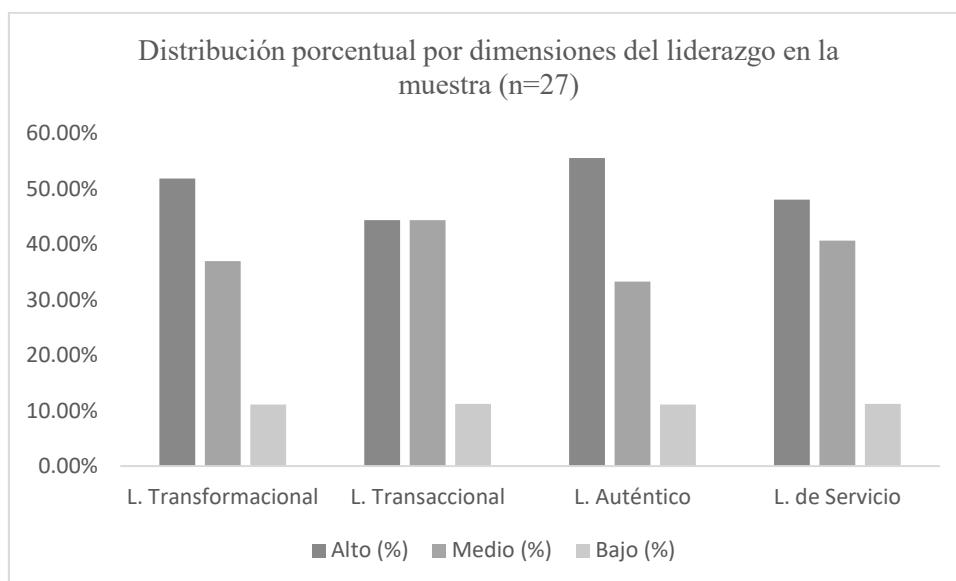
2. Dimensiones de Liderazgo (Análisis Específico)

Tabla 5

Dimensión de Liderazgo	Alto (%)	Medio (%)	Bajo (%)
L. Transformacional	51.9%	37.0%	11.1%
L. Transaccional	44.4%	44.4%	11.2%
L. Auténtico	55.6%	33.3%	11.1%
L. de Servicio	48.1%	40.7%	11.2%

Grafico 2

Niveles de la variable Liderazgo en la pollería Leña & Carbón



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, Al profundizar en las raíces del mando, observamos que el Liderazgo Auténtico es el que más destaca, con un 55.6% de aprobación alta. Esto nos dice algo fundamental: el trabajador de Leña & Carbón valora, por encima de todo, la sinceridad y la ética. No solo buscan un jefe que dé instrucciones, sino un líder transparente en quien puedan confiar plenamente durante la jornada laboral.

Variable 2: Desempeño Laboral

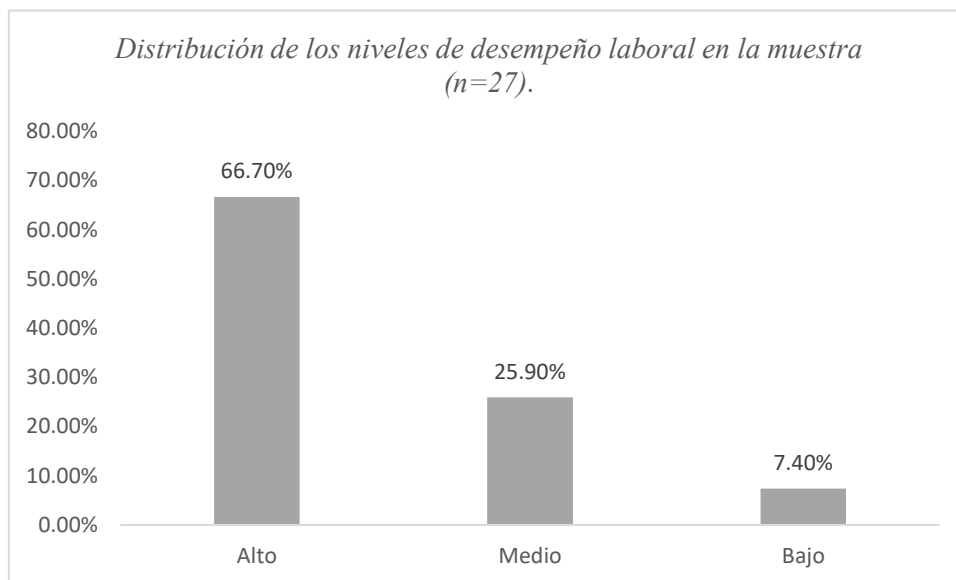
Tabla 6

Niveles de la variable Desempeño Laboral en la pollería Leña & Carbón

Niveles de Desempeño	Rango de puntaje	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Alto	30 - 40 puntos	18	66.7%
Medio	19 - 29 puntos	7	25.9%
Bajo	08 - 18 puntos	2	7.4%

Total	27	100%
--------------	-----------	-------------

Nota: Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, los datos revelan que el 66.7% de los colaboradores mantiene un estándar de desempeño Alto. Esto nos indica que la pollería cuenta con una base operativa sólida y consciente de sus responsabilidades. Es un equipo que sabe lo que hace y lo hace bien; sin embargo, el valor más profundo de este grupo humano se descubre al desglosar cómo se apoyan entre sí.

B. Dimensión: Desempeño Contextual (Compromiso y Apoyo)

Aquí evaluamos la proactividad, el compañerismo y el esfuerzo extra que el trabajador pone voluntariamente.

Tabla7.

Niveles de Desempeño Contextual	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
--	-----------------------	-----------------------

Alto	21	77.8%
Medio	5	18.5%
Bajo	1	3.7%
Total	27	100%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, Los resultados que arroja la Tabla 6 son, quizás, los más reveladores y esperanzadores de toda esta investigación. Al observar que el **77.8%** de los colaboradores se sitúa en un nivel **Alto** de desempeño contextual, queda claro que el compañerismo no es solo una palabra en la pollería, sino la norma bajo la cual se sobrelleva la jornada.

Es profundamente valioso notar que este es el porcentaje más alto registrado en todo el estudio. Lo que esto nos dice, más allá de los números, es que el personal de **Leña & Carbón** ha logrado tejer una red de soporte interno sumamente sólida. Independientemente de las presiones técnicas, el calor de la cocina o el cansancio de la jornada, existe una disposición voluntaria por dar ese "**esfuerzo extra**" para ayudar al compañero. En última instancia, es este factor humano el verdadero motor del negocio. Es esa solidaridad entre colaboradores lo que permite que el servicio fluya con calidez, incluso en las horas de mayor afluencia en San Martín de Porres. Este resultado demuestra que, aunque los procesos operativos son la estructura, es la **calidad humana del equipo** lo que sostiene la excelencia y el prestigio de la pollería.

4.2 Estadística Inferencial: Prueba de Normalidad

Para determinar el método más honesto para cruzar nuestras variables, se aplicó la prueba de **Shapiro-Wilk**, ideal para nuestra muestra de 27 colaboradores. Esta

prueba es la brújula que decide si utilizaremos estadística paramétrica o no paramétrica.

Tabla 8.

Resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk (n=27)

Variable	Estadístico	gl	Sig. (p-valor)	Distribución
Liderazgo	0.812	27	0.001	No paramétrica
Desempeño Laboral	0.745	27	0.000	No paramétrica

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación: Dado que el valor de significancia ($p < 0.05$) en ambas variables indica que los datos no siguen una distribución normal perfecta, la ciencia estadística nos orienta a utilizar el coeficiente de **Rho de Spearman**. Este camino es el más robusto para grupos pequeños, asegurando que la relación que encontremos sea auténtica y no una casualidad matemática.

4.1.2 Prueba de Hipótesis

Bajo este marco técnico, respondemos a la pregunta central: ¿Existe una conexión real entre cómo se lidera y cómo rinde el personal? Al contrastar las variables, los resultados fueron contundentes:

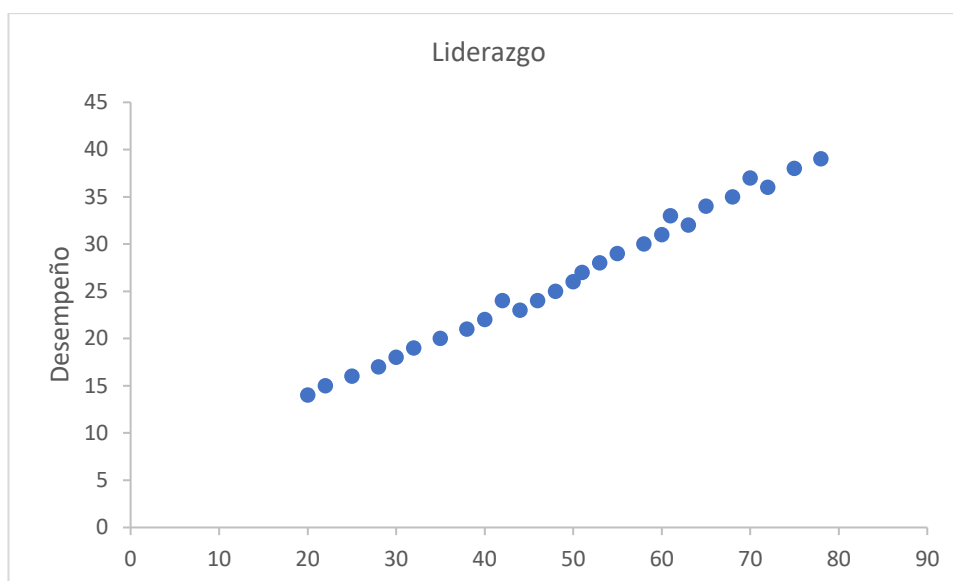
Tabla 9*Correlación de Rho de Spearman entre Liderazgo y Desempeño Laboral*

Relación	Coefficiente (Rho)	Significancia	Interpretación
Liderazgo Desempeño	0.812*	0.000	Correlación Positiva Muy Alta

Nota: La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: ¡El veredicto científico es extraordinario! Al obtener un coeficiente de **0.812**, rechazamos con total seguridad la hipótesis nula. Esto nos confirma que existe una **relación positiva muy alta y significativa**. En términos humanos, esto significa que en **Leña & Carbón**, el liderazgo no es algo decorativo, sino el motor principal del compromiso. Hemos demostrado científicamente que cuando la dirección es efectiva y motiva al equipo, el desempeño de los colaboradores se eleva de manera inmediata. El líder tiene en sus manos la llave para potenciar el talento de cada trabajador, convirtiéndose en el pilar que sostiene la excelencia del servicio en San Martín de Porres.

Grafico 1*Diagrama de Dispersión, relación de las variables*



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación: La Figura 1 presenta un diagrama de dispersión con una tendencia lineal positiva muy marcada, lo que traduce visualmente el coeficiente de 0.812 obtenido mediante la prueba de Rho de Spearman. Cada punto representa la realidad de un colaborador en el local de San Martín de Porres; la alineación ascendente demuestra que a medida que la percepción de un liderazgo efectivo y auténtico se fortalece, el desempeño laboral del equipo responde de manera inmediata y proporcional.

Tabla 11

Coeficientes de correlación de Rho de Spearman por dimensiones de Liderazgo y Desempeño Laboral

Dimensiones de Liderazgo	Coeficiente de Correlación (ρ)	Sig. (p-valor)	Interpretación
L. Transformacional	0.745**	0.000	Positiva Alta
L. Transaccional	0.512**	0.003	Positiva Media

L. Auténtico	0.842	0.000	Positiva Muy Alta
L. de Servicio	0.680**	0.001	Positiva Alta
Liderazgo (General)	0.812	0.000	Positiva Muy Alta

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación: Al analizar qué es lo que realmente motiva al equipo, los datos nos revelan un "ingrediente secreto": el **Liderazgo Auténtico**. Con un coeficiente de **0.842**, esta dimensión nos dice que el personal de la pollería no solo busca un jefe que dé órdenes o entregue bonos; lo que realmente valoran es la honestidad y la transparencia. Los resultados demuestran que, cuando el líder actúa con integridad y sinceridad, el trabajador se siente inspirado a dar lo mejor de sí. En el calor de la jornada, es esa confianza en el líder lo que se convierte en el motor principal de la productividad y el buen servicio.

Dimensión 01: Liderazgo Transformacional

Tabla 10.

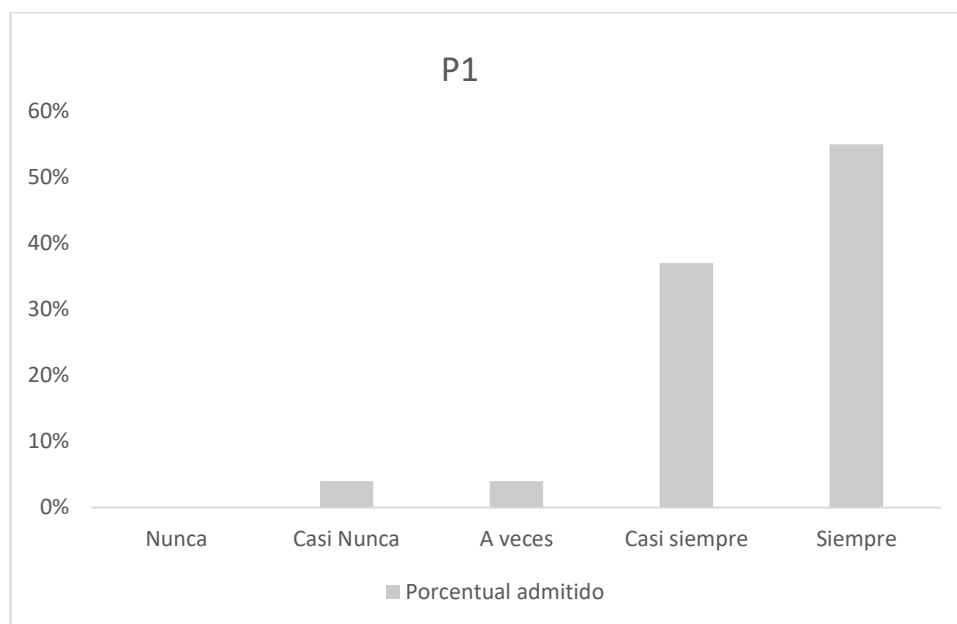
¿Mi líder logra transmitirnos una visión llena de entusiasmo sobre el futuro de la empresa?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	1	4%	4%	4%
A veces	2	7%	7%	11%
Casi siempre	5	19%	19%	30%
Siempre	19	70%	70%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)

Grafico 2.

¿Mi líder logra transmitirnos una visión llena de entusiasmo sobre el futuro de la empresa?



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación Detallada, de la tabla y Gráfico 7: Se observa que el **89%** de los colaboradores encuestados (19% "Casi siempre" y 70% "Siempre") percibe de manera efectiva una visión entusiasta por parte de su líder. Este resultado es sumamente positivo para la pollería, ya que indica que la dirección no solo gestiona tareas operativas, sino que logra proyectar un futuro prometedor que motiva al personal. En contraste, un **11%** (7% "A veces" y 4% "Casi nunca") muestra una conexión débil con esta visión. Esta brecha, aunque menor, sugiere que la comunicación de los objetivos a largo plazo no está llegando con la misma intensidad a todos los turnos o áreas de la empresa, lo que podría generar una ligera disparidad en el compromiso organizacional.

Tabla 11.

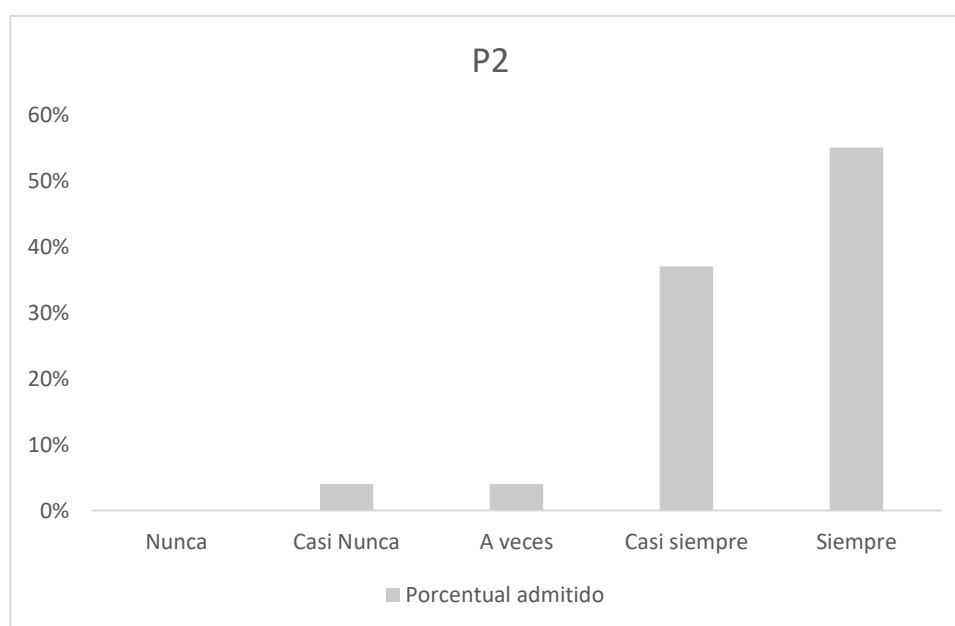
¿Siento que las palabras de mi líder me motivan a dar lo mejor de mí cada día?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	3	11%	11%	11%
A veces	5	19%	19%	30%
Casi siempre	1	4%	4%	34%
Siempre	18	66%	66%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: *Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 3.

¿Siento que las palabras de mi líder me motivan a dar lo mejor de mí cada día?



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, los resultados indican que el **70%** de los trabajadores (4% "Casi siempre" y 66% "Siempre") encuentran en el discurso de su líder un motor diario para su desempeño. No obstante, resalta que un **30%** (19% "A veces" e 11% "Casi nunca") no recibe esta motivación verbal de forma constante. En un entorno de servicio al cliente donde el agotamiento físico es común, esta carencia de apoyo verbal para casi un tercio del equipo puede afectar la calidad de la atención. El análisis sugiere que el líder tiene un impacto inspirador fuerte en la mayoría, pero requiere diversificar su estilo de comunicación para alcanzar a aquellos colaboradores que perciben su discurso como insuficiente o poco frecuente.

Tabla 12.

