



**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**

**SEDE GUAYAQUIL**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**ESTILOS DE LIDERAZGOS EN UNA EMPRESA FERRETERA UBICADA EN  
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del

Título de: Licenciada en Psicología

Autora: Ariana Madeline Villavicencio Gómez

TUTOR: MSC. Angel Milton Guzñay Ventura

GUAYAQUIL- ECUADOR

2026

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

Yo, **Ariana Madeline Villavicencio Gómez**, con documento de identificación N°  
**0953273232** manifiesto que;

Soy la autora y responsable del siguiente trabajo; y autorizo a que sin fines de lucro la  
Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de  
manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

**Guayaquil, 04 de febrero del año 2026**

Atentamente,



---

**Ariana Madeline Villavicencio Gómez**

**0953273232**

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL  
TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD  
POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, **Ariana Madeline Villavicencio Gómez**, con documento de identificación N° **0953273232**, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la **Universidad Politécnica Salesiana** la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy la autora de la **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención: “Estilos de liderazgos en una empresa ferretera ubicada en la ciudad de Guayaquil”**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciado en Psicología**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

**Guayaquil, 04 de febrero del año 2026**

Atentamente,



---

**Ariana Madeline Villavicencio Gómez**

**0953273232**

**CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, **Angel Milton Guñay Ventura** con documento de identificación N° **0920200821** docente de la **Universidad Politécnica Salesiana**, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **ESTILOS DE LIDERAZGOS EN UNA EMPRESA FERRETERA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, realizado por **Ariana Madeline Villavicencio Gómez**, con documento de identificación N° **0953273232**, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención** que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

**Guayaquil, 04 de febrero del año 2026**

Atentamente,



Magister. **Angel Milton Guñay Ventura**  
0920200821

## **Dedicatoria y agradecimientos**

Expreso mi gratitud con Dios por concederme la fortaleza, la perseverancia y la claridad necesaria para culminar una etapa fundamental en mi formación profesional. Gracias a su guía constante, pude avanzar con firme determinación en cada etapa de este proceso, logrado así cumplir con los objetivos propuestos.

Agradezco a mis padres y hermanas por su apoyo, su acompañamiento permanente, por los valores que me han inculcado y así mismo con sus consejos de seguir superándome cada día.

Agradezco de manera especial a Ana Paula Carabajo, por tu apoyo constante que me has brindado desde pequeña, gracias infinitas por estar a mi lado en los peores momentos, cuando no encontraba una salida, por tu comprensión y compañía en los momentos más complejos, siendo un pilar fundamental durante mi vida personal, laboral y el proceso académico.

Gracias a mi tutor por guiarme y los docentes que fueron parte de mi carrera profesional y así mismo el director de carrera que estuvo apoyándome.

Finalmente, de manera especial agradezco a CR, desde te conocí has sido una persona maravillosa en quien he logrado depositar mi confianza y mi corazón. Estaré toda mi vida agradecida contigo por todo tu apoyo incondicional, por siempre motivarme, por no dejarme sola, por recordarme que merezco más y que no me conforme con menos. Mil gracias por ser mi respaldo para poder culminar este logro.

## **Resumen**

La presente sistematización de experiencias analiza el fortalecimiento de las competencias directivas en los mandos medios de la empresa ferretera, situada en Guayaquil. El estudio se fundamenta en un paradigma cualitativo con alcance interpretativo, permitiendo una reconstrucción crítica de los procesos de transformación organizacional y el impacto de las figuras de autoridad en la cultura institucional. El marco teórico examina la organización como un sistema psicosocial dinámico, profundizando en constructos de liderazgo transformacional y participativo, dada su incidencia determinante en la motivación intrínseca y la cohesión de los equipos de trabajo.

A través de la metodología de sistematización, se identificaron categorías emergentes tales como la comunicación asertiva, el clima de confianza y la cohesión del cambio frente a estructuras jerárquicas tradicionales. Los hallazgos revelan aprendizajes significativos sobre la transición de modelos de mando autocráticos hacia estilos de gestión más colaborativos, optimizando el flujo de información y el compromiso organizacional.

Como conclusión, este trabajo aporta conocimiento aplicados sobre la relevancia de intervenir en las dinámicas relacionales para consolidar una cultura organizacional resiliente y alineada a los objetivos estratégicos. El documento constituye una herramienta de consulta para futuras intervenciones orientadas a la optimización del capital humano, demostrando que la profesionalización del liderazgo es un factor crítico para el desarrollo sostenible y el bienestar integral dentro del contexto empresarial actual.

**Palabras clave:** Liderazgo, fortalecimiento, organizacional y mandos medios.

## **Abstract**

This systematization of experiences analyzes the strengthening of managerial skills among middle managers at of the ferretera company, a hardware store located in Guayaquil. The study is based on a qualitative paradigm with an interpretive scope, allowing for a critical reconstruction of organizational transformation processes and the impact of authority figures on the institutional culture. The theoretical framework examines the organization as a dynamic psychosocial system, delving into constructs of transformational and participative leadership, given their decisive influence on intrinsic motivation and team cohesion.

Through systematization methodology, emerging categories were identified, such as assertive communication, a climate of trust, and cohesion in the face of change compared to traditional hierarchical structures. The findings reveal significant lessons learned about the transition from autocratic leadership models to more collaborative management styles, optimizing information flow and organizational commitment.

In conclusion, this work provides applied knowledge on the importance of intervening in relational dynamics to consolidate a resilient organizational culture aligned with strategic objectives. The document serves as a reference tool for future interventions aimed at optimizing human capital, demonstrating that professional leadership is a critical factor for sustainable development and holistic well-being within the current business context.

**Keywords:** Leadership, strengthening, organizational, middle management.

## Índice

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Datos informativos del proyecto</b> .....  | 10 |
| 1.2 Título de trabajo de titulación: .....   | 10 |
| 1.3 Nombre del proyecto:.....  | 10 |
| 1.4 Delimitación del tema: .....   | 10 |
| 1.5 Localización .....   | 10 |
| <b>2. Objetivos</b> .....  | 11 |
| 2.1 Objetivo General .....   | 11 |
| 2.2 Objetivos específicos.....   | 11 |
| <b>3. Eje de Intervención</b> .....  | 11 |
| <b>4. Marco teórico:</b> .....   | 13 |
| 4.1. La organización como sistema psicosocial .....                                    | 13 |
| 4.2 Liderazgo en el contexto organizacional.....                                       | 17 |
| 4.3 Estilos de liderazgo .....   | 21 |
| 4.4 Liderazgo transformacional y liderazgo participativo .....                         | 25 |
| <b>5.Objetivo de intervención de la práctica de investigación</b> .....                | 28 |
| <b>6. Metodología</b> .....  | 30 |
| 6.1. Instrumentos utilizados como fuentes para la reconstrucción de la experiencia.... | 31 |
| <b>7. Preguntas Claves</b> .....   | 32 |
| 7.1 Preguntas de inicio .....  | 32 |

|   |           |
|---|-----------|
| 7.2 Preguntas interpretativas .....                           | 33        |
| 7.3 Preguntas de cierre .....                                 | 33        |
| <b>8. Organización y procesamiento de la información.....</b> | <b>34</b> |
| 8.1 Categorías emergentes.....                                | 35        |
| <b>9. Análisis de la información .....</b>                    | <b>36</b> |
| <b>10. Justificación .....</b>                                | <b>38</b> |
| <b>11. Caracterización de los beneficios.....</b>             | <b>39</b> |
| <b>12. Principales logros del aprendizaje.....</b>            | <b>40</b> |
| <b>13. Conclusiones y recomendaciones.....</b>                | <b>40</b> |
| Conclusiones .....  | 40        |
| Recomendaciones.....  | 42        |
| <b>14. Anexos .....</b>                                       | <b>43</b> |
| <b>15. Bibliografía .....</b>                                 | <b>47</b> |

## 1. Datos informativos del proyecto

### 1.2 Título de trabajo de titulación:

Estilos de liderazgo de una empresa ferretera ubicada en la ciudad de Guayaquil

### 1.3 Nombre del proyecto:

Sistematización de los diferentes tipos de liderazgos que hay dentro de una empresa ferretera.

### 1.4 Delimitación del tema:

La sistematización nos permite comprender el análisis de los estilos de los roles de directivo ejercidos por los mandos medios de la empresa ferretera, que está ubicada en la ciudad de Guayaquil en la actualidad tiene 6 sucursales y vendedores a nivel nacional. El estudio se especifica en las áreas de retail, comercial, logística y departamentos administrativos, considerando que únicamente las dinámicas laborales de liderazgo se relacionan con la gestión de equipos, comunicación interna, toma de decisiones y el acompañamiento laboral.

### 1.5 Localización

La ubicación de la sistematización en que me centro es en la matriz que se encuentra ubicada en la avenida Juan Tanga Marengo Km 3.5. #7 pasaje 37-A

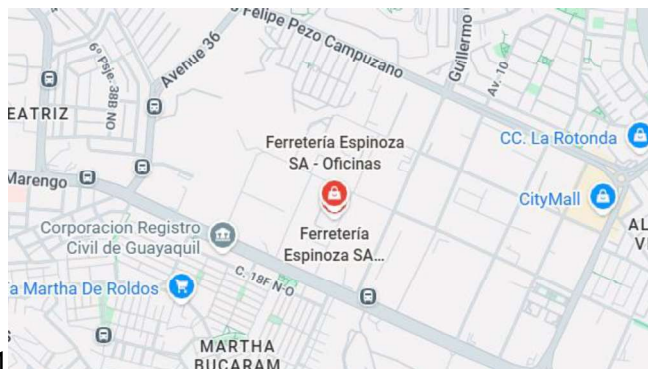


Figura 1

Nota: Ubicación de la matriz de la empresa ferretera (Google maps, 2026)

## **2. Objetivos**

### 2.1 Objetivo General

Sistematizar la experiencia organizacional vinculada al fortalecimiento del liderazgo de los mandos medios en la empresa ferretera, con el propósito de comprender su incidencia en el clima laboral y generar nuevos aprendizajes institucionales que aporten a la consolidación de la cultura organizacional.

### 2.2 Objetivos específicos

- Analizar las prácticas de liderazgo implementadas y su relación con la dinámica laboral y el clima organizacional.
- Identificar los aprendizajes obtenidos a partir de la experiencia, orientados al fortalecimiento del liderazgo interno y la sostenibilidad cultural de la empresa.
- Interpretar la relación entre las prácticas de liderazgo y los cambios observados en el clima laboral.

## **3. Eje de Intervención**

El eje central de la presente intervención se fundamenta en el fortalecimiento del liderazgo organizacional en los mandos medios de la empresa Ferretera, desde el punto de vista del ámbito organizacional orientado al desarrollo humano, la seguridad psicológica y la transformación cultural.

Este eje se construye a partir de la necesidad institucional de alinear los estilos de liderazgo existentes con la nueva visión estratégica de la empresa, promoviendo los distintos

modos de influencia organizacional más cercana, empáticas, participativas y coherentes con los valores organizacionales. De esta manera, la función directiva deja de ser concebido únicamente como una función jerárquica y pasa a entenderse una dinámica relacional que influye de manera directa en la motivación y el desempeño laboral y el clima organizacional.

Asimismo, el eje de intervención se orienta hacia el fortalecimiento de habilidades y capacidades blandas de quienes ocupan cargos de responsabilidad, tales como comunicación asertiva, escucha activa, gestión emocional, resolución de conflictos y trabajo colaborativo, las cuales son fundamentales para fortalecer la dinámica de los equipos de trabajo y generar ambientes laborales saludables.

Otro aspecto relevante del eje de intervención del fortalecimiento de una cultura que promueve la confianza y el bienestar emocional, donde los colaboradores se sienten seguros para comunicar diferentes ideas, involucrarse activamente y aprender de los errores sin miedo a sanciones o consecuencias negativas. Nos facilita fomentar la confianza, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional, elementos claves para el sostenimiento del cambio institucional.

Finalmente, el eje también se articula con la mejora continua de los fenómenos internos, mediante el análisis sistemático de las pautas de mando observadas, el uso de indicadores de desempeño y la evaluación permanente del impacto de las acciones formativas implementadas. Esto permite que la intervención no se limite a acciones aisladas, sino que se convierta en una experiencia compartida estructurado de aprendizaje organizacional y desarrollo sostenible.

#### **4. Marco teórico:**

##### **4.1. La organización como sistema psicosocial**

Esta sección busca entender la organización no solo como un lugar dedicado a la producción económica, sino como un sistema social complejo donde se articulan personas, grupos, normas, estructuras y dinámicas de poder. Se desarrollan vínculos laborales y se generan dinámicas emocionales que tiene un impacto significativo tanto en desempeño como en el bienestar de los colaboradores.

En el contexto de la empresa ferretera, esta mirada es fundamental. Al ser una empresa familiar, se observaba una tendencia a omitir jerarquías, lo que afectaba la comunicación entre asistentes y jefes.

En el escenario particular de la compañía, la concepción de la organización como un sistema psicosocial cobra relevancia al observar su naturaleza de empresa familiar. Esta estructura, que originalmente permitía la omisión de jerarquías formales, generó una dinámica donde los vínculos personales a menudo se superponían a los roles operativos. De acuerdo con Katz y Kahn (2016), la estabilidad de estos sistemas depende de la interacción entre sus miembros; en FESA, la falta de una estructura clara derivó en la categoría emergente de 'comunicación vertical', donde las instrucciones se distorsionaban antes de llegar a los equipos operativos de logística y retail, afectando no solo la productividad, sino también la seguridad psicológica de los colaboradores al no tener directrices coherentes.

##### **4.1.1 La organización como sistema social**

Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas abiertos que interactúan constantemente con su entorno y que están conformados por personas que cumplen diferentes

roles y funciones de distintas maneras. Los autores Katz y Kahn plantean que las organizaciones no son estructuras rígidas, sino sistemas sociales dinámicos que depende del comportamiento humano y su funcionamiento y sostenibilidad. En vista de que, las organizaciones no deberían verse como estructuras estáticas humanas, la comunicación y la toma de decisiones influyen directamente de su desempeño y la toma de decisiones influyen directamente en el desempeño y la permanencia en el tiempo. Además, el comportamiento, las motivaciones y las actitudes de los miembros se convierten en factores clave para lograr los objetivos institucionales y sostener el equilibrio interno del sistema operativo.

Según (Katz y Kahn, 2016) indicaba que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos que nos permiten intercambiar información, recursos y energía en su entorno cuya estabilidad dependía de la interacción entre sus miembros.

Comprendiendo la teoría de los sistemas, la empresa ferretera no puede ser analizada únicamente desde sus procesos operativos, sino también desde las relaciones que se construyen entre directivos, mandos medios y los colaboradores. El liderazgo, en ese sentido, se entiende cómo influye en la forma en la que se coordinan las actividades, en la toma de decisiones y la gestión de los conflictos internos por medio de la escucha activa.