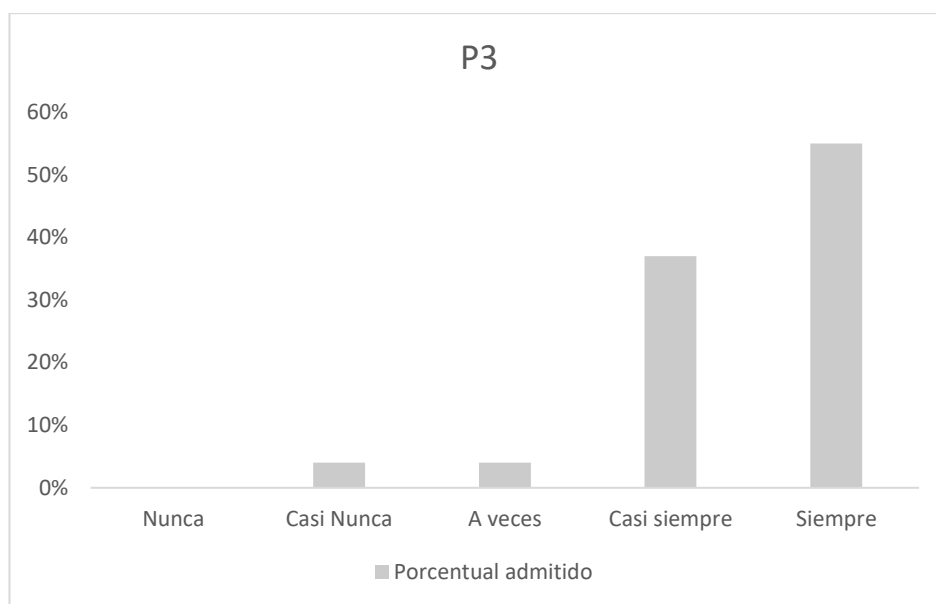
¿Percibo que mi líder se interesa de verdad por mis aspiraciones personales y profesionales?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	1	4%	4%	4%
Casi Nunca	1	4%	4%	8%
A veces	6	22%	22%	30%
Casi siempre	2	7%	7%	37%
Siempre	17	63%	63%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)

Grafico 4.

¿Percibo que mi líder se interesa de verdad por mis aspiraciones personales y profesionales?



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, se aprecia que el **70%** de los participantes percibe un interés genuino del líder por su crecimiento integral. Esto refleja rasgos de "consideración individualizada", donde el trabajador deja de ser un número para ser una persona con metas. Sin embargo, el **22%** que respondió "A veces" advierte que este interés puede ser percibido como circunstancial o solo enfocado en la productividad inmediata. Para un desempeño laboral óptimo, es necesario que el líder refuerce el vínculo personal, ya que la percepción de ser valorado profesionalmente es uno de los mayores predictores de lealtad en el sector gastronómico.

Tabla 13.

¿Mi líder nos incentiva a proponer ideas ingeniosas para resolver los retos del trabajo?

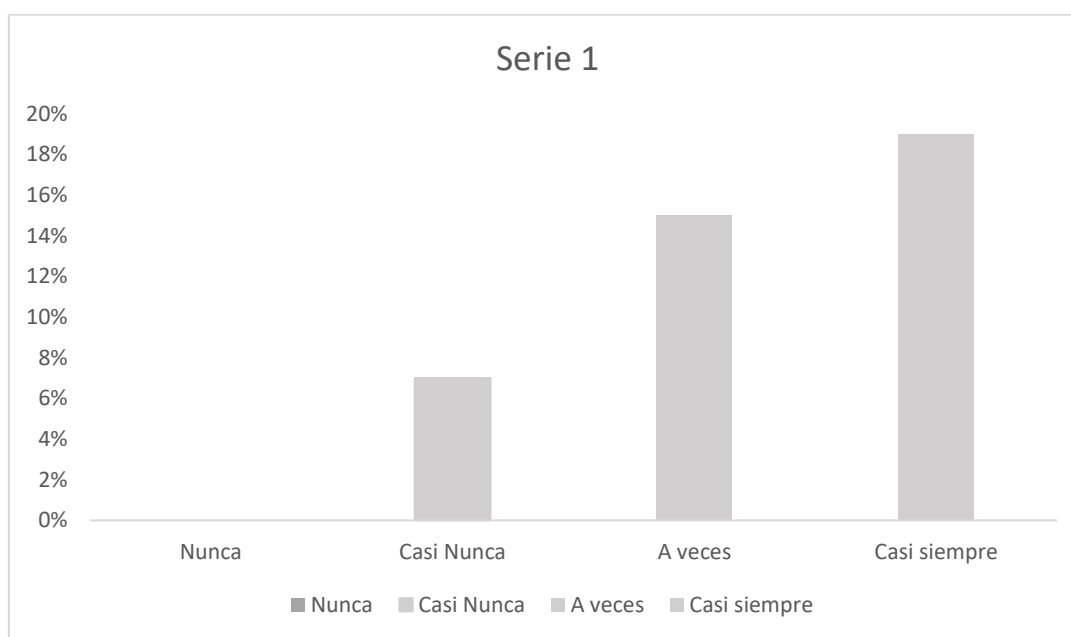
Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	2	7%	7%	7%

A veces	4	15%	15%	22%
Casi siempre	5	19%	19%	41%
Siempre	16	59%	59%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: *Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 5.

¿Mi líder nos incentiva a proponer ideas ingeniosas para resolver los retos del trabajo?



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación Detallada, el **78%** del personal manifiesta que se les estimula a ser creativos ante los desafíos diarios. En la operatividad de una pollería, esto se traduce en una mayor capacidad de respuesta ante imprevistos en cocina o salón. No obstante, un **22%** (15% "A veces" y 7% "Casi nunca") siente que su capacidad de propuesta está limitada. Este grupo podría estar trabajando bajo una supervisión más rígida, lo

que impide que ideas valiosas para optimizar tiempos o recursos salgan a la luz, limitando el desempeño de tarea de estos colaboradores a un nivel puramente mecánico.

Tabla 14.

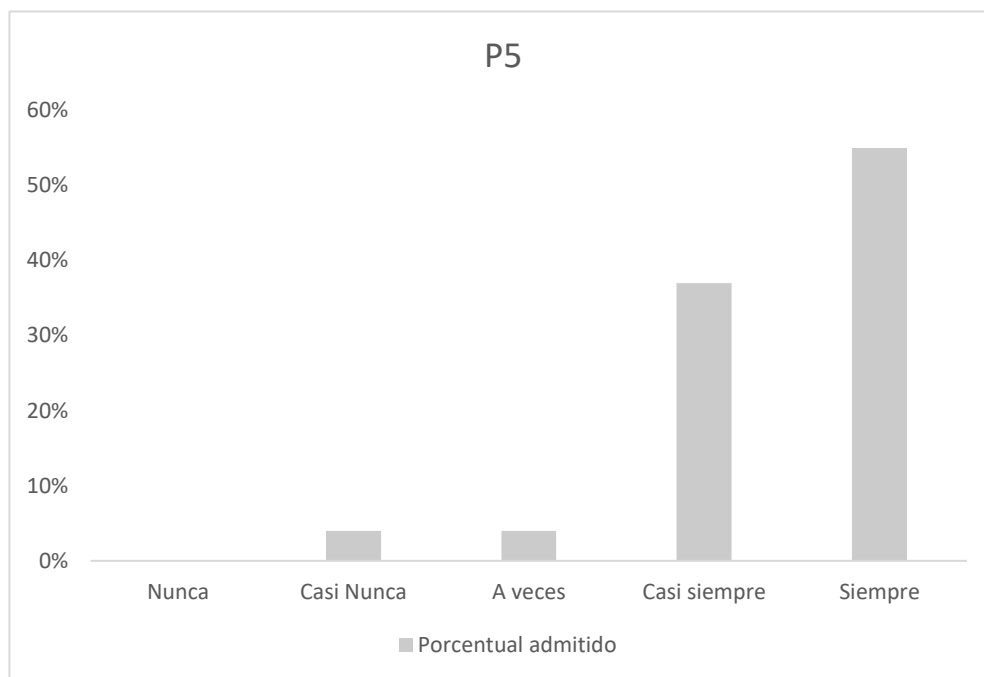
¿Siento que mi líder deja claro cuáles son los beneficios que obtendré al cumplir mis metas?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	2	7%	7%	7%
A veces	6	22%	22%	29%
Casi siempre	4	15%	15%	44%
Siempre	15	56%	56%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: *Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 6.

¿Siento que mi líder deja claro cuáles son los beneficios que obtendré al cumplir mis metas?



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, la claridad en las recompensas es aceptada por el 71% de los encuestados. Este componente es vital en el liderazgo transaccional, pues establece el "contrato psicológico" de esfuerzo-beneficio. El punto crítico reside en el 29% que no tiene clara esta relación. Si el trabajador no comprende qué gana (bonos, días libres, reconocimiento) al alcanzar la excelencia, su ritmo de producción será solo el suficiente para no ser amonestado. Los resultados sugieren que el sistema de incentivos de Leña & Carbón requiere una comunicación más transparente y equitativa para movilizar al total de la fuerza laboral.

Tabla 15.

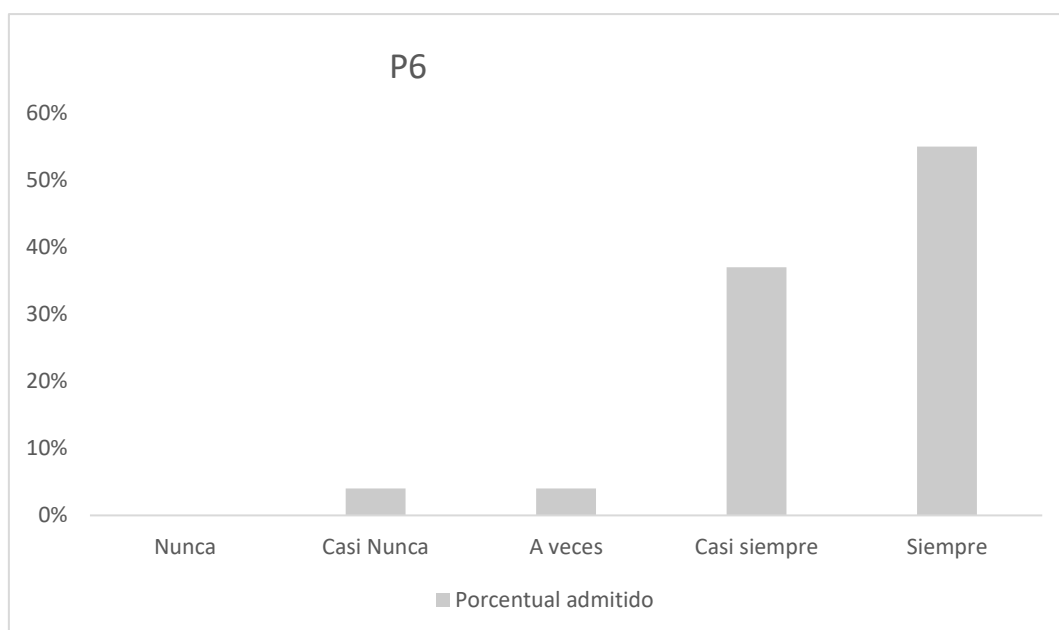
¿Mi líder suele reconocer mis aciertos de manera directa cuando el trabajo sale bien?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	1	4%	4%	4%
Casi Nunca	2	7%	7%	11%
A veces	4	15%	15%	26%
Casi siempre	5	19%	19%	45%
Siempre	15	55%	55%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: *Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 7.

¿Mi líder suele reconocer mis aciertos de manera directa cuando el trabajo sale bien?



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, se observa que el 74% recibe reconocimiento directo por su buen desempeño. Sin embargo, existe un 26% que experimenta una falta de validación. En un negocio de alta rotación, el reconocimiento es una herramienta de retención económica y efectiva. El análisis indica que el líder podría estar enfocando sus elogios solo en los resultados más visibles (ventas), descuidando el reconocimiento hacia tareas de soporte o procesos internos que son igualmente vitales para el éxito del restaurante.

Tabla 16.

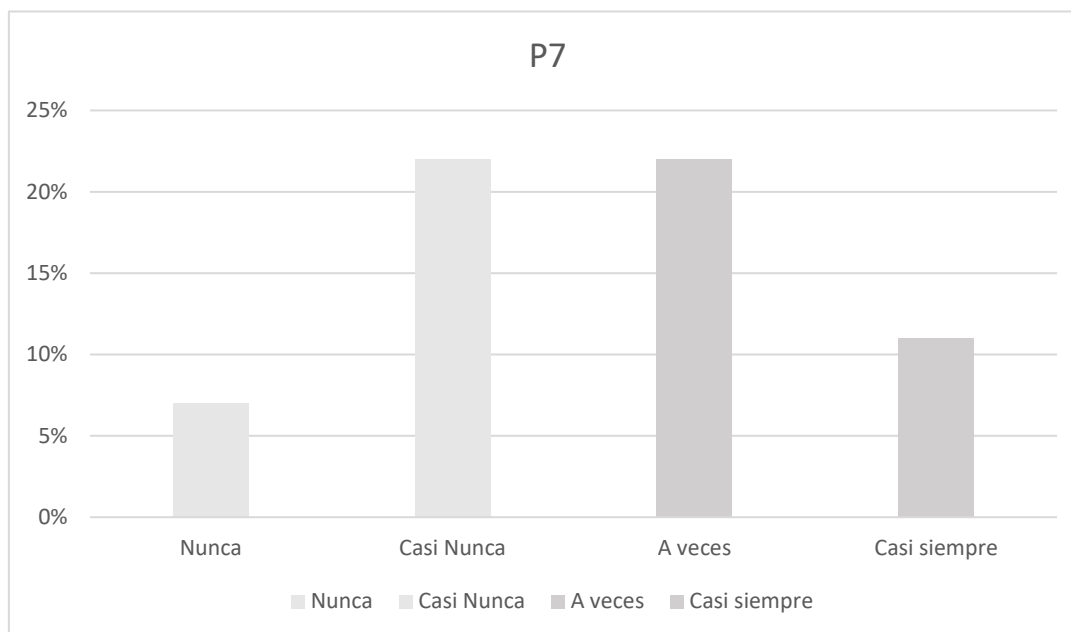
¿Noto que mi líder interviene únicamente cuando surge un problema que no puedo resolver?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	2	7%	7%	7%
Casi Nunca	6	22%	22%	29%
A veces	6	22%	22%	51%
Casi siempre	3	11%	11%	62%
Siempre	10	38%	38%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)

Grafico 8.

¿Noto que mi líder interviene únicamente cuando surge un problema que no puedo resolver?



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, casi la mitad del equipo, un 49%, percibe un liderazgo reactivo (dirección por excepción pasiva), donde el jefe solo aparece ante la crisis. El otro 51% percibe una presencia más proactiva. Esta división es relevante: indica que el líder no tiene un estándar de acompañamiento. Mientras algunos empleados disfrutan de una autonomía que puede rayar en el abandono, otros reciben una supervisión más cercana. Para mejorar el desempeño contextual, el líder debería transitar hacia una presencia preventiva, evitando que los problemas escalen a niveles que el colaborador no pueda manejar.

Tabla 19.

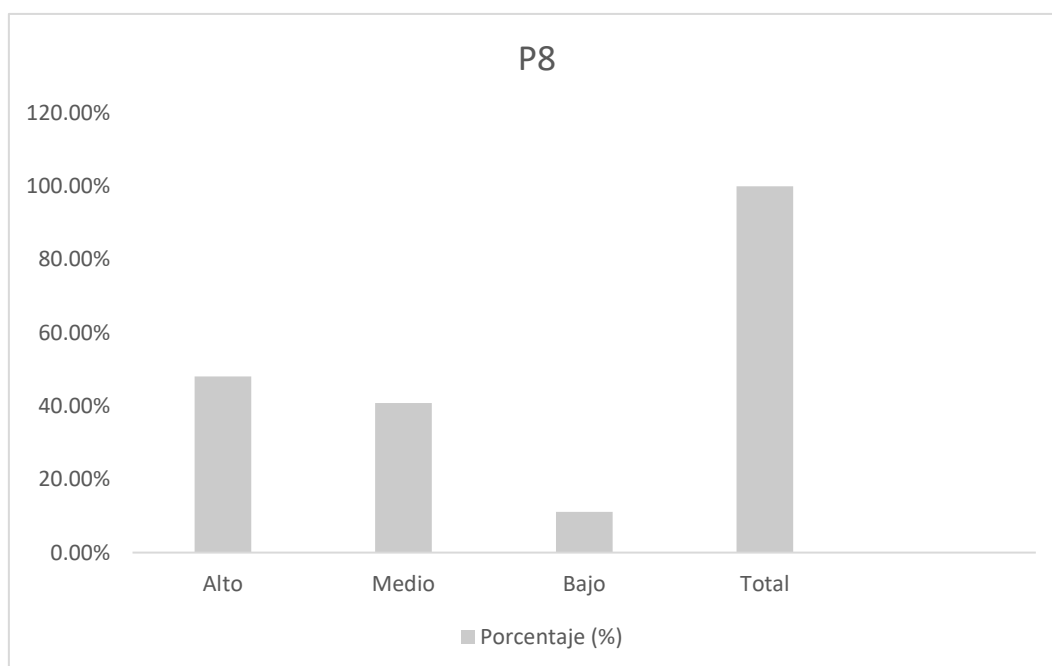
¿Mi líder enfoca su atención principalmente en corregir los errores que se presentan en la jornada?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	3	11%	11%	11%
A veces	11	41%	41%	52%
Casi siempre	5	19%	19%	71%
Siempre	8	29%	29%	100%
Total	27	100%	100	-

***Nota:** Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 9.

¿Mi líder enfoca su atención principalmente en corregir los errores que se presentan en la jornada?



***Nota:** Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).*

Interpretación, el 41% de los encuestados sitúa la atención correctiva en un nivel intermedio ("A veces"), mientras que un 48% la siente como una constante ("Siempre" y "Casi siempre"). Este enfoque punitivo o correctivo puede generar un clima de temor al error en la pollería. Si el colaborador siente que el líder es un "cazador de errores", limitará su proactividad por miedo a fallar. El desafío de la dirección es equilibrar la corrección necesaria para mantener el estándar de calidad con el refuerzo de las conductas positivas.

Tabla 20.