#### 4.1.2 Relaciones humanas en el trabajo

Dentro de las instituciones laborales constituyen un eje primordial para el funcionamiento organizacional que cumplen el punto central en la vida diaria, debido a aspectos que impactan directamente en las dinámicas de comunicación entre las personas colaboran y enfrentan desafíos. Cuando en las organizaciones existe el respeto, empatía y una comunicación abierta, se fortalece el trabajo en equipo y esto logra generar un ambiente de calidad para los trabajadores.

Por lo contrario, las relaciones tensas o conflictivas pueden afectar de manera significativa dentro del desempeño, en donde puede aumentar el estrés y debilitar el compromiso de los colaboradores. Además, sentirse escuchado y valorado dentro de un espacio laboral contribuye mucho en los líderes que generen un mayor sentido de pertenencia, la confianza y satisfacciones con su trabajo, esto impactará positivamente en los aprendizajes.

(Chiavenato, 2021) sostiene que las organizaciones modernas deben centrarse en el desarrollo humano reconocido que el bienestar emocional, la comunicación interpersonal y el reconocimiento laboral influye directamente en el desempeño y la estabilidad organizacional.

Desde esta mirada, el fortalecimiento del liderazgo en la empresa ferretera no solo busca mejorar procesos administrativos, sino que también busca favorecer las relaciones interpersonales más saludables, con el fin de obtener el respeto, la colaboración y la comunicación asertiva. Cuando las relaciones interpersonales favorecen en la construcción de un entorno laboral propicio para el aprendizaje organizacional, la innovación junto a la capacidad de adaptación para los cambios que hay dentro del entorno laboral. Cuando se logra conseguir una comunicación afectiva, la existencia de las relaciones basadas en la confianza recíproca y el trabajo colaborativo entre los integrantes de la organización favorece la circulación de conocimientos, la transferencia de experiencias y la adopción de las buenas conductas observadas.

Esto nos permite que los equipos se desarrollen de manera más eficientes, mejoren sus procesos internos. Así mismo un clima relacional positivo contribuye a reducir la resistencia al cambio, ya que los colaboradores se sienten más seguros y respaldados durante los procesos de

transformación, lo que incrementa el compromiso, la estabilidad organizacional y el logro de los objetivos institucionales.

#### 4.1.3 Interacción entre individuo, grupo y estructura organizacional

La organización es un sistema psicosocial se construye de forma que las interacciones constaten del individuo, los grupos de trabajo y la estructura organizacional, logra que cada colaborador genere experiencia, valores y expectativas, mientras que los grupos desarrollan normas informales, estilos de comunicación y formas en las que influye en el funcionamiento general de la empresa.

Likert plantea en su teoría que el comportamiento organizacional no puede entenderse de manera aislada sino como un efecto generado a partir de las dinámicas de interacción entre las personas, (Likert, 2017) señala que los sistemas de gestión tienen un impacto directo en el grado de involucramiento de los trabajadores, la confianza organizacional y la calidad de las relaciones laborales. En la empresa ferretera los mandos medios cumplen un rol clave dentro de la organización que actúa de puente entre la estructura directivas y los equipos operativos. Su estilo de liderazgo influye directamente en la cohesión grupal, en la claridad de los objetos y en la forma en la que los colaboradores se logran integrar a la nueva cultura organizacional.

#### 4.1.4 Dinámicas de poder y comunicación organizacional

La sistematización permitió generar aprendizajes se desarrollan relaciones de poder que esto influye de manera directa en los mecanismos de toma de decisiones, en la asignación de roles y en la manera que la información es compartida entre los distintos niveles jerárquicos. Estas dinámicas se limitan únicamente a las estructuras formales, sino que también emergen a través de vínculos informales, liderazgos no oficiales y prácticas cotidianas de interacción.

La forma en la que está circulando la comunicación dentro de la organización puede fortalecer o debilitar estas dinámicas, ya que un flujo de información claro, transparente y bidireccional que esto favorece la participación, la coordinación y el sentido de corresponsabilidad. Cuando la comunicación es limitada o poco accesible, se generan barreras que afectan el clima laboral y dificultan los procesos internos. Desde una visión los patrones de comportamiento, mejorar los canales comunicativos y promover las relaciones más equilibradas, orientadas al fortalecimiento del funcionamiento institucional y al logro de objetivos colectivos.

#### 4.2 Liderazgo en el contexto organizacional

El liderazgo en el contexto organizacional puede ser comprendido más que un proceso dinámico que esto afecta directamente en el nivel de participación de los trabajadores, se relacionan y se comprometen con los objetivos. Desde una orientación psicosocial el liderazgo las limitaciones que ejerce la autoridad formal, sino que se construye a partir de las interacciones, las relaciones humanas y los significados compartidos dentro de una empresa.

En toda empresa es un proceso transformacional cultural en donde el liderazgo es un papel estratégico ya que actúa como un puente entre la estructura organizacional y las personas, facilitando la adaptación al cambio, el fortalecimiento del trabajo en equipo y la consolidación de una cultura más participativa y unida.

##### 4.2.1 Conceptualización del Liderazgo

El liderazgo en FESA no puede ser analizado como un rasgo individual, sino como un fenómeno relacional que configura el clima laboral. Al contrastar la teoría de Northouse (2021)

con la experiencia vivida, se evidencia que los mandos medios funcionaban como 'puentes' saturados por la carga laboral. Esto permitió la emergencia de liderazgos informales en las bodegas, los cuales, ante la ausencia de una guía formal empática, en ocasiones replicaban estilos autoritarios que impactaban negativamente en el bienestar emocional de los trabajadores. Así, la intervención del equipo de Estrategia Talento y Cultura (ETC) buscó transformar esta influencia social desde una base punitiva hacia una visión de acompañamiento, alineada con el propósito de desarrollo humano.

Al plantear la perspectiva, del liderazgo se construye en la relación de los demás y se manifiesta en como toman decisiones, en la comunicación interna, la información y la gestión de los distintos grupos. Esta visión nos facilita comprender que el liderazgo no es una característica individual aislada, sino que es proceso social que se desarrolla dentro de un sistema.

#### 4.2.2 Liderazgo formal e informal

En las organizaciones existen diferentes formas de liderazgo, en muchas de ellas el liderazgo no siempre depende exclusivamente de la estructura jerárquicas. El liderazgo formal se encuentra asociado a los cargos asignados dentro del organigrama y de las responsabilidades establecidas por la organización. En cambio, el liderazgo informal surge de la manera espontánea dentro de los distintos grupos de trabajo a partir del reconocimiento social que los colaboradores otorgan a determinadas personas por lo general seleccionan a las personas que tienen cierta experiencia, habilidades interpersonales y la capacidad de influenciar dentro de una organización.

Con respecto a las organizaciones ambas formas de liderazgo cumplen las mismas funciones completarias. Mientras que el liderazgo formal permite establecer lineamientos, coordinar procesos y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, el liderazgo informal contribuye a fortalecer la cohesión grupal, que logra obtener comunicación interna y generar confianza entre los miembros del equipo. Esta interacción resulta especialmente relevante en los contextos organizaciones en donde esto promueve una cultura participativa y orientada al trabajo colaborativo.

(Northouse, 2021) indica que el liderazgo informal desempeña un papel clave en la dinámica organizacional, ya que influye directamente en la aceptación de cambios en la construcción de las relaciones laborales positivas y el fortalecimiento del compromiso de los colaboradores con la organización.