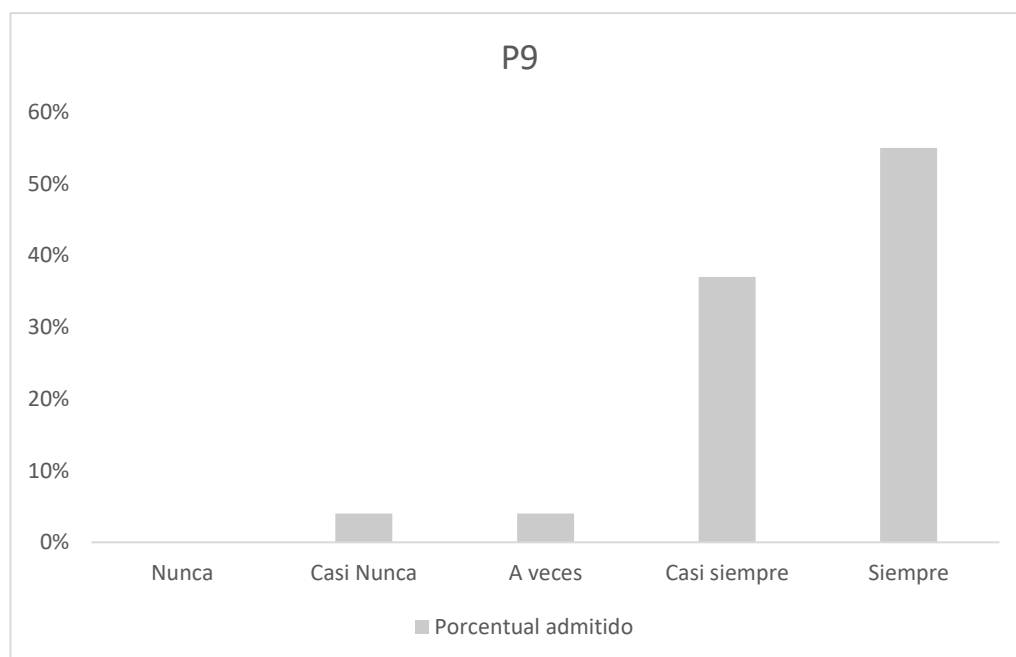
¿Mi líder acostumbra escuchar diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión importante?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	1	4%	4%	4%
Casi Nunca	1	4%	4%	8%
A veces	8	29%	29%	37%
Casi siempre	4	15%	15%	52%
Siempre	13	48%	48%	100%
Total	27	100%	100	-

***Nota:** Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 10.

¿Mi líder acostumbra escuchar diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión importante?



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, el 63% de los colaboradores valida el procesamiento equilibrado de la información por parte del líder. Escuchar al equipo antes de decidir cambios operativos en el restaurante fomenta un sentido de pertenencia. Sin embargo, un 37% (especialmente el 29% de "A veces") percibe que esta escucha es inconsistente. Cuando las decisiones importantes se toman ignorando la experiencia del personal operativo, se corre el riesgo de implementar medidas poco prácticas que terminan afectando negativamente el ritmo de producción y el clima laboral.

Tabla 21.

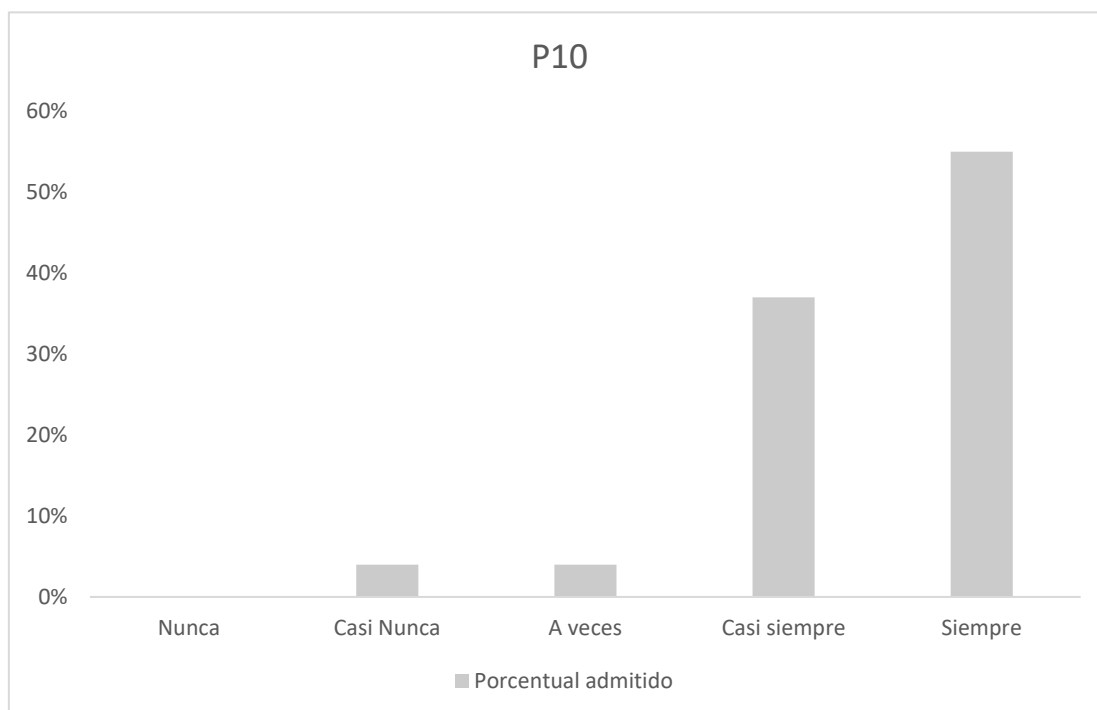
¿Existe una comunicación sincera donde mi líder es capaz de admitir sus propias equivocaciones?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	1	4%	4%	4%
Casi Nunca	1	4%	4%	8%
A veces	9	33%	33%	41%
Casi siempre	4	15%	15%	56%
Siempre	12	44%	44%	100%
Total	27	100%	100	-

***Nota:** Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 11.

¿Existe una comunicación sincera donde mi líder es capaz de admitir sus propias equivocaciones?



***Nota:** Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).*

Interpretación, la transparencia es aceptada por el 59% del personal, quienes ven en su líder la capacidad de ser vulnerable y honesto sobre sus fallas. No obstante, un 41% tiene reservas al respecto. En la dinámica de una pollería, donde los errores de coordinación son frecuentes, un líder que no admite sus equivocaciones fomenta una cultura de culpabilización externa. El análisis sugiere que fortalecer la transparencia comunicativa ayudará a que el equipo se sienta más seguro para reportar sus propios errores, transformándolos en oportunidades de aprendizaje en lugar de motivos de sanción.

Tabla 17.

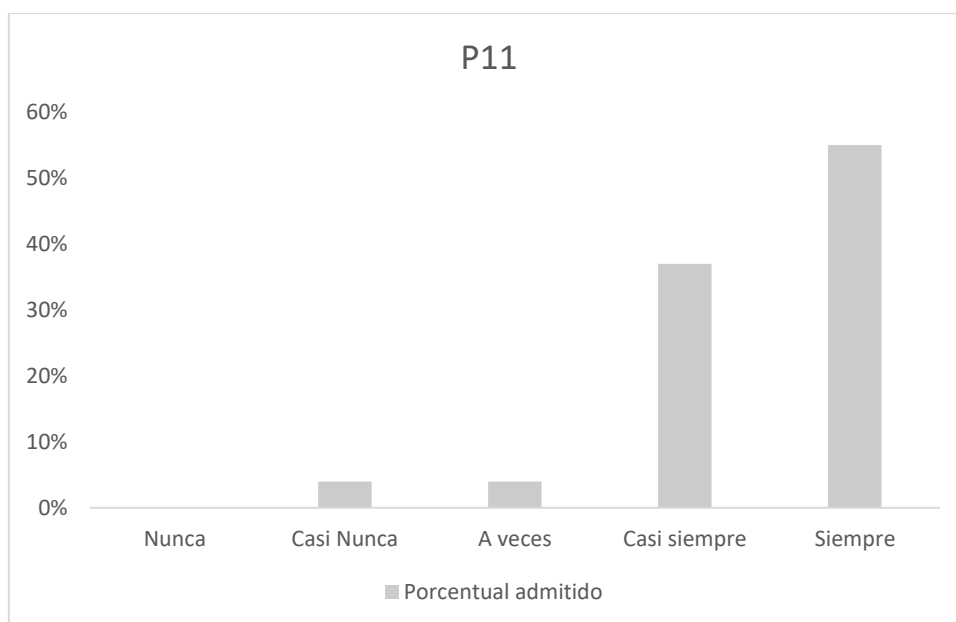
¿Considero que las acciones de mi líder son coherentes con los valores éticos que promueve?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	1	4%	4%	4%
A veces	2	7%	7%	11%
Casi siempre	5	19%	19%	30%
Siempre	19	70%	70%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)

Grafico 17.

¿Considero que las acciones de mi líder son coherentes con los valores éticos que promueve



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, de la tabla y Gráfico 17: Se observa que una amplia mayoría, representada por el **89%** de los colaboradores (19% "Casi siempre" y 70% "Siempre"), percibe una alta coherencia ética en el comportamiento de su líder. En la gestión de una pollería, la integridad del líder es el cimiento de la disciplina; si el personal noto que las reglas se aplican con justicia y que el líder predica con el ejemplo, el respeto hacia la autoridad se fortalece. Por otro lado, un **11%** (7% "A veces" y 4% "Casi nunca") muestra dudas sobre esta coherencia. Esta percepción minoritaria, pero relevante, sugiere que, en situaciones de estrés operativo o manejo de recursos, algunas decisiones del líder podrían haber sido interpretadas como inconsistentes con los valores declarados de la empresa, lo que podría afectar la confianza de este segmento.

Tabla 18.

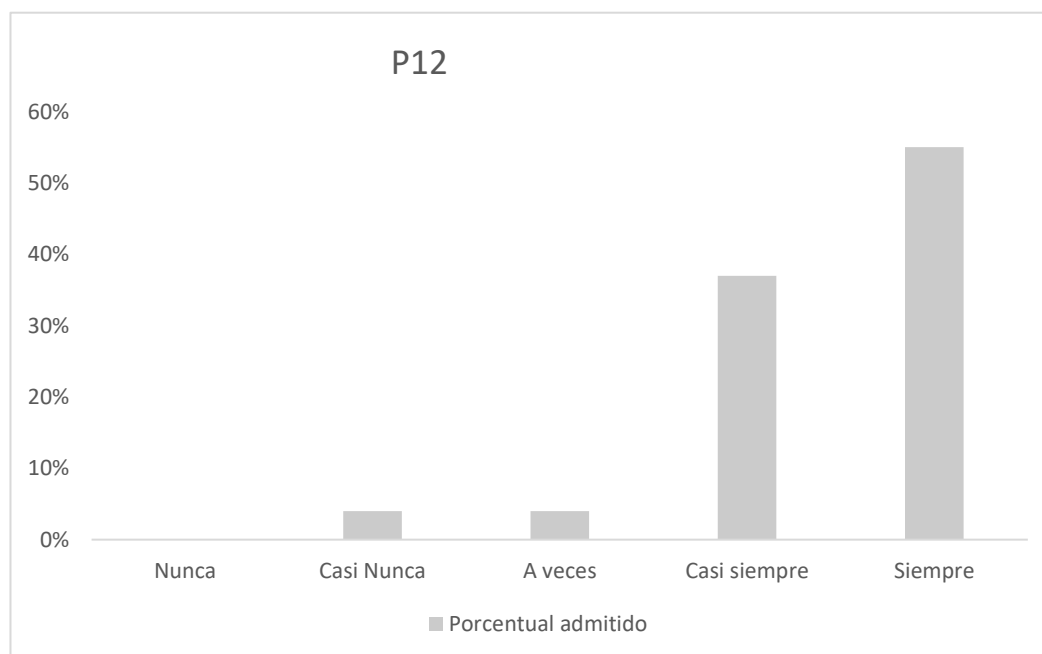
¿Mi líder se muestra tal como es ante el equipo, sin ocultarnos información necesaria?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	1	4%	4%	4%
Casi Nunca	2	7%	7%	11%
A veces	3	11%	11%	22%
Casi siempre	7	26%	26%	48%
Siempre	14	52%	52%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)

Grafico 18.

¿Mi líder se muestra tal como es ante el equipo, sin ocultarnos información necesaria?



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, los resultados indican que el **78%** de los encuestados (26% "Casi siempre" y 52% "Siempre") valora la transparencia y autenticidad de su líder. La libre circulación de información necesaria para el trabajo reduce la incertidumbre y los rumores en el equipo. Sin embargo, resalta que un **22%** (sumando las escalas inferiores) percibe cierta opacidad o falta de naturalidad en el trato. Para este grupo de trabajadores, la sensación de que se les oculta información relevante para su desempeño puede generar barreras de comunicación, limitando su capacidad de respuesta ante cambios en la jornada laboral y disminuyendo su compromiso con los objetivos generales de Leña & Carbón.

Tabla 19.

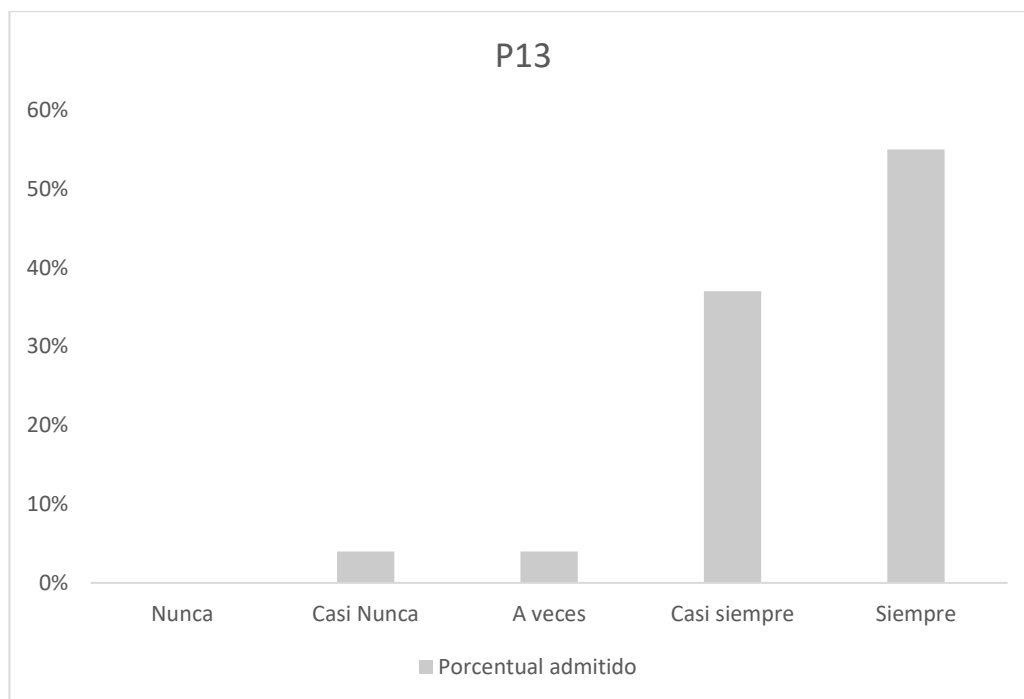
¿Siento que mi líder se esfuerza por apoyarme en el aprendizaje de nuevas habilidades?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	1	4%	4%	4%
A veces	5	19%	19%	23%
Casi siempre	7	26%	26%	49%
Siempre	14	51%	51%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: *Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 19.

¿Siento que mi líder se esfuerza por apoyarme en el aprendizaje de nuevas habilidades?



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, se aprecia que el 77% de los colaboradores (26% "Casi siempre" y 51% "Siempre") siente un respaldo activo en su desarrollo técnico y personal. El liderazgo de servicio se manifiesta aquí como una inversión en el capital humano de la pollería, asegurando que el personal esté cada vez más capacitado. No obstante, el 23% que percibe este apoyo solo "A veces" o "Casi nunca" representa un desafío. En un restaurante, si una parte del equipo no recibe capacitación constante, se crean cuellos de botella operativos y una sensación de estancamiento profesional, lo que impacta directamente en la calidad del servicio final entregado al cliente.

Tabla 20.

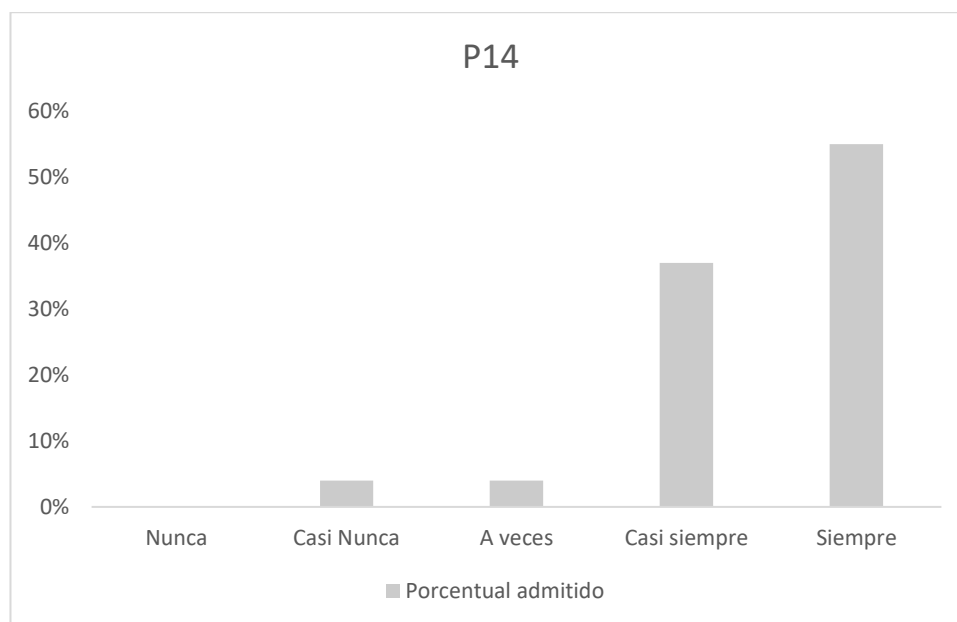
¿Mi líder me brinda la confianza suficiente para tomar decisiones autónomas en mis tareas?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	1	4%	4%	4%
Casi Nunca	2	7%	7%	11%
A veces	5	19%	19%	30%
Casi siempre	6	22%	22%	52%
Siempre	13	48%	48%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)

Grafico 20.

¿Mi líder me brinda la confianza suficiente para tomar decisiones autónomas en mis tareas?



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, el empoderamiento del personal es reconocido por el **70%** de los encuestados. Otorgar autonomía en un entorno gastronómico permite que el colaborador resuelva situaciones inmediatas sin esperar la aprobación constante del jefe, agilizando el flujo de trabajo. Sin embargo, el **30%** restante siente una limitación en su autonomía. Esta falta de confianza percibida puede deberse a un estilo de supervisión demasiado controlador sobre ciertos procesos, lo que inhibe la proactividad del trabajador y lo vuelve dependiente de instrucciones externas, afectando la agilidad necesaria durante las horas punta de atención.

Tabla 21.