Dentro del enfoque psicosocial de Kurt Lewin, el liderazgo no se limita a una posición de poder formal, sino que se construye en los procesos de interacción que se establece entre el líder y el grupo de trabajo. Planteo que el estilo de liderazgo influye directamente en el clima social del equipo y en la forma en que los miembros se organizan, participan y se involucran en las tareas colectivas.

Dentro de la empresa ferretera, se encuentra esta distinción entre el liderazgo formal e informal que adquiere especial relevancia debido a que la interacción constante entre los mandos medios y equipos operativos. Este proceso de fortalecimiento del liderazgo no solo implica desarrollar competencias en quienes ocupan cargos jerárquicos, sino también reconocer y canalizar los estilos del rol directivo informales que emergen dentro de los equipos de trabajo. Estos diferentes estilos informales pueden convertirse en aliados estratégicos para impulsar

cambios culturales, en donde facilita el proceso de adaptación organizacional y promueve una comunicación asertiva con los trabajadores, es importante para la ferretera impulsar mediante los orientadores culturales a que los impulsen a sus diferentes equipos de trabajo cual es el propósito que tiene como compañía.

De esta manera nos favorece entender la coexistencia del liderazgo formal e informal que permite analizar el liderazgo como un fenómeno dinámico y relacional en donde la autoridad institucional y la influencia social interactúan constantemente, configurando la forma en la que se construye las prelaiones laborales y se desarrollan los procesos organizacionales.

#### 4.2.3 Liderazgo como proceso de influencia

El liderazgo puede comprenderse como un proceso de influencia social que se construye en la interacción cotidiana entre relación entre el líder y el equipo. Esta influencia no se limita al ejercicio de la autoridad formal, sino que se manifiesta a través de comportamientos, actitudes y formas de relacionarse que orientan el accionar colectivo dentro de la organización. En este sentido, el liderazgo se expresa en la capacidad del líder para generar el sentido, orientar esfuerzos y movilizar a las personas hacia objetivos compartidos.

La influencia del líder se ejerce, principalmente por las conductas observadas como el ejemplo personal, la comunicación clara, el acompañamiento constante y el reconocimiento del esfuerzo individual y grupal. Estas acciones fortalecen la confianza interpersonal y favorecen la construcción de las relaciones laborales más sólidas, ejerce una influencia directa en el grado de involucramiento de los colaboradores.

(Yukl, 2020) señala que el liderazgo efectivo se fundamenta en la capacidad que el líder para influir en las actitudes, comportamientos y los niveles de motivación de los colaboradores,

promoviendo un ambiente laboral positivo y de mayor implicación con los objetivos de las instituciones.

#### 4.2.4 Rol del líder en la gestión de equipos

La labor del líder de equipo es fundamental en la gestión de equipos esto va más allá de la asignación de tareas. Esto implica tener el acompañamiento de procesos, facilitar la comunicación, resolver conflictos y promover un entorno de trabajo colaborativo. Desde esta perspectiva, el líder actúa como facilitador del equipo y como un agente clave en la construcción de la cultura organizacional, esto ayudara de manera positiva los distintos grupos de las organizacional.

(Chiavenato, 2021) el autor señala que los distintos líderes organizacionales cumplen un papel fundamental en el desarrollo de competencias, en el fortalecimiento del compromiso laboral y en la creación de ambientes de trabajo en donde esta orientados a los personajes del aprendizaje y la mejora continua.

Dentro de las observaciones y revisando el material de trabajo en la que me enfoco, los mandos medios buscan precisamente potenciar este rol, promoviendo el liderazgo más cercanos, empáticos y coherentes con la nueva visión institucional que el nuevo equipo de ETC, le está brindando es una oportunidad para que ellos logren obtener ese poder de lograr ese tipo de empoderamiento lingüísticos que deseamos ofrecerles a los líderes, con su personal a cargo.

#### 4.3 Estilos de liderazgo

Dentro de muchos estudios nos resulta fundamenta comprender en qué manera el liderazgo ejerce influencia sobre el comportamientos de los grupos de trabajo y como logran desarrollarse en la dinámica labora, y así lograr mejorar el clima laboral dentro de los diferentes

cambios que han venido realizando, entendiendo así como bajo un marco analítico psicosocial, los diferentes estilos que se encontró lo direccionamos a los diferentes patrones de conducta, comunicación asertiva y la relación que configuran el clima laboral y el nivel de participación de los colaboradores. Es importante destacar que los diferentes estilos lograr adquirir especial relevancia cuando las empresas atraviesan cambios en el movimiento cultural organizacional que se dio en FESA. La estructura en la que los mandos medios lograr ejercer ese liderazgo influye directamente en la aceptación de las buenas dinámicas laborales que se está brindando en la organización, como cada líder va logrando comprometerse al nuevo objetivo de la empresa para sus colaboradores, lo que busca es fortalecer y consolidar una cultura más participativa, comprometida a demostrar que los lazos que generes lograra cambiar un clima laboral que se observaba.

#### 4.3.1 Estilo de liderazgo autoritario

Este tipo de estilo nos permite centrarnos en el poder y la toma de decisiones que tiene el líder a cargo. Entendiendo este modelo es lo que buscaba la empresa, que el lidera de los distintos departamentos tengo el poder de asignar normas, asignar tareas y que logre controlar los procesos sin promover la participación de los colaboradores. En donde la comunicación en ciertas organizaciones suele ser vertical y unidireccional. Desde una perspectiva organizacional, este estilo puede lograr aprendizajes rápidos y circunstancias de emergencia en aquellos casos en los que se hace necesario un alto nivel de control operativo. Sin embargo, al tener el uso constante de este liderazgo puede lograr un efecto negativo en la motivación del personal, clima laboral, en donde afectaría su salud mental y ellos se sientan poco valoradores o simplemente excluidos de las diferentes actividades.

#### 4.3.2 Estilo de liderazgo democrático

El liderazgo democrático se fundamenta en la participación más activa de los colaboradores que sean incluidos en algún cambio o toma de decisiones. En estilo, el líder va a lograr promover el diálogo, logra obtener escucha activa con los colaboradores en donde el líder sea el que promueve el diálogo, y se logre obtener las opiniones de los líderes. Esto logrará la participación más activa y se mantendrá una relación más participativa con los colaboradores.

El autor Lewin plantea que este estilo genera de manera asertiva cambios en los ambientes laborales, teniendo así cohesión grupal, compromiso, dedicación, comunicación y satisfacción laboral. Este estilo favorece mucho como se va desarrollando las habilidades de aprendizaje colectivo y así mismo generando buenas dinámicas laborales basadas en la cohesión grupal. Este proceso cultural resulta válido para muchas organizaciones, ya que facilita la adaptación al cambio y fortalece el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia las organizaciones.

#### 4.3.3 Estilo de liderazgo laissez-faire

Este tipo de estilo se define por la participación mínima dirigida por el líder de las actividades del equipo. Dado que este tipo de liderazgo, los colaboradores cuentan con un alto nivel de autonomía para tomar decisiones y saber organizar su trabajo mientras que el líder adopta por un rol de acompañamiento y seguimiento en donde se observa que el líder es más pasivo al momento de desarrollar las actividades.

Al leer este tipo de liderazgo, me doy cuenta de que tiene una característica particular en donde logra favorecer la autonomía y la creatividad en los equipos tienen una capacidad alta en las estrategias elaboradas obtenidas en la experiencia. También tiene su lado negativo, que puede

generar desorganización, falta de direccionamiento y baja coordinación. Debemos de tener en cuenta algo muy importante que, cuando no existen estructuras claras o muchas veces no tienen esa comunicación con el equipo en donde requiera información, esto depende directamente en el contexto organización y de nivel de madurez que se presente en dicho grupo de trabajo.

#### 4.3.4 Características conductuales de cada estilo de liderazgo.

Se expresa que a través de cada comportamiento específico de manera dinámica organizacional. El liderazgo autoritario se asocia con las diferentes conductas del control, supervisión constante y la toma de decisiones. Este liderazgo Laissez-faire se entiende que por la baja intervención directa mayor es la autonomía del grupo y tienen una supervisión limitada, se entiende que las características se logran identificar como los diferentes líderes que interactúan con sus equipos y como se configuran las relaciones laborales.

#### 4.3.5 Ventajas y limitaciones de los liderazgos

De acuerdo con (Northouse, 2021) se explicaba que no puede establecerse un único modelo de liderazgo que resulte eficaz en varios casos los contextos, sino que los líderes deben adaptar sus dinámicas laborales según las características de los equipos, los objetivos organizacionales y el entorno laboral.

Se entiende que cada liderazgo presenta ventajas y los limitantes, se entiende que el liderazgo autoritario puede ser útil en situaciones que requieren decisiones rápidas, pero puede afectar el clima laboral si se utiliza permanente, es importante entender que el liderazgo democrático, puede requerir más tiempo para la toma de decisiones, así mismo el liderazgo laissez-faire promueve la autonomía pero este puede generar la falta de dirección si no existe un adecuado acompañamiento de parte del líder.

En la ferretería nos da demostrar que el análisis del liderazgo permite identificar las formas de actuación que favorecen el desarrollo organizacional y aquellas que requieren ajustes para alinearse con la nueva visión de la empresa que la investigación posibilita a fortalecer el clima laboral.

#### 4.4 Liderazgo transformacional y liderazgo participativo

Se presencia como enfoques relevantes dentro de la psicología organizacional debido a su impacto positivo en el clima laboral, teniendo en cuenta el compromiso que demuestran los colaboradores en las relaciones laborales saludables. A diferencia de estos estilos de las dinámicas laborales directivas son muy tradicionales y centrados en la supervisión y control, que promuevan una relación más humana que lidera y equipos, que están acompañados de motivación, participación y el fortalecimiento del sentido de pertenencia que nos muestra.

Esta transición hacia un liderazgo transformacional en la ferretería no fue solo un cambio administrativo, sino una respuesta a la necesidad de salud mental organizacional. Un estilo participativo, como proponen Bass y Riggio (2006), permite que el colaborador se sienta valorado, lo cual es crítico en entornos de alta presión como el retail. En FESA, la categoría de 'participación condicionada por la confianza' demostró que, sin un ambiente de escucha activa, el compromiso afectivo se debilita, aumentando el riesgo de estrés laboral y rotación, factores que la OMS (2022) identifica como consecuencias directas desde los diferentes roles directivos deficientes.

##### 4.4.1 Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo se basa en los ambientes laborales más positivos y que se caracteriza especialmente en el líder que promueve inspirar, motivar y promueven a los

colaboradores ver más allá de los intereses que nos puede dar la organización. Estos estilos no solo se centran en las metas obtenidas en el cumplimiento de colaborador, tiene como base en el fortalecimiento integral en los ámbitos personal y profesional de los colaboradores, que ayudan a promover una visión compartida con el valor a la empresa que muestra el sentido de valor al propósito organizacional.

El liderazgo favorece mucho a varios ambientes laborales a ser más positivos, en un entorno en el que los colaboradores experimentan reconocimiento por su aporte, escuchados y motivados, esto ayuda a contribuir activamente el cumplimiento de las metas institucionales. Esto nos permite a fortalecer la confianza interpersonal y promueve una mayor identificación con la organización.

#### 4.4.2 Liderazgo transaccional

(Bernard Bass, 1985) señala que el liderazgo transaccional puede ser funcional en contextos donde se requiere estabilidad operativa, pero resulta limitado cuando se busca generar cambios profundos o fortalecer el compromiso emocional de los colaboradores con organización.

En comparación con el liderazgo transformacional, desde una orientación que no brinda tiene a ser una visión transaccional en donde genera una relación más instrumental entre el líder y colaborador, además se centra en los hallazgos cualitativos obtenidos, mientras que el liderazgo transformacional promueve una vinculación más profunda y orientada en el desarrollo organizacional.

Considerando en que la principalmente en el intercambio entre el líder y los colaboradores, esto nos permite generar cumplimiento de tareas y así también el control del

desempeño y el mantenimiento del orden organizacional, que nos posibilita a priorizar los procedimientos establecidos en las organizaciones.

#### 4.4.3 Liderazgo Participativo

Los distintos tipos de liderazgo se caracterizan por la inclusión activa de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones, es muy importante tomar en cuenta que nos permite promover el diálogo, la cooperación y el trabajo colaborativo. En este estilo, el líder actúa como un facilitador, que esto nos ayuda a ir generando espacios para que los equipos aporten ideas que expresen opiniones y participen en la construcción de soluciones organizacionales. Se analiza el fenómeno autónomo, que nos brinda el sentido de responsabilidad compartida y la confianza entre los miembros del equipo. Así mismo favorece una comunicación asertiva, en donde nos demuestre horizontal y contribuye a la construcción de relaciones laborales más participativas, equitativas y respetuosas.

El liderazgo participativo no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también impactan positivamente en el bienestar psicológico de los trabajadores, el generar una mayor percepción de apoyo del reconocimiento y el valor personal que brindamos en las instituciones.

#### 4.4.4 Motivación, compromiso y sentido de pertenencia

(Bass y Riggio, 2006) destaca que los líderes transformacionales genera un mayor compromiso afectivo hacia la organización, el fortalecimiento del vínculo emocional entre el colaborador y la institución. Este compromiso no solo se refleja en el desempeño, sino que también favorece la permanencia laboral y la estabilidad organizacional.

En el contexto de la ferretería, la incorporación de modos de intervención de transformacionales y participativas representan una oportunidad estratégica para fortalecer la

nueva cultura organizacional, esto mejora el clima laboral y nos ayuda a consolidar los grupos de trabajo que nos brinda seguridad y compromiso.

### **5.Objetivo de intervención de la práctica de investigación**

El objetivo de la presente sistematización se centra en la experiencia organizacional vivida durante el proceso del fortalecimiento del liderazgo de los mandos medios de la compañía, en donde se desarrolla durante el periodo comprendido entre enero y junio del 2025. En este proceso formo parte de una etapa de transformación cultural orientada a la mejora las dinámicas laborales del liderazgo, la comunicación interna y el acompañamiento organizacional, en coherencia con la nueva visión institucional de la empresa.

El interés principal de esta sistematización no se orienta a medir formalmente los estilos de direcciones, son que reconstruye, analiza e interpreta la experiencia vivida, identificando los aprendizajes generados a partir de las pautas de actuación implementadas y de las dinámicas desarrolladas en donde lidera. La sistematización permite comprender como se vivió el proceso de fortalecimiento del liderazgo en el contexto cotidiano de trabajo.

De acuerdo con (Mendoza, Hernández-Sampieri, 2020) la sistematización de experiencia organizacionales permite recuperar procesos reales, organizar aprendizajes prácticos y generar conocimiento aplicado a partir de la reflexión sobre la práctica profesional.

El objetivo de la intervención de los limitantes específicamente a las áreas de retail, comercial, logística y departamentos administrativos, debido a que solo estos espacios concentran la mayor interacción entre los mandos medios y equipos operativos y constituyen escenarios claves para el ejercicio cotidiano del liderazgo dentro de ferretera estas áreas fueron el punto principal en donde se desarrollan los procesos de capacitación , acompañamiento

organizacional, fortalecimiento de habilidades de liderazgo y de mejora de la organización interna.