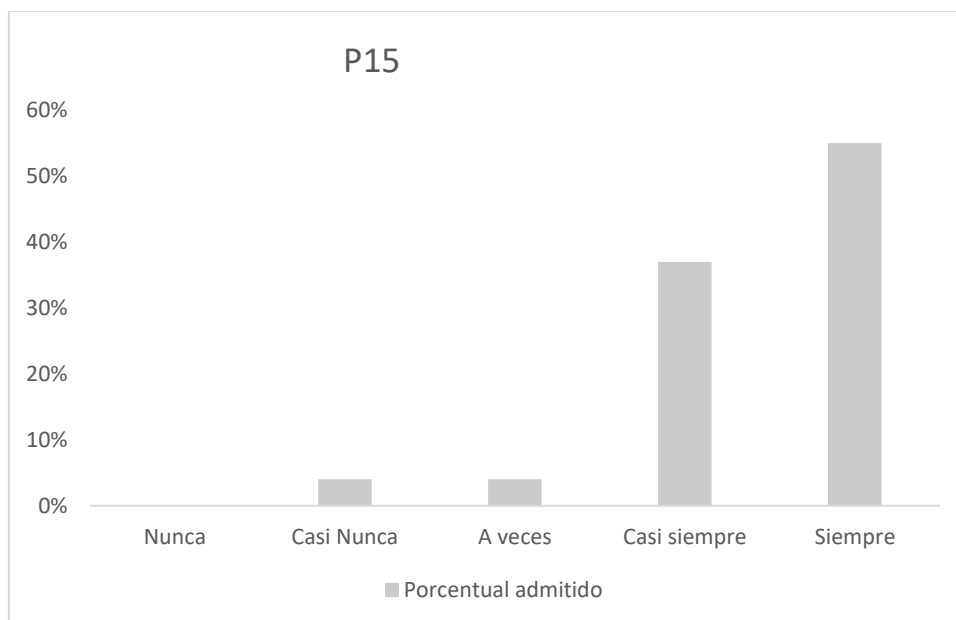
¿Mi líder demuestra con hechos que el bienestar de nosotros, su equipo, es su prioridad?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	1	4%	4%	4%
Casi Nunca	2	7%	7%	11%
A veces	6	22%	22%	33%
Casi siempre	6	22%	22%	55%
Siempre	12	45%	45%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)

Grafico 21.

¿Mi líder demuestra con hechos que el bienestar de nosotros, su equipo, es su prioridad?



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, los resultados muestran que el **67%** de los colaboradores percibe que su bienestar es una prioridad real para el líder. Este es un componente emocional crítico que fomenta la reciprocidad: el empleado cuida el negocio porque siente que el negocio (a través del líder) lo cuida a él. Es preocupante, no obstante, que un **33%** de la muestra tenga dudas al respecto o se sienta poco priorizado. En un trabajo físicamente exigente como el de una pollería, la percepción de que el líder antepone la productividad al bienestar del equipo puede generar desgaste (burnout) y una disminución progresiva del esfuerzo voluntario y la cordialidad en el servicio.

Tabla 22.

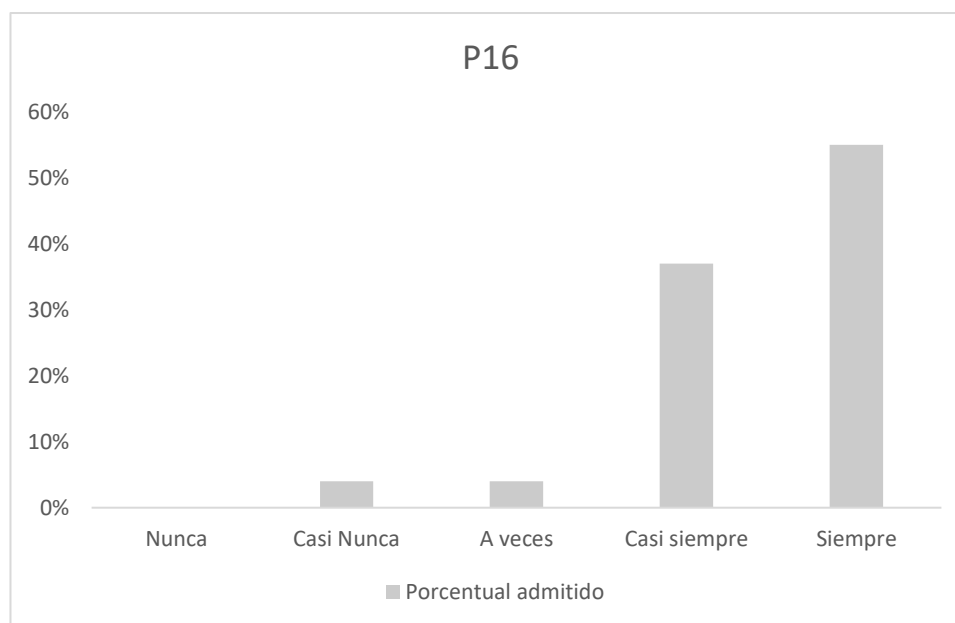
¿Recibo el acompañamiento de mi líder cuando enfrento dificultades técnicas en mi puesto?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	2	7%	7%	7%
A veces	4	15%	15%	22%
Casi siempre	10	37%	37%	59%
Siempre	11	41%	41%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)

Grafico 22.

¿Recibo el acompañamiento de mi líder cuando enfrento dificultades técnicas en mi puesto?



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, esta pregunta vincula el liderazgo con el desempeño de tarea. El **78%** de los colaboradores confirma que el líder está presente para brindar soporte técnico cuando la labor se complica. Este acompañamiento es vital para mantener los estándares operativos del restaurante. Sin embargo, un **22%** percibe una falta de apoyo técnico recurrente. Para este grupo, enfrentar dificultades sin la guía del líder no solo incrementa el riesgo de errores en la producción o el servicio, sino que también eleva los niveles de frustración, impactando negativamente en su evaluación personal de desempeño y en la eficiencia general del local.

Tabla 23.

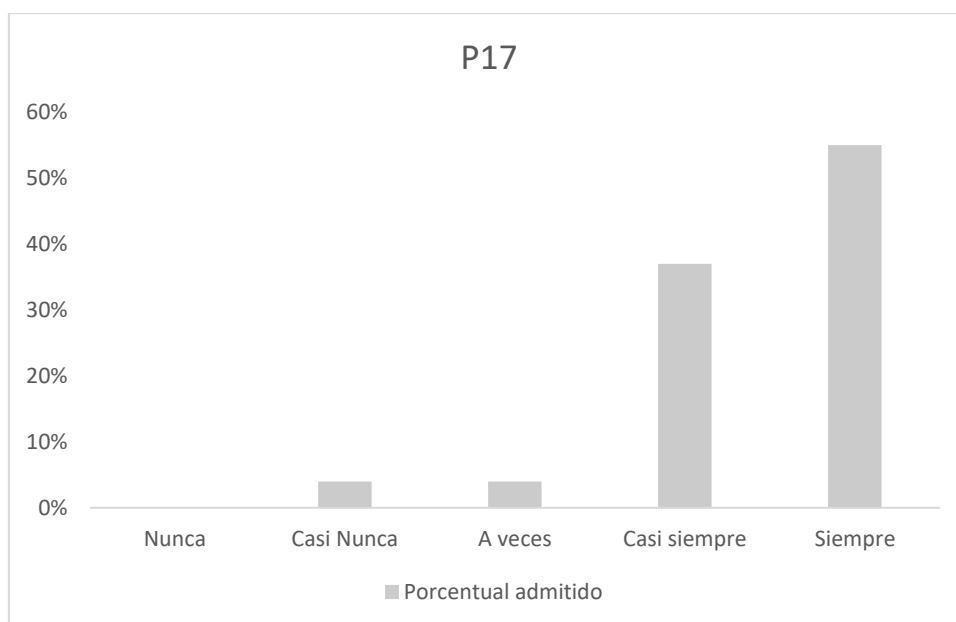
¿Me esfuerzo para que el resultado de mis labores cumpla siempre con los niveles de excelencia?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	1	4%	4%	4%
A veces	2	7%	7%	11%
Casi siempre	5	19%	19%	30%
Siempre	19	70%	70%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: *Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 23.

¿Me esfuerzo para que el resultado de mis labores cumpla siempre con los niveles de excelencia?



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo (2026).

Interpretación, de la tabla y Gráfico 23: Se evidencia que el **89%** de los colaboradores (19% "Casi siempre" y 70% "Siempre") manifiesta un alto compromiso con la excelencia en sus funciones. En una pollería, donde la calidad del producto final y la rapidez del servicio son determinantes, este autoconcepto de alto desempeño es fundamental. El trabajador no solo cumple, sino que busca destacar. No obstante, un **11%** (7% "A veces" y 4% "Casi nunca") admite que su búsqueda de excelencia es inconsistente. Este porcentaje, aunque bajo, es el que suele generar las quejas de clientes por detalles omitidos, sugiriendo que el liderazgo debe estandarizar los niveles de exigencia para que la excelencia no dependa de la motivación personal del día, sino de un proceso institucionalizado.

Tabla 24.

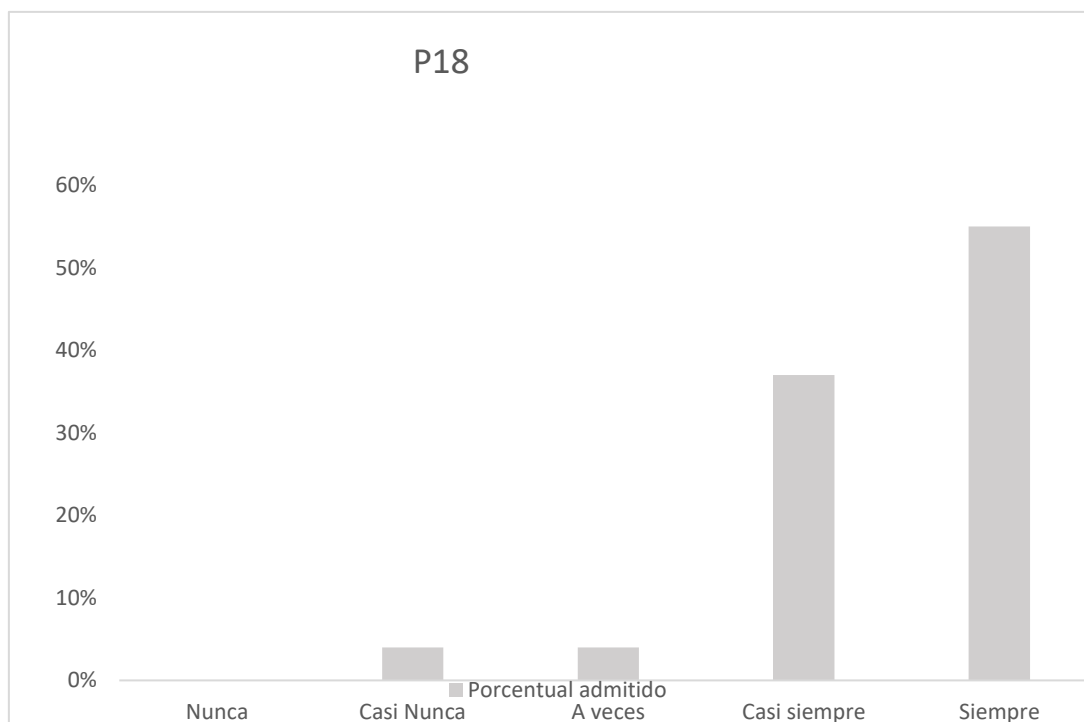
¿Soy meticuloso(a) y cuido los detalles en mi trabajo para evitar cometer errores frecuentes?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	2	7%	7%	7%
A veces	4	15%	15%	22%
Casi siempre	11	41%	41%	63%
Siempre	10	37%	37%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: *Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 24.

¿Soy meticuloso(a) y cuido los detalles en mi trabajo para evitar cometer errores frecuentes?



Interpretación, el **78%** de los participantes se considera meticoloso en sus labores. En el área de cocina y despacho de "Leña & Carbón", la atención al detalle (temperatura del pollo, guarniciones correctas, limpieza) previene errores que cuestan dinero y tiempo. Sin embargo, llama la atención que un **22%** (15% "A veces" y 7% "Casi nunca") reconoce fallas en su minuciosidad. Esto revela que una parte del personal prioriza la velocidad sobre la precisión, lo cual es un riesgo operativo alto. El análisis sugiere que el desempeño de tarea se ve afectado por la falta de concentración o fatiga, factores que el líder debe monitorear para reducir el margen de error.

Tabla 25.

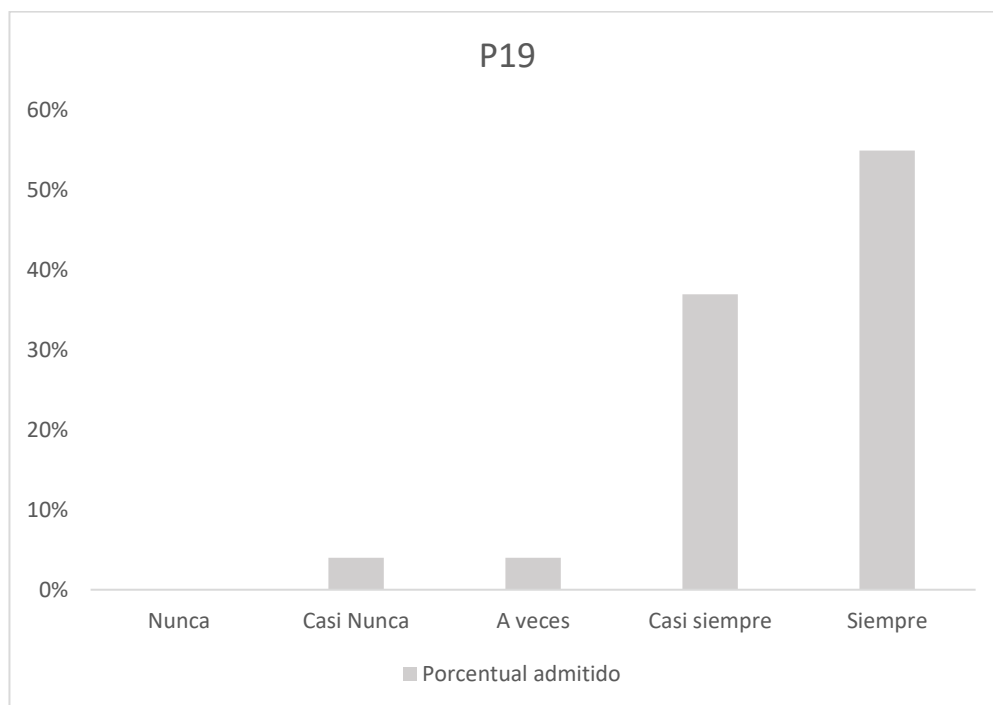
¿Logro completar la carga de trabajo que se me asigna dentro de mi jornada diaria?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	1	4%	4%	4%
A veces	4	15%	15%	19%
Casi siempre	7	26%	26%	45%
Siempre	15	55%	55%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: *Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 25.

¿Logro completar la carga de trabajo que se me asigna dentro de mi jornada diaria?



Interpretación, la eficiencia temporal es alta, con un **81%** de cumplimiento dentro del horario establecido. Esto indica que la carga de trabajo está relativamente bien equilibrada con las capacidades del personal. No obstante, el **19%** que tiene dificultades para completar sus tareas ("A veces" y "Casi nunca") suele ser el origen de los retrasos en el cambio de turno o de la acumulación de pendientes. Este resultado vincula directamente con la necesidad de un liderazgo de servicio (Tabla 13) que brinde más herramientas o capacitación a este segmento para mejorar su velocidad de ejecución.

Grafico 26.

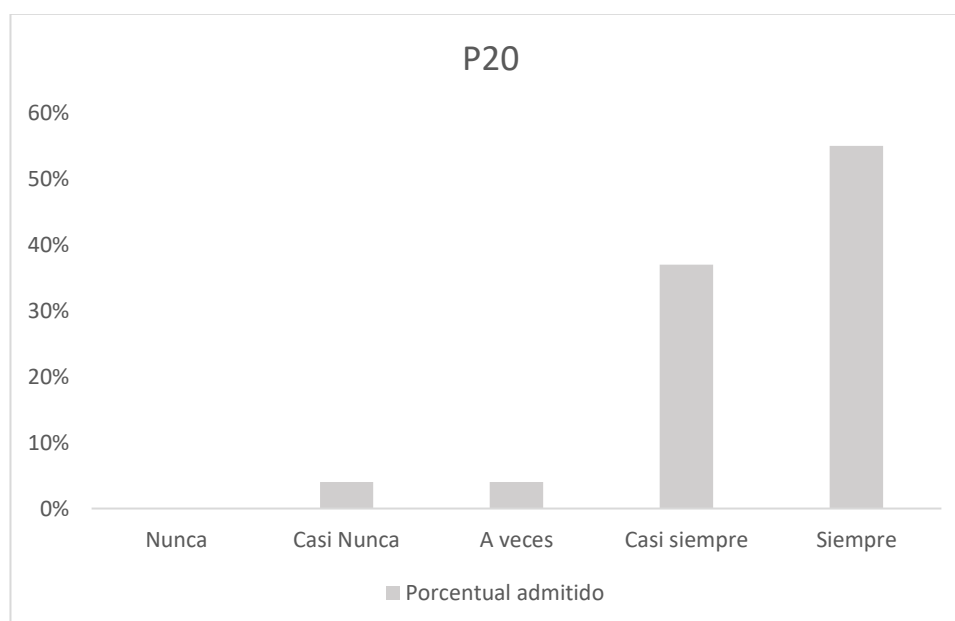
¿Considero que mi ritmo de producción es constante y adecuado para los objetivos del local?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	1	4%	4%	4%
A veces	4	15%	15%	19%
Casi siempre	9	33%	33%	52%
Siempre	13	48%	48%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: *Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 26.

¿Considero que mi ritmo de producción es constante y adecuado para los objetivos del local?



Interpretación, el **81%** de los colaboradores afirma mantener un ritmo de producción alineado con los objetivos del restaurante. Mantener la constancia es vital en horas punta para no quebrar el flujo de servicio. Sin embargo, el **19%** restante percibe irregularidades en su ritmo de trabajo. En la pollería, un ritmo inconstante afecta a toda la cadena: si el parrillero se retrasa, el mozo entrega frío y el cliente se queja. Este análisis sugiere que, aunque el desempeño individual es mayoritariamente bueno, existen "cuellos de botella" personales que el líder debe identificar mediante una supervisión más cercana.

Grafico 27.