(Robbins y Judge, 2021) señalo que los mandos medios cumplen un rol estratégico dentro de las organizaciones ya que actúan como un vínculo entre la alta dirección y los equipos de trabajo, incluyendo directamente con el clima laboral, la motivación y la ejecución de los objetivos.

Así también el objetivo de la intervención contempla el liderazgo como un proceso relacional y humanizado en el cual intervienen factores emocionales, comunicacionales y sociales. (Goleman, 2020) destaca mucho en como el desarrollo de las competencias emocionales en los lidera favorece la construcción de ambientes laborales saludables, fortalece la confianza interpersonal y promueve relaciones de trabajo más colaborativas.

Desde el análisis organizacional, nos orienta a comprender como las dinámicas laborales del liderazgo influye en el bienestar psicológico, el sentido de pertenencia y la dinámica de los equipos de trabajo. La organización mundial de la salud (OMS, 2022), señala que los tipos de influencia directiva en donde la cultura organizacional tienen un impacto directo en la salud mental laboral, el nivel de estrés ocupacional y la satisfacción en el trabajo.

Metodológicamente se entiende que el objetivo establece un marco claro de análisis, centrado en un periodo específico, en áreas estratégicas y en mecanismos utilizados organizaciones concretas relacionadas con el liderazgo. El análisis nos da entender una interpretación más profunda y contextualizada de experiencia vivida, garantizando coherencia entre los objetivos del estudio.

Esto genera aprendizajes institucionales aplicables, que nos permiten fortalecer el liderazgo interno, que se presenta en la cultura organizacional de la ferretería y aporta insumos prácticos para futuros procesos de mejora organizacional. De esta manera contribuye activamente al desarrollo sostenible de la empresa y al bienestar integral de sus colaboradores.

## **6. Metodología**

La metodología actual de sistematización se basa en un paradigma cualitativo e interpretativo, alejándose de la simple descripción técnica de las actividades y centrándose en la reconstrucción crítica de la experiencia en ferretería de enero a junio de 2025. Esta perspectiva no se centra únicamente en documentar los acontecimientos, sino que busca captar el aprendizaje organizativo creado en la práctica, donde el centro del análisis se convierte en la consolidación del liderazgo de la dirección intermedia. En palabras de Jara Holliday (2018), "la sistematización es un proceso reflexivo que permite al organizador transformar la práctica cotidiana en conocimiento teórico aplicable."

En este caso, el diseño metodológico se especifica en la recuperación de información de diferentes fuentes y de distintas experiencias de vida en el entorno laboral. El enfoque no solo estaba en documentar los procesos, sino en comprender los significados, tensiones y el 'por qué' de los diversos componentes durante la intervención de la Estrategia Talento y Cultura (ETC). Como señala Ghiso (2020), el propósito de la sistematización es permitir que los actores implicados identifiquen las lógicas que sustentan su propia práctica profesional. En el caso de FESA, este fue el punto de partida para entender cómo la dirección intermedia pasó de los marcos tradicionales de gestión a culturas más participativas.

### 6.1. Instrumentos utilizados como fuentes para la reconstrucción de la experiencia

Los instrumentos utilizados en este caso se eligieron en términos cualitativos; no actuaban como herramientas para medir el impacto de forma cuantitativa, sino como fuentes de significado para la reconstrucción cronológica y temática de la experiencia. Cada instrumento fue capaz de captar una dimensión diferente de la realidad organizativa y la triangulación de la documentación formal de la empresa con las percepciones de los actores implicados en el fortalecimiento del liderazgo.

Para empezar, se utilizaron los registros institucionales y documentales del ETC, incluyendo los informes internos, informes de formación, actas de reuniones y los calendarios de actividades formativas. Estos documentos fueron esenciales para establecer el orden cronológico de la intervención y enmarcar las decisiones estratégicas tomadas por la organización durante el periodo de estudio. Como afirma Jara Holliday (2018), la documentación previa es el punto de partida esencial para evitar que la memoria de la experiencia se pierda o se distorsione con el tiempo.

Además, la observación de los horarios de actividades formativas y del entorno organizativo permitió captar la dinámica diaria del ejercicio del liderazgo en los ámbitos minorista, comercial y logístico. Esta observación era esencial, para ajustar el proceso, para registrar las diferencias entre lo que dictaba la planificación documental y lo que ocurría en la práctica diaria, como el flujo interno de comunicación y el control de conflictos en la gestión de mandos intermedios y equipos operativos. Flick (2020) sostiene que la observación en el contexto natural es esencial para entender los fenómenos sociales a partir de la experiencia vivida de los participantes.

Finalmente, se incorporaron espacios para diálogos y retroalimentación organizativa, como sesiones de formación y debates en grupo. Estos espacios, tal como están documentados, fueron fuentes primarias para recopilar las reflexiones, miedos y aprendizajes de los propios participantes y, por tanto, para construir un sentido colectivo de lo que significa liderar en FESA en la nueva visión institucional.

## **7. Preguntas Claves**

Las preguntas clave que me orientaron en el proceso de la sistematización y lograron organizar el proceso de recuperación y análisis de la experiencia desarrollada durante el fortalecimiento del liderazgo en la empresa ferretera. Estas preguntas no tuvieron como finalidad evaluar resultados numéricos ni medir impactos, sino comprender el proceso desarrollado, interpretar los mecanismos utilizados implementadas y reflexionar sobre los aprendizajes generados a partir de la experiencia que se logró observar en tiempo estimado.

Las preguntas se estructuraron en tres momentos al inicio, interpretación y cierre, esto me permitió observar el análisis progresivo que va desde la descripción de los vividos hasta la reflexión crítica y la proyección de lo aprendido.

### **7.1 Preguntas de inicio**

Las preguntas estuvieron orientadas a recuperar el contexto y las principales características en las que nos ayudaría en el fortalecimiento los que líderes que se presenciaron dentro de la organización laboral. Estas permitieron realizar un punto de inicio en donde lograría comprender que se desarrolla la experiencia desde la perspectiva organizacional.

1. ¿Cómo se desarrolló el proceso de fortalecimiento del liderazgo en ferretería durante el periodo de intervención?

2. ¿Qué prácticas de liderazgo fueron más visibles en el trabajo cotidiano de los mandos medios?
3. ¿Qué situación o necesidades organizacionales dieron origen a este proceso de fortalecimiento del liderazgo?

Estas preguntas me facilitaron en el momento de identificar se lo momentos claves del proceso, las acciones implementadas y el contexto laboral en el cual se desarrolló la experiencia.

#### 7.2 Preguntas interpretativas

Estas me permitieron profundizar el análisis de experiencias vivida, orientado la reflexión sobre el sentido de las dinámicas laborales del liderazgo y su influencia en la dinámica organizacional.

1. ¿Cómo fueron experimentadas las prácticas del liderazgo por los colaboradores y los mandos medios durante el proceso de intervención?
2. ¿Qué cambios se percibieron en la forma de comunicarse en el trabajo en equipo?
3. ¿Qué dificultades resistencias surgieron durante el proceso de fortalecimiento del liderazgo?

Como impactos cualitativos al momento de hacer estas preguntas en todo el proceso, logre escuchar y leer las experiencias y percepciones de los que los colaboradores sentían dichas vivencias en la organización laboral.