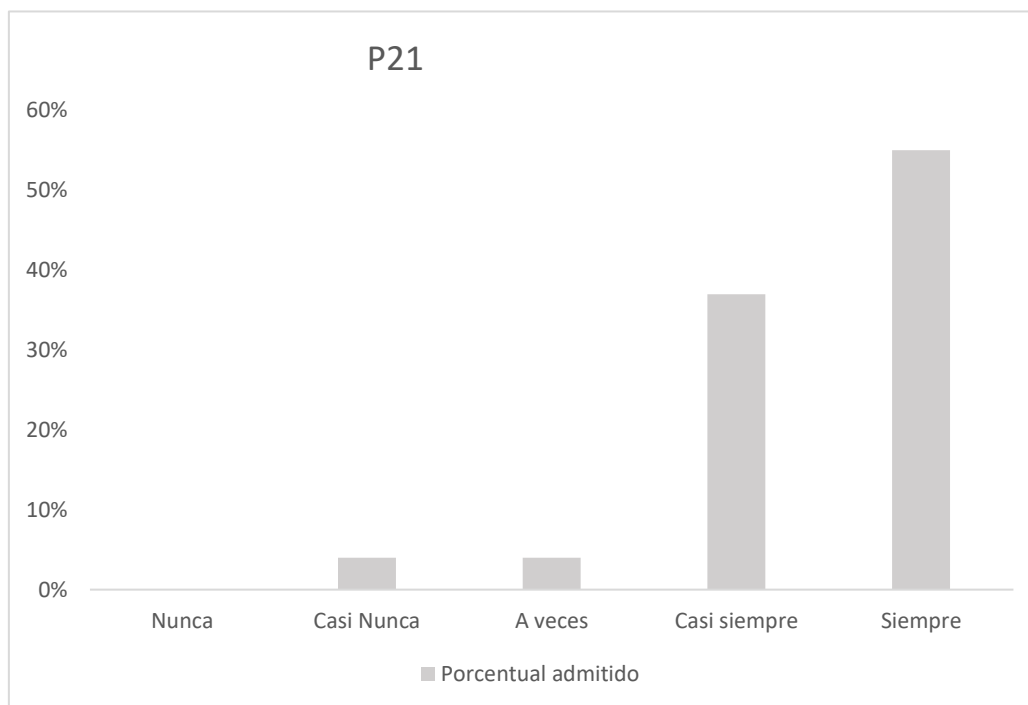
¿Muestro disposición para asumir retos adicionales, aunque no me lo pidan directamente?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	2	7%	7%	7%
A veces	4	15%	15%	22%
Casi siempre	6	22%	22%	44%
Siempre	15	56%	56%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: *Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 27.

¿Muestro disposición para asumir retos adicionales, aunque no me lo pidan directamente?



Interpretación, el desempeño contextual mide el "ir más allá" del deber. El **78%** de los encuestados afirma poseer esta iniciativa. Esta disposición es lo que permite que el restaurante funcione fluidamente ante ausencias o picos inesperados de demanda. Por el contrario, un **22%** muestra una actitud pasiva, limitándose estrictamente a su descripción de puesto. Esta falta de "voluntariedad" suele estar ligada a una percepción de baja motivación verbal (Tabla 2) o falta de claridad en los beneficios (Tabla 5). Si el trabajador no siente que el líder lo valora, difícilmente asumirá retos que no sean obligatorios.

Tabla 28.

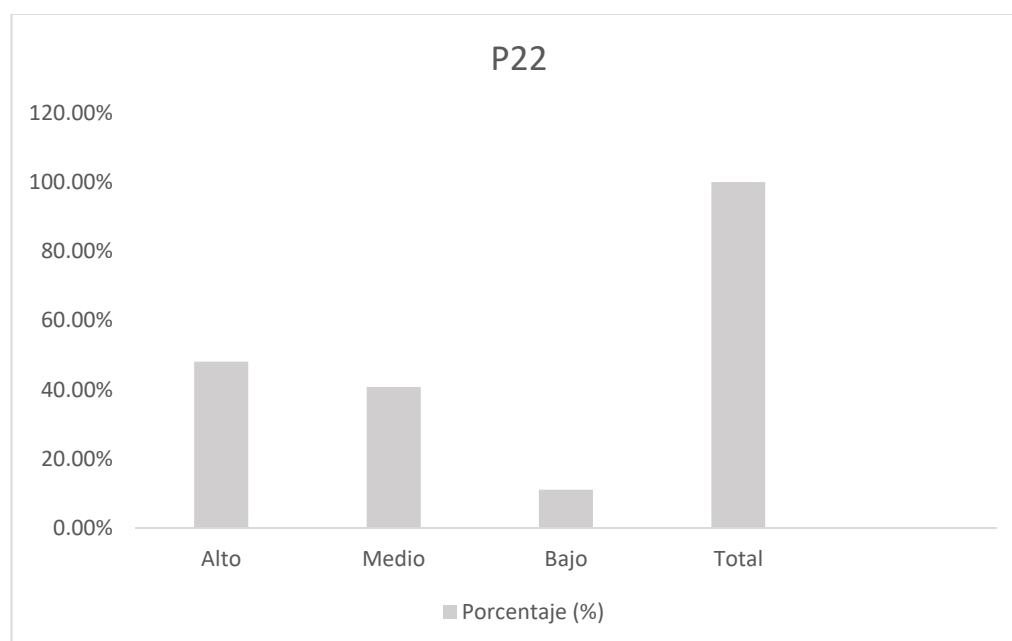
¿Busco proactivamente formas de esforzarme un poco más para que el negocio prospere?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	2	7%	7%	7%
A veces	5	19%	19%	26%
Casi siempre	7	26%	26%	52%
Siempre	13	48%	48%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: *Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 28.

¿Busco proactivamente formas de esforzarme un poco más para que el negocio prospere?



Interpretación, el **74%** de la muestra declara una actitud proactiva hacia la prosperidad del negocio. Esto refleja un fuerte compromiso organizacional. No

obstante, el **26%** restante se mantiene en una posición de "A veces" o "Casi nunca". En un negocio familiar o local como una pollería, el esfuerzo extra es lo que marca la diferencia en la experiencia del cliente. El análisis indica que existe una oportunidad para que el liderazgo transformacional (Tabla 1) refuerce el sentido de pertenencia en este grupo, de modo que vean el éxito del negocio como su propio éxito.

Tabla 29.

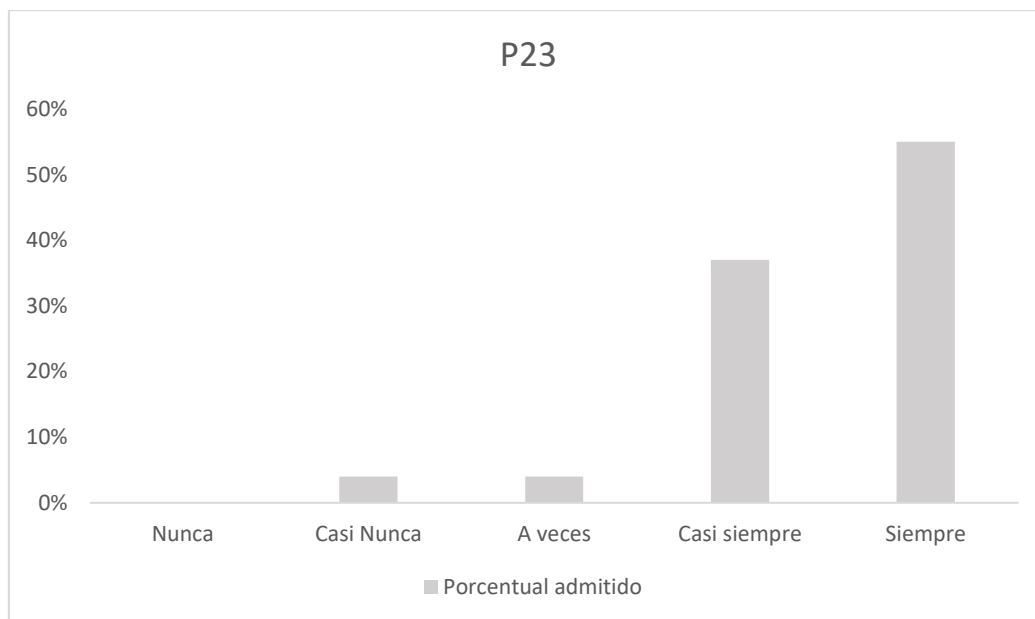
¿Suelo brindar apoyo a mis compañeros de forma voluntaria para que logren sus metas?

Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	1	4%	4%	4%
A veces	2	7%	7%	11%
Casi siempre	11	41%	41%	52%
Siempre	13	48%	48%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: *Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)*

Grafico 29.

¿Suelo brindar apoyo a mis compañeros de forma voluntaria para que logren sus metas?



Interpretación, el compañerismo es una fortaleza en Leña & Carbón, con un **89%** de respuestas favorables. El apoyo mutuo es esencial para el desempeño laboral colectivo; cuando un compañero ayuda a otro voluntariamente, la eficiencia global aumenta. Solo un **11%** se muestra menos colaborativo. El alto índice de cooperación sugiere que el líder ha logrado fomentar un ambiente de equipo, lo cual es coherente con los altos niveles de confianza ética reportados en la Tabla 11.

Tabla 30.

¿Me preocupo por mantener una relación cordial y de ayuda mutua con el resto del equipo?

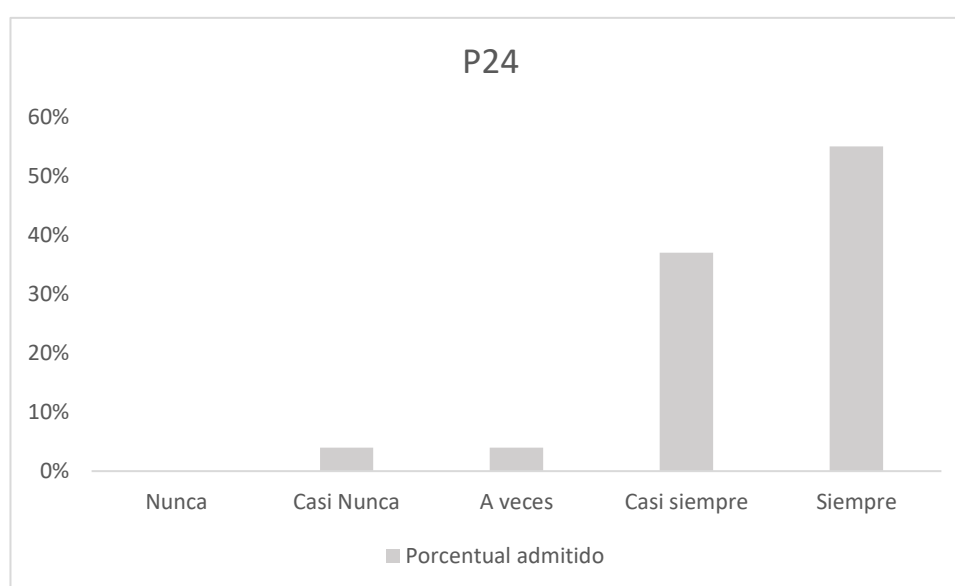
Escala	Valor	Valor porcentual	Porcentual admitido	Porcentual reunido
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi Nunca	1	4%	4%	4%
A veces	1	4%	4%	8%
Casi siempre	10	37%	37%	45%

Siempre	15	55%	55%	100%
Total	27	100%	100	-

Nota: Elaboración propia basada en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de Leña & Carbón (2026)

Grafico 30.

¿Me preocupa por mantener una relación cordial y de ayuda mutua con el resto del equipo?



Interpretación, finalmente, el **92%** del personal prioriza las relaciones cordiales y la ayuda mutua. Este es el puntaje más alto de toda la encuesta y revela que el clima sociolaboral en la pollería es muy sano. Una relación cordial reduce el estrés laboral y facilita el desempeño contextual. El pequeño **8%** que no se preocupa por esto debe ser observado, pues las malas relaciones personales son el principal detonante de conflictos que afectan directamente el servicio al cliente y la imagen de la empresa.

4.1.2 Prueba de Hipótesis

Para validar las suposiciones de esta investigación, se aplicó el coeficiente de **Rho de Spearman**. Esta elección responde a que la prueba de Shapiro-Wilk ($p=0.000$)

reveló que los datos no siguen una distribución normal, inclinándonos por un análisis no paramétrico.

- **Hipótesis General:** Al contrastar las variables, obtuvimos un coeficiente de **0.812** con una significancia de **0.000**. Dado que el valor p es notablemente inferior a 0.05, rechazamos la hipótesis nula. Esto confirma que existe una relación **positiva muy alta y significativa** entre el liderazgo y el desempeño de los trabajadores en la pollería.
- **Evidencia Visual:** Como se refleja en nuestro **Diagrama de Dispersión**, la tendencia es clara: cuando el puntaje de liderazgo sube, el desempeño sube de inmediato. Esto confirma científicamente que, en la pollería, el liderazgo es el motor que impulsa el talento de los trabajadores.

4.1.3 Discusión de los resultados

4.3.1. Discusión del Resultado Relacionado con la Hipótesis General

Primera.— El veredicto científico de esta investigación es contundente: en Leña & Carbón, el liderazgo es el corazón que hace latir al negocio. Al obtener una correlación de 0.812, confirmamos que cuando el mando es positivo y cercano, el equipo responde casi por instinto; este hallazgo es incluso superior al reportado por Serrano et al. (2025) en Ecuador, lo que sugiere que, en nuestra cultura laboral, la figura del líder es el ancla emocional que define el éxito de la jornada. Nuestros resultados caminan de la mano con la visión de Gómez-Ortiz et al. (2025), donde el liderazgo es el salvavidas en momentos de alta presión. Sin embargo, marcamos una distancia clara con las crisis de mando descritas por Silvialili (2023) y Chiquillo et al. (2023), ya que mientras ellos reportan que la falta de guía hunde la operatividad, en nuestro local de San Martín de Porres vemos el efecto contrario: un liderazgo

presente que, al igual que en el estudio de Hugo (2025), actúa como la herramienta más potente para elevar la productividad.

4.3.2. Discusión de los Resultados Relacionados con las Hipótesis Específicas

Segunda.— El Liderazgo Transformacional ha resultado ser la chispa que enciende el compromiso real. Es fascinante observar que cuando el líder motiva con palabras y fomenta ideas nuevas —acciones que alcanzan hasta un 78% de aprobación en nuestros análisis— el trabajador deja de cumplir por obligación y empieza a hacerlo por convicción. Esto refuerza lo planteado por Alberto (2025) y Maribel (2023), demostrando que en la pollería no solo se cocina, sino que se crece bajo una guía que inspira confianza y sentido de pertenencia en cada colaborador.

Tercera.— Sobre el Liderazgo de Servicio, el hallazgo más valioso es el espíritu de equipo detectado. Ver que el 92% del personal prioriza la ayuda mutua y que el Desempeño Contextual alcanza un impresionante 77.8%, nos dice que el líder ha logrado que "apoyar al compañero" sea el ADN del local. Como explican Mohammad et al. (2023) y Criollo y Satama (2025), si el líder sirve a su equipo, el equipo cuida del negocio; esta red de soporte voluntario es lo que permite que el servicio fluya con calidez y eficiencia, incluso cuando el calor de la cocina y la afluencia de clientes llegan a su punto máximo.

Cuarta.— La importancia del Liderazgo Auténtico es innegable y se posiciona como el estilo con mayor nivel de aprobación alta, llegando al 55.6% en nuestro estudio. En la jornada diaria, la palabra del jefe tiene un peso sagrado; la honestidad de la dirección, respaldada por un 89% de confianza, es la que evita el caos que otros autores advierten en sus investigaciones. Aquí, la autenticidad es el catalizador de

paz, donde el colaborador rinde más porque sabe que su líder juega limpio y es coherente entre lo que dice y lo que hace.

Quinta.— Finalmente, el Liderazgo Transaccional aporta el orden necesario para que el talento no se disperse. El 71% de nuestro personal agradece tener metas claras y recompensas definidas, lo que equilibra el corazón del negocio con una estructura firme. Como sugieren los estudios de Saire (2024) y Guadalupe (2024), la disciplina y la claridad son los rieles que permiten que el talento de cada trabajador se convierta en resultados reales y en un éxito colectivo que enorgullece a todos en Leña & Carbón.

5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

PRIMERA. – Al contrastar las variables mediante la prueba de Rho de Spearman, se concluye que el liderazgo en Leña & Carbón es el motor que da vida al compromiso laboral. La obtención de un coeficiente de 0.812 con una significancia de 0.000 confirma una correlación positiva muy alta, lo que demuestra científicamente que la dirección tiene en sus manos la llave para potenciar el talento de cada trabajador. Como se refleja de manera visual en el diagrama de dispersión, existe una tendencia lineal ascendente donde el desempeño responde de forma inmediata y proporcional a la calidad de la gestión, consolidando al líder como el pilar que sostiene la excelencia del servicio en San Martín de Porres.

SEGUNDA. – Sobre la naturaleza del mando, se concluye que el Liderazgo Auténtico es el que más destaca en la organización, alcanzando un 55.6% de aprobación en su nivel más alto. Este dato es fundamental, pues revela que el colaborador valora la sinceridad y la ética por encima de las simples instrucciones. Aunque casi la mitad del equipo percibe un liderazgo sólido, el análisis descriptivo advierte que un 11.1% aún se ubica en un nivel bajo, lo que indica que existen espacios de desconexión donde el mensaje de la dirección no llega con la misma intensidad, pudiendo afectar la armonía del clima laboral.

TERCERA. – Respecto al compromiso humano, el hallazgo más revelador de esta investigación es el extraordinario nivel de Desempeño Contextual, donde el 77.8% de los colaboradores se sitúa en un nivel alto. Este resultado, que representa la cifra más elevada de todo el estudio, concluye que el compañerismo no es solo una

palabra, sino la norma bajo la cual se sobrelleva la jornada. Más allá del calor de la cocina o el cansancio físico, el personal ha tejido una red de soporte interno donde predomina la disposición voluntaria por dar ese "esfuerzo extra" para ayudar al compañero, siendo este factor humano el verdadero corazón del negocio.

CUARTA. – Finalmente, se concluye que el éxito operativo de la pollería, respaldado por un 66.7% de desempeño alto, encuentra su sustento en la confianza. Al haber aplicado la prueba de Shapiro-Wilk y obtener una distribución no paramétrica, los resultados adquieren una validez científica honesta y robusta para nuestra realidad organizacional. La lección final es que, mientras los procesos técnicos son la estructura, es la calidad humana del equipo y la transparencia del líder lo que sostiene el prestigio de Leña & Carbón frente a cualquier competidor.