#### 7.3 Preguntas de cierre

Las preguntas de cierre estuvieron orientadas en la reflexión final ya la identificación de aprendizajes instituciones derivados de la experiencia,

1. ¿Qué aprendizajes dejó el proceso de fortalecimiento del liderazgo para la empresa ferretera?
2. ¿Qué prácticas de liderazgo resultaron más significativas y deberías mantenerse o fortalecer?
3. ¿Qué aspectos podrían mejorar en futuros procesos de intervención organizacional similares?

### **8.Organización y procesamiento de la información**

El objetivo se centra en la experiencia vivida de la organización, sobre el fortalecimiento de los mandos medios, este proceso se formó por parte de una etapa de transformación cultural orientada al cambio de mecanismos utilizados tradicionales de gestión hacia un modelo más participativo, humano y alineado con la nueva visión que el nuevo equipo de Talento humano tenía planeada.

El objetivo principal no radica en mediar formalmente los distintitos tipos de rol directivo, sino de reconstruir, analizar e interpretar las estrategias implementadas reales implementadas, las dinámicas generadas entre colaboradores, estas actividades permiten comprender como se vivió esa experiencia en el fortalecimiento con el trabajo en equipo.

De acuerdo con el autor (Mendoza, Hernández-Sampieri, 2020) permite recuperar procesos vividos, organizar aprendizajes prácticos y generar conocimiento aplicado a partir de la reflexión sobre la práctica profesional.

La importancia de distintitos grupos de áreas en la que la intervención se maneja de manera distinta debido a que los distintos espacios se concentran en la mayor interacción entre el líder y mandos medios, en gran parte es el área operativa de la empresa en donde se realizó

varios escenarios directos donde se desarrollan los procesos de capacitación en acompañamiento organizacional, la intensión del fortalecimiento son las distintas habilidades de gestión de equipos y a mejora en la comunicación interna que es parte del trabajo en equipo.

### 8.1 Categorías emergentes

Se presenta el proceso de la organización, clasificación y análisis de la información, se identificaron las siguientes categorías emergentes, las cuales permitieron comprender de manera más profunda la experiencia vivida durante el fortalecimiento del liderazgo.

#### 1. participación condicionada por el clima confianza

Se observo que la participación de los colaboradores estuvo estrechamente vinculada al nivel de confianza generado por los mandos medios. En los equipos donde se promovieron espacios de diálogo y escucha activa en donde las participaciones de las actividades que se realizado profundizo para que los colaboradores sean más abierta y constante.

#### 2. Comunicación mediada por el estilo de liderazgo

La forma en que los líderes se comunican con sus equipos influyo directamente en la claridad de los procesos, de la resolución de conflictos y la percepción de acompañamiento organizacional por el grupo de *estrategia talento y cultura*.

#### 3. Influencia del contexto institucional en la experiencia del liderazgo

La historia organizacional y el carácter familiar de la empresa influyeron en la manera en que los colaboradores vivieron el proceso de transformación, evidenciando las mecanismos utilizados arraigadas que existían con las nuevas propuestas de liderazgo.

#### 4. Limitaciones estructurales para el seguimiento continuo

Logramos identificar las diferentes dificultades relacionadas con la carga laboral y la disponibilidad de tiempo de los mandos medios, lo cual limitó en algunas ocasiones el acompañamiento constante que se requirió en los diferentes grupos y la consolidación de las nuevas conductas observadas en la organización.

Estas categorías emergentes nos ayudaron a permitir organizar la información de manera coherente con el eje de sistematización y así mismo se facilitó con la interpretación de los aprendizajes institucionales derivados de la experiencia.

### **9. Análisis de la información**

Se desarrolló en la sistematización se abordó como un proceso reflexivo e interpretativo, orientado a cómo se experimentó la experiencia organizacional vivida durante el fortalecimiento del liderazgo en la ferretería. Este análisis permitió identificar sentidos, aprendizajes y dinámicas generadas en el contexto laboral a partir de las dinámicas laborales se implementó por los mandos medios.

Este proceso se utilizó la información previamente organizada en matrices, registros institucionales y la de observación del entorno laboral. Estos insumos permitieron identificar situaciones relevantes, en las cuales era la clave del proceso de la intervención y facilitaron la reconstrucción progresiva de la experiencia.

En un primer momento, se realizó una revisión detallada de la información recopilada, lo que permitió identificar patrones de comportamiento y experiencias compartidas por los colaboradores. Como evidencia de este hallazgo, se observó que, en varios equipos, los mandos medios comenzaron a promover espacios de diálogo más frecuentes, donde los colaboradores se

expresan inquietudes y propuestas durante reuniones operativas, evidenciando una mayor apertura comunicacional.

En un segundo momento se analizaron las dinámicas laborales de liderazgo observadas y los cambios percibidos en la dinámica laboral. En la práctica se evidenció una mayor participación y disposición de los líderes para el acompañamiento de sus equipos en la resolución de dificultades cotidianas laborales que se encuentren, así como una mejora en la coordinación entre áreas, así mismo como se reflejaría la comunicación directa y menos intermediada por el área de ETC.

Finalmente, el análisis de la información nos facilitó construir e identificar aprendizajes institucionales y elementos relevantes para el fortalecimiento de la cultura organizacional. Como evidencia se observó que en su mayoría de los mandos medios comenzaron a delegar responsabilidades de qué manera más clara, generando mayor autonomía en los equipos y fortaleciendo el sentido de autonomía en los equipos y fortaleciendo el sentido de corresponsabilidad en el cumplimiento de los objetivos de cada área.

Como principal instrumento fue una de las matrices que se colocó en la sistematización, en las cuales fueron las que nos facilitaron al momento de la organización de la información por áreas de trabajo y grupos participantes. Estas matrices permitieron visibilizar coincidencias en las percepciones de los colaboradores y reconstruir de manera ordenada las estrategias implementadas de liderazgo implementadas durante el proceso.

Contribuyó a la comprensión de construir una comprensión integral del proceso de fortalecimiento del liderazgo desarrollado en la ferretería, identidad aprendizajes, tensiones organizacional más participativa y coherente con la nueva visión organizacional.

## **10. Justificación**

La sistematización aquí presentada surge de la necesidad de documentar y realizar un análisis crítico de la transición de un modelo empírico de gestión familiar a una estructura profesionalizada en la empresa ferretera (FESA). Desde una lógica teórica organizativa, este trabajo va más allá de la mera descripción de procesos y se centra en cómo la práctica del liderazgo actúa sobre la dinámica de las relaciones laborales y la construcción de relaciones positivas. La peculiaridad de la situación analizada es que el ejercicio de la dirección intermedia es, en cierta medida, un acto aislado, y se convierte en el eje que moldea las relaciones en el lugar de trabajo y, en consecuencia, la salud mental de quienes trabajan.

Este proyecto, en el ámbito de la salud psicológica, se basa en la recomendación de la Organización Mundial de la Salud (2022), que indica la cultura institucional y el estilo de liderazgo como factores de riesgo en la salud psicosocial y el estrés laboral. Desde esta perspectiva, la sistematización es capaz de dar valor al fenómeno de la necesidad de liderazgo empático en los sectores minorista y logístico, donde la carga emocional del líder es un factor protector para el grupo.

Por último, este proceso de aprendizaje permite interrogar de forma reflexiva las estrategias implementadas habituales, lo que implica el reconocimiento de que la mejora organizativa no reside exclusivamente en los cambios estructurales, sino también en el fortalecimiento de las habilidades blandas y la comunicación directa. Desde esta perspectiva, la contribución concreta de la sistematización es proporcionar una base de conocimiento aplicable que garantice la sostenibilidad del cambio cultural iniciado, estableciendo que el desarrollo de la empresa esté en consonancia con el desarrollo humano de sus miembros.