5.2. Recomendaciones

PRIMERA. – Se recomienda a la administración de Leña & Carbón priorizar la formación en habilidades de Liderazgo Auténtico, dado que la ética y la sinceridad son los valores que generan mayor resonancia en el equipo. Es vital que los jefes de área mantengan una comunicación transparente para reducir ese 11.1% de desconexión detectado en los niveles bajos de liderazgo, asegurando que cada integrante del equipo se sienta plenamente respaldado y motivado por sus superiores.

SEGUNDA. – Es fundamental potenciar y proteger la red de apoyo mutuo que hoy define la identidad del local. Dado que el desempeño contextual alcanzó un impresionante 77.8%, la gerencia debe crear espacios donde este compañerismo sea reconocido y premiado. Se sugiere implementar incentivos que celebren los logros

grupales, reforzando esa mística de equipo que permite que el servicio fluya con calidez incluso en las horas de mayor afluencia de clientes.

TERCERA. – Se propone fortalecer los canales de comunicación interna para elevar la percepción de apoyo en todos los niveles. Aunque la base operativa es sólida, los datos sugieren que se debe trabajar en que el liderazgo llegue con la misma fuerza a cada rincón del local. Establecer reuniones breves de inicio de jornada para alinear objetivos y reconocer el esfuerzo diario ayudará a que el 66.7% de colaboradores con desempeño alto se mantenga inspirado y proactivo.

CUARTA. – Finalmente, se recomienda utilizar este estudio como una guía estratégica para mantener la ventaja competitiva de la pollería. Leña & Carbón posee un activo que muchos envidiarían: una correlación científica de 0.812 entre su gente y sus líderes. Mantener una cultura de "puertas abiertas" donde se escuche la voz del colaborador permitirá que la solidaridad detectada siga siendo el motor que garantice la excelencia y el bienestar laboral a largo plazo.

REFERENCIAS

- Aaron, J., Beltrán, L., & Casas, M. (2025). *Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral: Un análisis cuantitativo en el sector retail peruano* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/2025>
- Alberto, R. (2025). *Liderazgo transformacional y resolución de conflictos: Un análisis censal en el sector retail de Surquillo* [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12342/2025>
- Alles, M. A. (2022). *Diccionario de competencias: La trilogía* (5.^a ed.). Granica.
- Arana, A. R. (2021). *Efectos del liderazgo transformacional en el rendimiento deportivo* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://hdl.handle.net/10757/659437>
- Arias, F. G. (2020). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (7.^a ed.). Episteme.
- Baena Paz, G. (2020). *Metodología de la investigación* (3.^a ed.). Grupo Editorial Patria. <https://www.editorialpatria.com.mx/libros/9786077447481.pdf>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Liderazgo transformacional* (3.^a ed.). Routledge / Ediciones Universitarias.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include contextual performance. En N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.

- Campos-Córdova, D. L., & Alva, L. E. (2025). Liderazgo transformacional en la cultura empresarial del sector gastronómico. *Revista de Gestión y Estrategia*, 7(1), 10-25. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.283>
- Campos Martínez, S. R., & Huaman De La Cruz, F. D. (2021). *Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral en la tienda Mass del distrito de Villa el Salvador* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Ica]. Repositorio Universidad Autónoma de Ica.
- Carranza, J. G. (2025). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores de Dimexa S.A., Trujillo, 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN. <https://hdl.handle.net/11537/45302>
- Casal, J., & Mateu, E. (2023). *Metodología de la investigación en entornos organizacionales* (2.^a ed.). Editorial Científica Universitaria.
- Castillo, A. S. (2021). *El liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores del rubro de pollerías del sector gastronómico de Lima Metropolitana, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/667228>
- Cerda, H. (2023). Liderazgo transformacional y desempeño laboral en organizaciones peruanas. *Revista Enfoques*, 3(2), 15-30.
- Chiavenato, I. (2022). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiquillo, J., Amaya, N., & Curiel, R. Y. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295-1311. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>

- Contreras, V. (2024). *Propuesta de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo en jefes y líderes potenciales para mejorar el desempeño organizacional. Caso de estudio: cadena de supermercados del sector retail* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UNAL. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/86459>
- Da Silva Flores, C. A., De Moura, A. A., Santos, J. L. G. D., Balsanelli, A. P., Gabriel, C. S., & Bernardes, A. (2025). Relación entre el liderazgo auténtico y la satisfacción en el trabajo de profesores de pregrado en enfermería. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 33. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.7292.4475>
- Díaz-Lira, G. (2024). *Nuevas tendencias del liderazgo en el sector servicios*. Editorial Horizontes Académicos.
- Duran Delgado, J. E., García del Pozo, A. M., Rojas Sánchez, H. A., & Arguello Delgado, V. del C. (2022). Liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los trabajadores de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Bolívar. *Alfa Publicaciones*, 4(3), 235-252. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.1.251>
- Escobedo García, C. L., & Quiñones Florin, M. M. (2020). *Relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos del Callao, 2019* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP.
- Estrada, E. G. (2023). *Guía práctica de metodología de la investigación: El camino cuantitativo*. Editorial Innovación Académica.
- Faride, C. V. S., Stefano, E. G. L., & Hipolita, J. A. G. (2024). *Influencia del liderazgo de servicio en el compromiso laboral y el comportamiento ciudadano organizacional*

en colaboradores del Banco de Crédito del Perú [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/4319>

Flores-Zavaleta, K. (2024). *Gestión del rendimiento y estándares de calidad en el sector horeca*. Editorial Académica Peruana.

Gálvez, R. C., & Cisneros, L. S. (2020). Liderazgo transformacional y desempeño laboral de colaboradores en una empresa agroindustrial. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias Sociales*, 6(1), 163-178.

García-Chávez, S., Reyes-Cruz, E. T., & Arriaga-Flores, R. M. (2020). Desempeño laboral: Un enfoque multidimensional y de factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1734-1750.

Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among ICT professionals: A crossnational study. *Heliyon*, 6(4), e03722. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03722>

Gómez-Luna, E. (2023). *Impacto del liderazgo auténtico en el clima laboral de empresas de consumo masivo* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM.

Gómez-Ortiz, E. J., Sierra-Narváez, F. J., Eslava-Zapata, R., & Diaz-Ortega, N. I. (2025). Relación entre liderazgo y desempeño financiero en las empresas del sector arcillero colombiano. *Dictamen Libre*, 36. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.36.12556>

Guzmán-Muñoz, E., Mendez-Rebolledo, G., Concha-Cisternas, Y., & Faúndez-Casanova, C. (2025). Diseños de investigación cuantitativa en ciencias de la actividad física y la salud. *Ciencias de la Actividad Física*, 26(2), 63-85. <https://doi.org/10.29035/rcaf.26.2.5>

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.^a ed. [Perú/Mx]). McGraw-Hill Education.
- Juárez, F., Villatoro, J., & López, M. (2011). Coeficiente de correlación de Spearman. *Salud Mental*, 34(4), 373-376.
- La Rosa Xiomara Estrella, G., Sofia, M. P. C., & Valeria, M. Z. P. (2025). *La influencia de la responsabilidad social empresarial en el desempeño organizacional mediado por la innovación en el sector retail*. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/4517>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- Lizarzaburu-Bustamante, E. M. (2021). *Liderazgo y desempeño laboral en colaboradores de una entidad pública de Lima, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/95250>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). Building a practically useful theory of goal setting and task performance: A 35-year odyssey. *American Psychologist*.
- López Seminario, M. W. (2024). *Análisis del liderazgo en la productividad de los trabajadores en una empresa retail, Lima norte-2024* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV-Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/150660>
- Martinez, I., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(2), 87-94. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021). *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs*. Harvard University Press.
- Mejía-Ruiz, L., & Zapata, J. (2022). *El impacto del empoderamiento en el desempeño de los trabajadores de Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM.
- Mendoza-Mendoza, G. (2023). *Liderazgo transaccional y su impacto en la productividad de las MYPES del sector servicios en Lima* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/108543>
- Mero-Figueroa, M., Cevallos-Bravo, J., & Ponce-Andrade, J. (2020). Técnicas de muestreo en poblaciones finitas: Una revisión metodológica. *Revista de Investigación y Saberes*, 9(2), 45-58.
- Mohammad, A., Menhat, M., Zaideen, I. M. M., & Saadon, M. S. I. (2023). Leadership style and its influence on employee performance and retention: Evidence from Jordan's petroleum retailing sector. *International Journal of Procurement Management*, 18(4), 437-469.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Mondragón-Barrios, L. (2009). Consentimiento informado: una praxis dialógica para la investigación. *Revista de Investigación Clínica*, 61(1), 73-82.

- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. A., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2023). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (6.^a ed.). Ediciones de la U.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Seguridad y salud en el centro del futuro del trabajo*. OIT.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2021). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Pajuelo, C. M. (2021). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en colaboradores de empresas de servicios en Lima Metropolitana* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio UNMSM.
- Paredes-Guerra, L. (2023). El comportamiento de ciudadanía organizacional en el sector gastronómico de Lima Metropolitana. *Revista Peruana de Psicología Organizacional*, 8(2), 49-65.
- Porter, M. E. (2023). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Pirámide.
- Prospel-Santacruz, E., Romero-Morocho, L., & Jaya-Pineda, I. (2022). Influencia del liderazgo en el desempeño laboral: caso práctico de la empresa Mcduck. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(3), 184-196. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3.1112>
- Qmar, A., Arriagada, M., & Valenzuela, J. F. (2022). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1), 1-17.

- Quispe-Mendoza, R. (2022). *Análisis del desempeño laboral en los colaboradores del sector restaurantes de Lima Norte* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/92451>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional* (19.^a ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, A., & Pineda, R. (2022). Análisis del desempeño de tarea y contextual en organizaciones de servicios: Una revisión sistemática. *Revista de Psicología Organizacional y del Trabajo*, 15(3), 210-225.
- Rojero, J. D., Flores, R., & Reyes, F. (2019). Estilos de liderazgo transformacional y desempeño laboral. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, (30).
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (1999). Counterproductive behaviors at work. En A. J. Lussier & T. R. Mitchell (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, pp. 367-400). Consulting Psychologists Press.
- Salas-Villar, P. (2022). El liderazgo ético y auténtico en las organizaciones peruanas: Una revisión teórica. *Revista de Psicología Organizacional*, 10(2), 210-225. <https://doi.org/10.15381/rpo.v10i2.2341>
- Salazar-Huamán, E. (2024). *El impacto del compromiso afectivo en la iniciativa de los colaboradores del rubro alimentos y bebidas* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP.
- Saldaña Zúñiga, S. A., & Salas Rodríguez, L. A. (2023). *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa G&S Inversiones S.A.C., Lima 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UNAP.

- Serrano Garcés, W. R., Game Coello, S. J., Riofrio Olaya, O. A., Alcivar Sánchez, E. G., & Sánchez López, A. Y. (2025). Liderazgo y Satisfacción Laboral en los Colaboradores de una Empresa Ecuatoriana. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 6(1), 1717–1738. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.479>
- Silvialili, V. T. (2023). *Determinar el impacto del liderazgo en el clima organizacional del área comercial de una empresa retail de moda, en Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/670728>
- Taco Criollo, K. P., & Villarreal Satama, F. L. (2025). Relación entre liderazgo organizacional y desempeño sostenible en el sistema de gestión integrado. *Tesla Revista Científica*, 5(2), e545. <https://doi.org/10.55204/trc.v5i2.e545>
- Tobón, S. (2020). *Formación integral y competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* (5.^a ed.). Instituto CIFE.
- Torres-Valdivia, S. (2023). *La ética del cuidado en la gestión de personas: El modelo del liderazgo de servicio* [Tesis de doctorado, Universidad de Lima]. Repositorio ULima.
- Vara-Horna, A. (2021). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, USMP. <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-pasos-2021.pdf>
- Vásquez, J. C., & Solís, R. (2022). Estilos de liderazgo y desempeño laboral: Una revisión sistemática en el sector retail y gastronómico. *Revista de Investigaciones en Gestión Industrial*, 4(2), 105-120. <https://doi.org/10.15381/rigi.v4i2.22451>

Yajayra, G. H. M., & Evanny, P. F. L. (2025). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en las principales empresas aseguradoras de Lima Metropolitana, 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/16625>

Anexo 1: Matriz de Consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	Objetivos	HIPÓTESIS	Variables	DISEÑO METODOLÓGICO
Problema general: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026? Problemas específicos: PE1:¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026? PE2:¿Cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026? PE3:¿Qué relación existe entre el liderazgo autentico y el desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026? PE4:¿Existe una relación significativa entre el liderazgo de servicio y el desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026?	Objetivo general: Determinar cuál es la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tiendas Mass, Lima 2026. Objetivos específicos: OE1. Establecer de qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de Tiendas Mass, Lima 2026. OE2. Identificar cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los trabajadores de Tiendas Mass, Lima 2026. OE3. Evaluar cuál es la relación que existe entre el liderazgo autentico y el desempeño laboral de los trabajadores de Tiendas Mass, Lima 2026. OE4. Conocer cuál es la relación significativa entre el liderazgo de servicio y el desempeño laboral de los trabajadores de Tiendas Mass, Lima 2026.	Hipótesis general: HG 1: Existe una relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Leña & Carbón, Lima 2026. HG 2: No existe una relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Leña & Carbón, Lima 2026. Hipótesis específicas: He1 : Existe relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Leña & Carbón, Lima 2026. He2 : Existe relación del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los trabajadores de Leña & Carbón, Lima 2026. He3 : Existe relación del liderazgo autentico y el desempeño laboral de los trabajadores de Leña & Carbón, Lima 2026. He4 : Existe relación del liderazgo de servicio y el desempeño laboral de los trabajadores de Leña & Carbón, Lima 2026.	Variable 1 Liderazgo Dimensiones: • liderazgo transformacional • liderazgo transaccional • liderazgo autentico • liderazgo de servicio Variable 2 Desempeño Laboral Dimensiones: • Desempeño de tarea • Desempeño Contextual.	Tipo de investigación: Básica, Correlacional Método y diseño de la investigación: Método: Analítico Diseño: No experimental, Transversal Población: Conformada por 27 trabajadores de la Pollería Leña & Carbón, Lima 2026 Muestra: Conformada por 27 trabajadores de la Pollería Leña & Carbón, Lima 2026. Muestreo: No probabilístico por conveniencia Técnica e instrumento: Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Anexo 2: Matriz de Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles o rangos
V1: Liderazgo	Proceso de influencia que implica la capacidad de un individuo para alinear y motivar a un grupo de personas hacia la consecución de objetivos comunes, a través de la comunicación, la visión estratégica y el desarrollo del potencial de los colaboradores. (Rojas-Montoya et al., 2023)	El nivel de Liderazgo se medirá a través de un Cuestionario (Instrumento) con escala tipo Likert, el cual evalúa los ítems para cada una de sus cuatro dimensiones y subdimensiones, proporcionando un puntaje total.	Liderazgo Transformacional	-Motivación Inspiracional -Consideración Individualizada - Estimulación Intelectual.	Ordinal (Escala de Likert)	-Alto -Medio -Bajo
			Liderazgo Transaccional	- Recompensa Contingente. - Gestión por Excepción		
			Liderazgo Auténtico	- Procesamiento Balanceado - Transparencia en las Relaciones - Moralidad Internalizada		

			Liderazgo de Servicio	- Ayuda al crecimiento - Empoderamiento - Priorizar a los Empleados		
V2: Desempeño Laboral	El resultado de las conductas observables que un trabajador ejecuta dentro del marco organizacional, las cuales son evaluadas como el nivel de cumplimiento y contribución a los objetivos estratégicos, abarcando tanto el cumplimiento de tareas como las conductas contextuales. (Lizarzaburu-Bustamante, 2021).	El nivel de Desempeño Laboral se medirá a través de un Cuestionario (Instrumento) con escala tipo Likert, que evalúa el cumplimiento de las responsabilidades en sus dos dimensiones principales, dando como resultado un puntaje total.	Desempeño de Tarea	- Calidad del trabajo realizado - Cantidad de trabajo producido	Ordinal (Escala de Likert)	-Alto -Medio -Bajo
			Desempeño Contextual	- Iniciativa y esfuerzo - Cooperación y ayuda a compañeros		

Anexo 3: Validación de expertos**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor: Mg. ARCE GUEVARA ERNESTO

Asunto: Validación de Instrumentos a través de Juicio de expertos

Me es muy grato dirigirme a usted para saludarlo y así mismo, hacer de su conocimiento, que siendo la bachiller **Gina Paola ESCOBAR GONZALES**, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación, con el cual optaré el título profesional.

El título del Proyecto de Investigación es: **“Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especialistas para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas relacionados a la Gestión estratégica para el desarrollo económico y organizacional.

El expediente de validación, que le hago llegar, contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones
- Matriz de operacionalización de variables
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mi respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle su atención y deferencia.

Atentamente,

.....
Gina Paola ESCOBAR GONZALES
 DNI: 46567615

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1: LIDERAZGO

Dimensión: Liderazgo Transformacional.

Dimensión: Liderazgo Transaccional.

Dimensión: Liderazgo Auténtico.

Dimensión: Liderazgo de Servicio.

Variable 2: DESEMPEÑO

Dimensión: Desempeño de Tarea.

Dimensión: Desempeño Contextual.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

N°	VARIABLES/ÍTEMS	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
Variable 1: Liderazgo								
Dimensión 01: Liderazgo Transformacional		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Mi líder logra transmitirnos una visión llena de entusiasmo sobre el futuro de la empresa?							
2	¿Siento que las palabras de mi líder me motivan a dar lo mejor de mí cada día?							
3	¿Percibo que mi líder se interesa de verdad por mis aspiraciones personales y profesionales?							
4	¿Mi líder nos incentiva a proponer ideas ingeniosas para resolver los retos del trabajo?							
Dimensión 02: Liderazgo Transaccional		Si	No	Si	No	Si	No	
5	¿Siento que mi líder deja claro cuáles son los beneficios que obtendré al cumplir mis metas?							

NO ES LA PREGUNTA, AHÍ LES MUESTRO LAS PREGUNTAS:

6

¿Mi líder suele reconocer mis aciertos de manera directa cuando el trabajo sale bien?