## **11. Caracterización de los beneficios**

El proceso del fortalecimiento gerencial desarrollado por la empresa ferretera estuvo dirigido principalmente a mandos altos, medios y socios operativos y personas administrativas de comercio minorista, ventas, logística y gestión interna. Estos grupos fueron los principales participantes de la experiencia organizacional debido a su participación directa en la dinámica diaria de trabajo y la implementación de las nuevas conductas observadas de gestión.

La reacción de los beneficiarios antes las actividades fueron progresivas. En la etapa inicial hubo una actitud de espera y cautela con respecto al proceso de cambio que se vivió en la ferretería, sin embargo, con el desarrollo de actividades y áreas de apoyo se observó una predisposición mayor, en participar, colaborar y asumir nuevos roles en los grupos de trabajo. Uno de los logros más importantes es el fortalecimiento de las habilidades comunicativas, demostrando una mayor apertura a la cooperación.

El desarrollo de los mecanismos utilizados desde la escucha activa y una mayor disposición para el diálogo entre directivos y colaboradores. Asimismo, los mandos medios mostraron avances en la delegación de funciones en el apoyo personal y el manejo más cercano de los diferentes grupos de trabajo. La experiencia adquirida a nivel institucional permitió fortalecer las capacidades que están relacionadas con las organizaciones, el reconocimiento de talento humano y la creación de los espacios de aprendizaje colectivo. Estos elementos fundamentales se pueden considerar como un aporte esencial para los futuros proyectos de intervención organizacional, que están orientados al liderazgo y la mejora del clima laboral.

## **12. Principales logros del aprendizaje**

Uno de los principales logros del aprendizaje fue comprender el liderazgo como un proceso relacional que se construye en la interacción diaria de los colaboradores, y no únicamente como una función jerárquica. Esto se enfocó en la comprensión que se logró identificar y analizar las dinámicas laborales del liderazgo implementadas por los mandos medios y su relación con la dinámica laboral.

La sistematización favoreció el análisis e interpretación de dichas prácticas de liderazgo que influyen en el clima organizacional, especialmente en aspectos vinculados a la comunicación, el trabajo en equipo y el acompañamiento del personal. Se identificaron aprendizajes institucionales orientados al fortalecimiento del liderazgo interno que acompañó con la consolidación de la cultura organizacional.

La experiencia que presenciamos nos permite profundizar y reconocer tanto elementos de riesgos, como la resistencia inicial al cambio y la sobrecarga laboral que ciertos grupos tenían, como elementos innovadores, entre ellos el cambio del área de talento humano hacia *Gestión de Estrategia Talento y Cultura*, que generó un impacto positivo en la percepción institucional del liderazgo.

## **13. Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

La experiencia sistematizada en ferretería (FESA) nos permite afirmar que el liderazgo no se entiende como una función rígida dentro de una jerarquía de órdenes, sino como un proceso relacional que moldea fundamentalmente el clima organizativo. FESA ha demostrado que la mejora en la operatividad, resultante de la adopción de estilos tradicionales de mando

hacia un liderazgo transformador y participativo, es un factor positivo para la salud mental de los empleados. En el comercio minorista, como ejemplo de entornos organizativos de alta presión, la presencia de líderes que muestran rasgos de emocionalidad y calidez sirve como factor protector frente a la expresión del síndrome de agotamiento y, por tanto, cumple con la recomendación de la OMS (2022) sobre cultura institucional y salud mental.

Otro aspecto destacado por la categoría emergente "participación condicionada por el clima de confianza" es relevante. La experiencia lo demuestra: la implicación de los grupos en la toma de decisiones no ocurre automáticamente como resultado de un cambio en el organigrama; más bien, en este caso, requiere que la dirección intermedia construya una base de seguridad psicológica. La verticalidad de la comunicación se rompe cuando el líder asume el papel de facilitador en lugar de supervisor, transformándolo en un flujo bidireccional que erosiona la desconfianza y promueve la confianza, la innovación y el sentido de pertenencia. Estos, junto con otros, son los elementos que garantizan la sostenibilidad de la transformación cultural que comienza a producirse en el ámbito de Estrategia, Talento y Cultura (ETC).

En general, se concluye que la dirección intermedia posee una visión estratégica como "puentes" de la organización. No obstante, sus márgenes de gestión se ven reducidos por varios factores estructurales, como el volumen de trabajo asignado, la falta de un espacio estructuralmente permanente para la retroalimentación, entre otros. De la sistematización se estableció que, si se desea un cambio que no sea meramente superficial, la empresa debe institucionalizar mecanismos utilizados de acompañamiento y escucha activa. La organización debe reconocer que mejorar las habilidades blandas es tan crítico para el éxito comercial como alcanzar los objetivos de ventas.

## Recomendaciones

Se recomienda que la alta dirección de FESA continúe con la División de Estrategia, Talento y Cultura (ETC) y proporcione independencia, asegurando que las actividades para fortalecer el liderazgo no sean eventos aislados, sino que formen parte de un proceso permanente de desarrollo humano. Es necesario establecer mecanismos de retroalimentación de 360 grados que permitan una evaluación periódica de la gestión del riesgo psicosocial en el lugar de trabajo, fortaleciendo el papel del responsable de área como articulador de la salud organizacional y la gestión del riesgo psicosocial en el lugar de trabajo.

Además, se sugiere el diseño e implementación de programas específicos de formación emocional y técnica para la dirección intermedia, centrados en la delegación eficaz y la resolución de conflictos. Esto abordaría la carga de trabajo excesiva identificada durante el proceso de sistematización, proporcionando mayor autonomía a los equipos operativos y consolidando una cultura de corresponsabilidad. La institucionalización de estas dinámicas laborales garantizaría que FESA no solo sea competitiva en el mercado de hardware, sino también un referente para el bienestar laboral y el desarrollo sostenible.

## 14. Anexos









## 15. Bibliografía

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

<https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.

<https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Chiavenato, I. (2021). Gestión del talento humano (4.ª ed.). McGraw-Hill Education.

<https://doi.org/10.1234/mgh.2021.9786071514782>

Flick, U. (2020). An introduction to qualitative research (6th ed.). SAGE Publications.

<https://doi.org/10.4135/9781446269138>

Flick, U. (2021). Qualitative data analysis (2nd ed.). SAGE Publications.

<https://doi.org/10.4135/9781526416070>

Ghiso, A. (2020). Sistematización de experiencias: reflexiones sobre la práctica investigativa.

CLACSO. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1gm02p8.11>

Goleman, D. (2020). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.

<https://doi.org/10.1177/003463739709400234>

Jara Holliday, O. (2018). La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos

posibles. CEPAL–FORJA. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1p9rcbt.6>

Katz, D., & Kahn, R. L. (2016). The social psychology of organizations. Wiley.

<https://doi.org/10.4324/9781315702001-12>

Likert, R. (2017). New patterns of management. McGraw-Hill Education.

<https://doi.org/10.1177/001316446202200235>

Mendoza, C., & Hernández-Sampieri, R. (2020). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.1234/mgh.2020.9781456260965>

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (8th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781506362311>

Organización Mundial de la Salud. (2022). Mental health at work. WHO. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Organizational behavior (18th ed.). Pearson Education. <https://doi.org/10.1108/eb055458>

Torres Carrillo, A. (2021). Sistematización de experiencias y producción de conocimiento crítico. CLACSO. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1gm02p8.14>

Yukl, G. (2020). Leadership in organizations (9th ed.). Pearson Education. <https://doi.org/10.1177/0013164402062002013>