7	¿Noto que mi líder interviene únicamente cuando surge un problema que no puedo resolver?							
8	¿Mi líder enfoca su atención principalmente en corregir los errores que se presentan en la jornada?							
Dimensión 03: Liderazgo Auténtico		Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿Mi líder acostumbra escuchar diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión importante?							
10	¿Existe una comunicación sincera donde mi líder es capaz de admitir sus propias equivocaciones?							
11	¿Considero que las acciones de mi líder son coherentes con los valores éticos que promueve?							
12	¿Mi líder se muestra tal como es ante el equipo, sin ocultarnos información necesaria?							
Dimensión 04: Liderazgo de Servicio		Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Siento que mi líder se esfuerza por apoyarme en el aprendizaje de nuevas habilidades?							
14	¿Mi líder me brinda la confianza suficiente para tomar decisiones autónomas en mis tareas?							
15	¿Mi líder demuestra con hechos que el bienestar de nosotros, su equipo, es su prioridad?							
16	¿Recibo el acompañamiento de mi líder cuando enfrento dificultades técnicas en mi puesto?							

Variable 2: Desempeño Laboral								
Dimensión 01: Desempeño de Tarea		Si	No	Si	No	Si	No	
17	¿Me esfuerzo para que el resultado de mis labores cumpla siempre con los niveles de excelencia?							

18	¿Soy meticuloso(a) y cuido los detalles en mi trabajo para evitar cometer errores frecuentes?							
19	¿Logro completar la carga de trabajo que se me asigna dentro de mi jornada diaria?							
20	¿Considero que mi ritmo de producción es constante y adecuado para los objetivos del local?							
Dimensión 02: Desempeño contextual		Si	No	Si	No	Si	No	
21	¿Muestro disposición para asumir retos adicionales, aunque no me lo pidan directamente?							
22	¿Busco proactivamente formas de esforzarme un poco más para que el negocio prospere?							
23	¿Suelo brindar apoyo a mis compañeros de forma voluntaria para que logren sus metas?							
24	¿Me preocupo por mantener una relación cordial y de ayuda mutua con el resto del equipo?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia)

.....

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable: () **Aplicable después de corregir** () **No aplicable** ()

Apellidos y nombres del juez validador:

DNI N°

Especialidad del validador:

.....

firma

Lima, 08 de enero del 2026

Anexo 4: Evidencia de aplicación de instrumentos

Instrucciones: Estimado colaborador, el presente cuestionario busca conocer su percepción honesta sobre las dinámicas de trabajo de su organización. Lea cada enunciado con detenimiento y marque con una (X) la opción que mejor refleje su realidad cotidiana. Sus respuestas son estrictamente anónimas y serán tratadas con absoluta confidencialidad para fines académicos.

Instrumento: Escala de Liderazgo y Desempeño - Leña & Carbón, 2026.

Escala del instrumento

Escala	CÓDIGO	Valor
Nunca	N	1
Casi nunca	CN	2
A veces	AV	3
Casi siempre	CS	4
Siempre	S	5

Nº	CONTENIDO	N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
Variable 1: Liderazgo						
Dimensión 01: Liderazgo Transformacional						
1	¿Mi líder logra transmitirnos una visión llena de entusiasmo sobre el futuro de la empresa?					
2	¿Siento que las palabras de mi líder me motivan a dar lo mejor de mí cada día?					
3	¿Percibo que mi líder se interesa de verdad por mis aspiraciones personales y profesionales?					
4	¿Mi líder nos incentiva a proponer ideas ingeniosas para resolver los retos del trabajo?					
☒ Dimensión 02: Liderazgo Transaccional						
5	¿Siento que mi líder deja claro cuáles son los beneficios que obtendré al cumplir mis metas?					
6	¿Mi líder suele reconocer mis aciertos de manera directa cuando el trabajo sale bien?					
7	¿Noto que mi líder interviene únicamente cuando surge un problema que no puedo resolver?					
8	¿Mi líder enfoca su atención principalmente en corregir los errores que se presentan en la jornada?					
☒ Dimensión 03: Liderazgo Auténtico						
9	¿Mi líder acostumbra escuchar diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión importante?					
10	¿Existe una comunicación sincera donde mi líder es capaz de admitir sus propias equivocaciones?					
11	¿Considero que las acciones de mi líder son coherentes con los valores éticos que promueve?					
12	¿Mi líder se muestra tal como es ante el equipo, sin ocultarnos información necesaria?					
☒ Dimensión 04: Liderazgo de Servicio						
13	¿Siento que mi líder se esfuerza por apoyarme en el aprendizaje de nuevas habilidades?					

14	¿Mi líder me brinda la confianza suficiente para tomar decisiones autónomas en mis tareas?					
15	¿Mi líder demuestra con hechos que el bienestar de nosotros, su equipo, es su prioridad?					
16	¿Recibo el acompañamiento de mi líder cuando enfrente dificultades técnicas en mi puesto?					

Nº	CONTENIDO	N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
	Variable 2: Desempeño Laboral					
	Dimensión 01: Desempeño de Tarea					
17	¿Me esfuerzo para que el resultado de mis labores cumpla siempre con los niveles de excelencia?					
18	¿Soy meticuloso y cuido los detalles en mi trabajo para evitar cometer errores frecuentes?					
19	¿Logro completar la carga de trabajo que se me asigna dentro de mi jornada diaria?					
20	¿Considero que mi ritmo de producción es constante y adecuado para los objetivos del local?					
	✂ Dimensión 02: Desempeño contextual					
21	¿Muestro disposición para asumir retos adicionales, aunque no me lo pidan directamente?					
22	¿Busco proactivamente formas de esforzarme un poco más para que el negocio prospere?					
23	¿Suelo brindar apoyo a mis compañeros de forma voluntaria para que logren sus metas?					
24	¿Me preocupo por mantener una relación cordial y de ayuda mutua con el resto del equipo?					

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

Anexo 5: Consentimiento Informado**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

TÍTULO DEL ESTUDIO: Liderazgo y desempeño laboral en la pollería Leña & Carbón, Lima 2025-2026.

1. OBJETIVO DEL ESTUDIO El propósito de esta investigación es **determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores en la pollería Leña & Carbón**. Se busca entender cómo el factor humano y la dirección influyen en la eficiencia del equipo.

2. PROCEDIMIENTO Si usted acepta participar, se le solicitará completar un cuestionario virtual que tomará aproximadamente **15 a 20 minutos**. Las preguntas están relacionadas con su percepción sobre el liderazgo en su área y su propio desempeño en las tareas diarias.

3. POSIBLES RIESGOS Y BENEFICIOS La participación en este estudio no representa ningún riesgo físico o legal para usted. No hay beneficios económicos directos, pero su aporte ayudará a **generar recomendaciones para mejorar el clima de trabajo y la gestión del talento humano en la empresa**.

4. GARANTÍA DE CONFIDENCIALIDAD Toda la información obtenida será estrictamente **confidencial y anónima**. Los datos se utilizarán únicamente con fines académicos y estadísticos, sin revelar nombres ni identidades individuales en el informe final.

5. CARÁCTER VOLUNTARIO Y DERECHO A RETIRARSE Su participación es **totalmente voluntaria**. Usted tiene el derecho de no responder cualquier pregunta

que desee o de **retirarse del estudio en cualquier momento** sin que esto afecte su relación laboral con la pollería Leña & Carbón.

6. CONSENTIMIENTO He leído (o se me ha leído) la información anterior. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y mis dudas han sido aclaradas. Por lo tanto, acepto participar voluntariamente en esta investigación.

Firma del Participante:

DNI: _____

Fecha: ____ / ____ / 2026

Anexo 6: Autorización para la aplicación del instrumento de recolección de datos.

SOLICITO: Autorización para la aplicación de encuestas/instrumentos de recolección de datos con fines académicos.

SEÑOR EPIFANIO A. MENDOZA GUERRERO

GERENTE GENERAL DE LA CADENA DE POLLERIA LEÑA Y CARBON

Yo, **Gina Paola ESCOBAR GONZALES**, Bachiller de la carrera de Administración de empresas y Negocios Internacionales, identificada con Dni. N|. 46567615, la misma que actualmente me encuentro en el proceso de elaboración de mi tesis para optar por el título profesional de Licenciada, titulada: "Liderazgo y desempeño de los colaboradores de la pollería Leña y Carbón, en el distrito de SMP, Lima, año 2026" y que, debido a la relevancia de su representada en el sector, solicito formalmente su autorización para aplicar el instrumento de medición (encuesta) a los colaboradores de su establecimiento. Al respecto, es importante precisar lo siguiente:

- **Finalidad:** La información recolectada será utilizada **exclusivamente para fines académicos** y de investigación.
- **Confidencialidad:** Se garantiza el anonimato de los participantes y la absoluta reserva de la información estratégica de la empresa.
- **No Interrupción:** El proceso de aplicación se llevará a cabo en los horarios y condiciones que la gerencia disponga, para no afectar la operatividad ni la atención al cliente, ya que la aplicación de la encuesta será de **manera virtual**.

Adjunto a la presente el modelo del instrumento a aplicar y mi plan de trabajo si así lo requiere. Estoy convencida de que los resultados de este estudio podrían ser de interés para su gestión, por lo cual me comprometo a compartir las conclusiones generales de la investigación una vez finalizada.

Agradeciendo de antemano su valioso apoyo y quedo a la espera de su gentil respuesta.

Lima, 08 de enero de 2026

NEGOCIACIONES SANTA CRUZ S.A.C.

Epifanio A. Mendoza Guerrero
GERENTE GENERAL

Gina Paola ESCOBAR GONZALES
Bach. en Adm. y Negocios Int.
DNI.°46567615

Instrucciones: Estimado colaborador, el presente cuestionario busca conocer su percepción honesta sobre las dinámicas de trabajo en su organización. Lea cada enunciado con detenimiento y marque con una (X) la opción que mejor refleje su realidad cotidiana. Sus respuestas son estrictamente anónimas y serán tratadas con absoluta confidencialidad para fines académicos.

Instrumento: Escala de Liderazgo y Desempeño - Leña & Carbón, 2025.

Escala del instrumento

Escala	CÓDIGO	Valor
Nunca	N	1
Casi nunca	CN	2
A veces	AV	3
Casi siempre	CS	4
Siempre	S	5

Nº	CONTENIDO	N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
Variable 1: Liderazgo						
Dimensión 01: Liderazgo Transformacional						
1	¿Mi líder logra transmitirnos una visión llena de entusiasmo sobre el futuro de la empresa?					
2	¿Siento que las palabras de mi líder me motivan a dar lo mejor de mí cada día?					
3	¿Percibo que mi líder se interesa de verdad por mis aspiraciones personales y profesionales?					
4	¿Mi líder nos incentiva a proponer ideas ingeniosas para resolver los retos del trabajo?					
✂ Dimensión 02: Liderazgo Transaccional						
5	¿Siento que mi líder deja claro cuáles son los beneficios que obtendré al cumplir mis metas?					
6	¿Mi líder suele reconocer mis aciertos de manera directa cuando el trabajo sale bien?					
7	¿Noto que mi líder interviene únicamente cuando surge un problema que no puedo resolver?					
8	¿Mi líder enfoca su atención principalmente en corregir los errores que se presentan en la jornada?					
✂ Dimensión 03: Liderazgo Auténtico						
9	¿Mi líder acostumbra escuchar diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión importante?					
10	¿Existe una comunicación sincera donde mi líder es capaz de admitir sus propias equivocaciones?					
11	¿Considero que las acciones de mi líder son coherentes con los valores éticos que promueve?					
12	¿Mi líder se muestra tal como es ante el equipo, sin ocultarnos información necesaria?					
✂ Dimensión 04: Liderazgo de Servicio						
13	¿Siento que mi líder se esfuerza por apoyarme en el aprendizaje de nuevas habilidades?					

14	¿Mi líder me brinda la confianza suficiente para tomar decisiones autónomas en mis tareas?					
15	¿Mi líder demuestra con hechos que el bienestar de nosotros, su equipo, es su prioridad?					
16	¿Recibo el acompañamiento de mi líder cuando enfrente dificultades técnicas en mi puesto?					

Nº	CONTENIDO	N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
	Variable 2: Desempeño					
	Dimensión 01: Desempeño de Tarea					
17	¿Me esfuerzo para que el resultado de mis labores cumpla siempre con los niveles de excelencia?					
18	¿Soy meticuloso y cuido los detalles en mi trabajo para evitar cometer errores frecuentes?					
19	¿Logro completar la carga de trabajo que se me asigna dentro de mi jornada diaria?					
20	¿Considero que mi ritmo de producción es constante y adecuado para los objetivos del local?					
	✂ Dimensión 02: Desempeño contextual					
21	¿Muestro disposición para asumir retos adicionales, aunque no me lo pidan directamente?					
22	¿Busco proactivamente formas de esforzarme un poco más para que el negocio prospere?					
23	¿Suelo brindar apoyo a mis compañeros de forma voluntaria para que logren sus metas?					
24	¿Me preocupo por mantener una relación cordial y de ayuda mutua con el resto del equipo?					

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

Plan de Trabajo: Recolección de Datos (Modalidad Virtual)

Investigadora : Gina Paola ESCOBAR GONZALES

Asesor : Mg. ARCE GUEVARA ERNESTO

Institución : Universidad Privada Norbert Wiener

Herramienta : Formulario Digital (Google Forms.)

1. Metodología de Aplicación

La recolección de datos se realizará de manera **no presencial** mediante el envío de un enlace (link) o código QR que será enviada a los colaboradores de la pollería Leña & Carbón.

Fase	Actividad	Descripción	Medio
I. Coordinación	Validación de canal	Acordar con Gerencia si el enlace se enviará vía WhatsApp grupal, correo corporativo o mediante un código QR en el mural informativo.	Correo / WhatsApp
II. Distribución	Envío de enlace	Se compartirá el link de la encuesta junto con una breve instrucción y el saludo de la gerencia.	Digital
III. Monitoreo	Seguimiento de muestra	Verificación en tiempo real de la cantidad de respuestas recibidas.	Plataforma Virtual
IV. Cierre	Reporte de culminación	Se informará a la Gerencia sobre el cierre del formulario y se agradecerá formalmente la participación.	Digital

Anexo 7: Alfa de Cronbach- Variable Liderazgo

**“Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón,
Lima 2026”**

LA FIABILIDAD DE SU INSTRUMENTO

**10.1. CONFIABILIDAD: FIABILIDAD POR CAPACIDAD DISCRIMINANTE
DEL INSTRUMENTO (ALFA DE CRONBACH)**

Muestra	Ítems / Reactivos / Preguntas																TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	44
2	3	3	3	3	3	3	5	2	3	3	2	3	2	2	3	2	45
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	77
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78
6	5	5	5	5	5	4	2	3	5	4	5	4	4	4	5	5	70
7	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	58
8	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	74
9	1	2	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	47
10	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	78
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
13	5	5	5	5	5	4	2	3	5	4	5	4	4	4	5	5	70
14	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	75
15	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	69
16	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	69
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
18	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5	59
19	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
20	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	4	50
21	1	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	1	2	1	2	2	32
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
23	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	75
24	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	76
25	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	76
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
VARIANZA	#	1.0	#	#	#	0.9	1.7	#	1.1	0.8	0.8	1.1	1.2	1.2	1.0	0.9	189.7
TOTAL	17.5																

N° ÍTEMS (K)	16
MÉTODO	ALFA DE CRONBACH
ALFA=	0.9472
Si el coeficiente es mayor a 0.8000 cercano a 1, entonces se tiene una alta confiabilidad del instrumento.	

Anexo 7: Alfa de Cronbach- Variable Desempeño

**“Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón,
Lima 2026”**

LA FIABILIDAD DE SU INSTRUMENTO

**10.1. CONFIABILIDAD: FIABILIDAD POR CAPACIDAD DISCRIMINANTE
DEL INSTRUMENTO (ALFA DE CRONBACH)**

Muestra	Ítems / Reactivos / Preguntas								TOTAL
	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	3	3	3	4	4	4	4	4	29
2	2	2	5	2	3	2	5	5	26
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	4	5	4	5	38
6	5	5	5	4	4	4	4	4	35
7	4	3	3	4	4	4	4	4	30
8	5	4	5	4	5	5	5	5	38
9	5	3	4	4	3	3	5	5	32
10	5	5	5	5	5	5	5	5	40
11	5	5	5	5	5	5	5	5	40
12	5	5	5	5	5	5	5	5	40
13	5	5	5	4	4	4	4	4	35
14	5	5	5	5	4	5	5	5	39
15	5	5	5	5	5	5	5	5	40
16	5	4	4	4	4	4	4	4	33
17	5	5	5	5	3	5	5	5	38
18	5	5	5	5	5	5	5	4	39
19	5	4	5	5	5	4	4	5	37
20	4	4	5	4	5	5	5	5	37
21	5	5	5	4	5	5	4	5	38
22	5	5	5	5	5	5	5	5	40
23	5	5	5	5	5	4	5	5	39
24	5	5	5	5	5	5	5	5	40
25	4	3	4	5	5	5	5	5	36
26	5	5	5	5	5	5	5	5	40
27	5	5	5	5	5	5	5	5	40
VARIANZA	0.5	0.8	0.3	0.5	0.5	0.5	0.2	0.2	14.4
TOTAL	3.5								

Nº ÍTEMS (K)	8
MÉTODO	ALFA DE CRONBACH
ALFA=	0.7924
Si el coeficiente es mayor a 0.8000 cercano a 1, entonces se tiene una alta confiabilidad del instrumento.	

MATRIZ DE TRABAJO DE LA INVESTIGACION “Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2026”																								
PART.	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
E1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4
E2	3	3	3	3	3	3	5	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	5	2	3	2	5	5
E3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
E6	5	5	5	5	5	4	2	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
E7	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
E8	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
E9	1	2	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	4	3	3	5	5
E10	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E13	5	5	5	5	5	4	2	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
E14	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
E15	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E16	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
E17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
E18	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
E19	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5
E20	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5
E21	1	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	1	2	1	2	2	5	5	5	4	5	5	4	5
E22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E23	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
E24	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E25	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5
E26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Anexo 9-A: carta de validación del instrumento**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor: Mg. ARCE GUEVARA ERNESTO

Asunto: Validación de Instrumentos a través de Juicio de expertos

Me es muy grato dirigirme a usted para saludarlo y así mismo, hacer de su conocimiento, que siendo la bachiller **Gina Paola ESCOBAR GONZALES**, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación, con el cual optaré el título profesional.

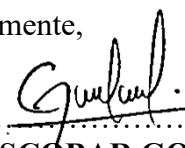
El título del Proyecto de Investigación es: **“Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2025”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especialistas para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas relacionados a la Gestión estratégica para el desarrollo económico y organizacional.

El expediente de validación, que le hago llegar, contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones
- Matriz de operacionalización de variables
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mi respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle su atención y deferencia.

Atentamente,



.....
Gina Paola ESCOBAR GONZALES
DNI: 46567615

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1: LIDERAZGO

Dimensión: Liderazgo Transformacional.

Dimensión: Liderazgo Transaccional.

Dimensión: Liderazgo Auténtico.

Dimensión: Liderazgo de Servicio.

Variable 2: DESEMPEÑO

Dimensión: Desempeño de Tarea.

Dimensión: Desempeño Contextual.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

N°	VARIABLES/ÍTEMS	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
Variable 1: Liderazgo								
Dimensión 01: Liderazgo Transformacional		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Mi líder logra transmitirnos una visión llena de entusiasmo sobre el futuro de la empresa?							
2	¿Siento que las palabras de mi líder me motivan a dar lo mejor de mí cada día?							
3	¿Percibo que mi líder se interesa de verdad por mis aspiraciones personales y profesionales?							
4	¿Mi líder nos incentiva a proponer ideas ingeniosas para resolver los retos del trabajo?							
Dimensión 02: Liderazgo Transaccional		Si	No	Si	No	Si	No	
5	¿Siento que mi líder deja claro cuáles son los beneficios que obtendré al cumplir mis metas?							
6	¿Mi líder suele reconocer mis aciertos de manera directa cuando el trabajo sale bien?							

7	¿Noto que mi líder interviene únicamente cuando surge un problema que no puedo resolver?							
8	¿Mi líder enfoca su atención principalmente en corregir los errores que se presentan en la jornada?							
Dimensión 03: Liderazgo Auténtico		Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿Mi líder acostumbra escuchar diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión importante?							
10	¿Existe una comunicación sincera donde mi líder es capaz de admitir sus propias equivocaciones?							
11	¿Considero que las acciones de mi líder son coherentes con los valores éticos que promueve?							
12	¿Mi líder se muestra tal como es ante el equipo, sin ocultarnos información necesaria?							
Dimensión 04: Liderazgo de Servicio		Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Siento que mi líder se esfuerza por apoyarme en el aprendizaje de nuevas habilidades?							
14	¿Mi líder me brinda la confianza suficiente para tomar decisiones autónomas en mis tareas?							
15	¿Mi líder demuestra con hechos que el bienestar de nosotros, su equipo, es su prioridad?							

16	¿Recibo el acompañamiento de mi líder cuando enfrento dificultades técnicas en mi puesto?							
Variable 2: Desempeño Laboral								
Dimensión 01: Desempeño de Tarea		Si	No	Si	No	Si	No	
17	¿Me esfuerzo para que el resultado de mis labores cumpla siempre con los niveles de excelencia?							
18	¿Soy meticuloso(a) y cuido los detalles en mi trabajo para evitar cometer errores frecuentes?							
19	¿Logro completar la carga de trabajo que se me asigna dentro de mi jornada diaria?							
20	¿Considero que mi ritmo de producción es constante y adecuado para los objetivos del local?							
Dimensión 02: Desempeño contextual		Si	No	Si	No	Si	No	
21	¿Muestro disposición para asumir retos adicionales, aunque no me lo pidan directamente?							
22	¿Busco proactivamente formas de esforzarme un poco más para que el negocio prospere?							
23	¿Suelo brindar apoyo a mis compañeros de forma voluntaria para que logren sus metas?							
24	¿Me preocupa por mantener una relación cordial y de ayuda mutua con el resto del equipo?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

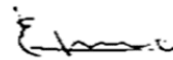
Opinión de aplicabilidad

Aplicable: (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Arce Guevara Ernesto DNI

N°09085080

Especialidad del validador: Experto temático



firma

Lima, 04 de marzo del 2026

Anexo 9-B: carta de validación del instrumento**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor: Mg. CARRION MOLINA FRANK JULIO

Asunto: Validación de Instrumentos a través de Juicio de expertos

Me es muy grato dirigirme a usted para saludarlo y así mismo, hacer de su conocimiento, que siendo la bachiller **Gina Paola ESCOBAR GONZALES**, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación, con el cual optaré el título profesional.

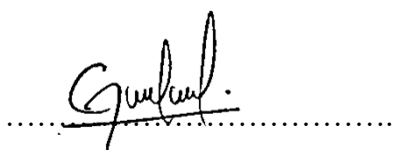
El título del Proyecto de Investigación es: **“Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2025”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especialistas para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas relacionados a la Gestión estratégica para el desarrollo económico y organizacional.

El expediente de validación, que le hago llegar, contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones
- Matriz de operacionalización de variables
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mi respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle su atención y deferencia.

Atentamente,



Gina Paola ESCOBAR GONZALES

DNI: 46567615

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1: LIDERAZGO

Dimensión: Liderazgo

Transformacional. **Dimensión:**

Liderazgo Transaccional.

Dimensión: Liderazgo Auténtico.

Dimensión: Liderazgo de Servicio.

Variable 2:

DESEMPE

ÑO Dimensión:

Desempeño de Tarea.

Dimensión: Desempeño

Contextual.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

N°	VARIABLES/ÍTEMS	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugere ncias
Variable 1: Liderazgo								
Dimensión 01: Liderazgo Transformacional		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Mi líder logra transmitirnos una visión llena de entusiasmo sobre el futuro de la empresa?	X		X		X		
2	¿Siento que las palabras de mi líder me motivan a dar lo mejor de mí cada día?	X		X		X		
3	¿Percibo que mi líder se interesa de verdad por mis aspiraciones personales y profesionales?	X		X		X		
4	¿Mi líder nos incentiva a proponer ideas ingeniosas para resolver los retos del trabajo?	X		X		X		
Dimensión 02: Liderazgo Transaccional		Si	No	Si	No	Si	No	
5	¿Siento que mi líder deja claro cuáles son los beneficios que obtendré al cumplir mis metas?	X		X		X		
6	¿Mi líder suele reconocer mis aciertos de manera directa cuando el trabajo sale bien?	X		X		X		

7	¿Noto que mi líder interviene únicamente cuando surge un	X		X		X		
	problema que no puedo resolver?							
8	¿Mi líder enfoca su atención principalmente en corregir los errores que se presentan en la jornada?	X		X		X		
Dimensión 03: Liderazgo Auténtico		Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿Mi líder acostumbra escuchar diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión importante?	X		X		X		
10	¿Existe una comunicación sincera donde mi líder es capaz de admitir sus propias equivocaciones?	X		X		X		
11	¿Considero que las acciones de mi líder son coherentes con los valores éticos que promueve?	X		X		X		
12	¿Mi líder se muestra tal como es ante el equipo, sin ocultarnos información necesaria?	X		X		X		
Dimensión 04: Liderazgo de Servicio		Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Siento que mi líder se esfuerza por apoyarme en el aprendizaje de nuevas habilidades?	X		X		X		

14	¿Mi líder me brinda la confianza suficiente para tomar decisiones autónomas en mis tareas?	X		X		X		
-----------	--	---	--	---	--	---	--	--

15	¿Mi líder demuestra con hechos que el bienestar de nosotros, su equipo, es su prioridad?	X		X		X		
16	¿Recibo el acompañamiento de mi líder cuando enfrento dificultades técnicas en mi puesto?	X		X		X		
Variable 2: Desempeño Laboral								
Dimensión 01: Desempeño de Tarea		Si	No	Si	No	Si	No	
17	¿Me esfuerzo para que el resultado de mis labores cumpla siempre con los niveles de excelencia?	X		X		X		
18	¿Soy meticuloso(a) y cuido los detalles en mi trabajo para evitar cometer errores frecuentes?	X		X		X		
19	¿Logro completar la carga de trabajo que se me asigna dentro de mi jornada diaria?	X		X		X		
20	¿Considero que mi ritmo de producción es constante y adecuado para los objetivos del local?	X		X		X		

Dimensión 02: Desempeño contextual		Si	No	Si	No	Si	No	
21	¿Muestro disposición para asumir retos adicionales, aunque no me lo pidan directamente?	X		X		X		
22	¿Busco proactivamente	X		X		X		

	formas de esforzarme un poco más para que el negocio prospere?							
23	¿Suelo brindar apoyo a mis compañeros de forma voluntaria para que logren sus metas?	X		X		X		
24	¿Me preocupo por mantener una relación cordial y de ayuda mutua con el resto del equipo?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia)

.....

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable: (X) Aplicable después de corregir () No aplicable

() Apellidos y nombres del juez validador: Carrión Molina

Frank Julio DNI N°: 46115977

Especialidad del validador: Maestro en Salud Pública


FRANK JULIO CARRIÓN MOLINA
CIRUJANO DENTISTA
Mg SALUD PUBLICA
COP 32117

Anexo 9-C: carta de validación del instrumento**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor: Dr. HENRRY TORRES LÁZARO.

Asunto: Validación de Instrumentos a través de Juicio de expertos

Me es muy grato dirigirme a usted para saludarlo y así mismo, hacer de su conocimiento, que siendo la bachiller **Gina Paola ESCOBAR GONZALES**, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación, con el cual optaré el título profesional.

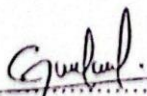
El título del Proyecto de Investigación es: **“Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la pollería Leña & Carbón, Lima 2025”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especialistas para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas relacionados a la Gestión estratégica para el desarrollo económico y organizacional.

El expediente de validación, que le hago llegar, contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones
- Matriz de operacionalización de variables
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mi respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle su atención y deferencia.

Atentamente,



.....
Gina Paola ESCOBAR GONZALES
DNI: 46567615

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1: LIDERAZGO

Dimensión: Liderazgo Transformacional.

Dimensión: Liderazgo Transaccional.

Dimensión: Liderazgo Auténtico.

Dimensión: Liderazgo de Servicio.

Variable 2: DESEMPEÑO

Dimensión: Desempeño de Tarea.

Dimensión: Desempeño Contextual.

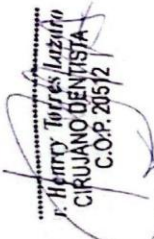

Henry Torres Lazaro
CRUJANO DENTISTA
C.O.P. 20512

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

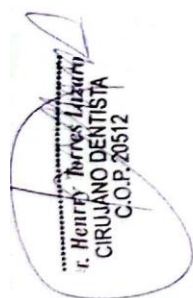
N°	VARIABLES/ÍTEMS	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
Variable 1: Liderazgo								
Dimensión 01: Liderazgo Transformacional		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Mi líder logra transmitirnos una visión llena de entusiasmo sobre el futuro de la empresa?	X		X				
2	¿Siento que las palabras de mi líder me motivan a dar lo mejor de mí cada día?	X		X				
3	¿Percibo que mi líder se interesa de verdad por mis aspiraciones personales y profesionales?	X		X				
4	¿Mi líder nos incentiva a proponer ideas ingeniosas para resolver los retos del trabajo?	X		X				
Dimensión 02: Liderazgo Transaccional		Si	No	Si	No	Si	No	
5	¿Siento que mi líder deja claro cuáles son los beneficios que obtendré al cumplir mis metas?	X		X				
6	¿Mi líder suele reconocer mis aciertos de manera directa cuando el trabajo sale bien?	X		X				
7	¿Noto que mi líder interviene únicamente cuando surge un	X		X				

Dr. Hildy Torres Lizaro
CIRUANO DENTISTA
C.O.P. 20512

	problema que no puedo resolver?						
8	¿Mi líder enfoca su atención principalmente en corregir los errores que se presentan en la jornada?	X		X		X	
Dimensión 03: Liderazgo Auténtico		Si	No	Si	No	Si	No
9	¿Mi líder acostumbra escuchar diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión importante?	X		X		X	
10	¿Existe una comunicación sincera donde mi líder es capaz de admitir sus propias equivocaciones?	X		X		X	
11	¿Considero que las acciones de mi líder son coherentes con los valores éticos que promueve?	X		X		X	
12	¿Mi líder se muestra tal como es ante el equipo, sin ocultarnos información necesaria?	X		X		X	
Dimensión 04: Liderazgo de Servicio		Si	No	Si	No	Si	No
13	¿Siento que mi líder se esfuerza por apoyarme en el aprendizaje de nuevas habilidades?	X		X		X	
14	¿Mi líder me brinda la confianza suficiente para tomar decisiones autónomas en mis tareas?	X		X		X	


 HENRY TORRES LAZURTO
 CIRUJANO DENTISTA
 C.O.P. 20512

15	¿Mi líder demuestra con hechos que el bienestar de nosotros, su equipo, es su prioridad?	X		X		X	
16	¿Recibo el acompañamiento de mi líder cuando enfrente dificultades técnicas en mi puesto?	X		X		X	
Variable 2: Desempeño Laboral							
Dimensión 01: Desempeño de Tarea		Si	No	Si	No	Si	No
17	¿Me esfuerzo para que el resultado de mis labores cumpla siempre con los niveles de excelencia?	X		X		X	
18	¿Soy meticuloso(a) y cuido los detalles en mi trabajo para evitar cometer errores frecuentes?	X		X		X	
19	¿Logro completar la carga de trabajo que se me asigna dentro de mi jornada diaria?	X		X		X	
20	¿Considero que mi ritmo de producción es constante y adecuado para los objetivos del local?	X		X		X	
Dimensión 02: Desempeño contextual		Si	No	Si	No	Si	No
21	¿Muestro disposición para asumir retos adicionales, aunque no me lo pidan directamente?	X		X		X	
22	¿Busco proactivamente	X		X		X	



 Dr. Henry Torres Lizama

 CIRUJANO DENTISTA

 C.O.P. 20512

	formas de esforzarme un poco más para que el negocio prospere?						
23	¿Suelo brindar apoyo a mis compañeros de forma voluntaria para que logren sus metas?	X		X		X	
24	¿Me preocupo por mantener una relación cordial y de ayuda mutua con el resto del equipo?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia)

Ninguna.....

Opinión de aplicabilidad:

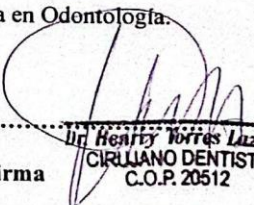
Aplicable: (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: HENRRY TORRES LÁZARO.

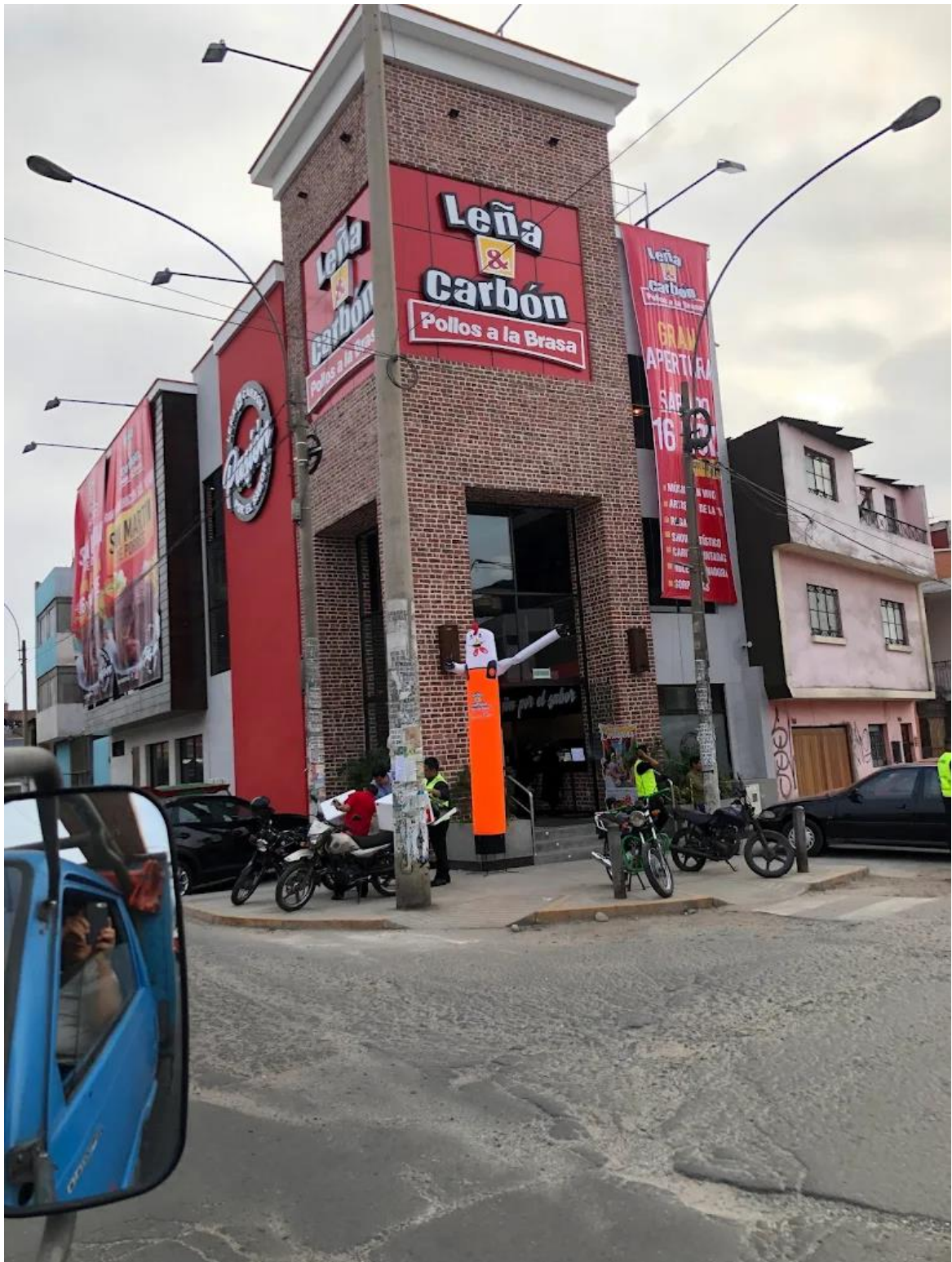
DNI N°: 40515160

Especialidad del validador: docencia e investigación científica en Odontología.

firma


 Dr. Henry Torres Lázaro
 CIRUJANO DENTISTA
 C.O.P. 20512

Lima, 08 de enero del 2026

Anexo 10: Pollería Leña & Carbón- Distrito de San Martín de Porres

10% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 9%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
4 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 9%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.uwiener.edu.pe	2%
2	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	1%
3	Trabajos entregados	Universidad Privada San Juan Bautista on 2026-03-16	1%
4	Internet	hdl.handle.net	<1%
5	Internet	repositorio.uap.edu.pe	<1%
6	Internet	www.coursehero.com	<1%
7	Internet	repositorio.unfv.edu.pe	<1%
8	Internet	repositorio.unjfsc.edu.pe	<1%
9	Internet	core.ac.uk	<1%
10	Trabajos entregados	Universidad Wiener on 2024-12-13	<1%
11	Internet	alicia.concytec.gob.pe	<1%