

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Liderazgo Gerencial en los Comercios de Maracaibo

Managerial leadership in Maracaibo companies

Barón, Mariana
Lugo, Henry
Istillarte, Lairet

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9134-9743>
Email: marianabaronb@gmail.com

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4318-3497>
Email: henrylugo97@gamil.com

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2175-7597>
Email: lairetistillarte@uru.edu

Fecha de aceptación: 01-20-2024

Fecha de publicación: 01-05-2025

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21679829>

Como citar: Barón, M., Lugo, H. y Istillarte, L. (2025). Liderazgo Gerencial en los Comercios de Maracaibo. *Dinamismo Gerencial* 1 (2), 87-110.

Nota Conflicto de Interés: Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

Nota Especial: Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail.

Resumen

Este artículo tuvo como objetivo identificar los factores que influyen en el liderazgo gerencial en los comercios de Maracaibo y su incidencia en la resistencia al cambio. La investigación fue descriptiva, diseño no experimental, de campo, transversal. Se contó con una población de 20 comercios, utilizando como instrumento una encuesta cohesionada con el net promoter score. Los resultados indican que se debe fortalecer el liderazgo gerencial en los comercios de Maracaibo, implementando programas de formación que desarrollen habilidades estratégicas y fortalezcan el desempeño organizacional, así como la inteligencia emocional de cada líder. Se obtuvo como conclusión, que se debe fomentar un liderazgo que no solo tenga un enfoque en la toma de decisiones y control, sino que potencie el crecimiento individual y colectivo, ya que será crucial para maximizar el impacto positivo del liderazgo en Maracaibo, Venezuela.

Palabras clave

Liderazgo gerencial, inteligencia emocional, habilidades estratégicas, desempeño organizacional, toma de decisiones.

Abstract

This article aimed to identify the factors influencing managerial leadership in Maracaibo businesses and their impact on resistance to change. The research was descriptive, non-experimental, field-based, and cross-sectional. The population consisted of 20 businesses, and a survey combined with the Net Promoter Score was used as the data collection instrument. The results indicate that managerial leadership in Maracaibo businesses needs to be strengthened by implementing training programs that develop strategic skills and enhance organizational performance, as well as the emotional intelligence of each leader. The conclusion is that a leadership that not only focuses on decision-making and control but also promotes individual and collective growth should be fostered, as this will be crucial to maximizing the positive impact of leadership in Maracaibo.

Keywords

Managerial leadership, emotional intelligence, strategic skills, organizational performance, decision making.

INTRODUCCIÓN

En un principio el estudio del liderazgo se fundamentó en definir estructuras, como dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia, desde la época en donde los seres humanos forjaron organizaciones para el alcance de las metas y objetivos que no se hubiese alcanzado de manera individual. En este sentido, en las empresas y comercios se manejaba un concepto en donde la visión de las organizaciones se utilizaba como un medio para ser competitivo y alcanzar objetivos. Asimismo, se apoyaban en una excesiva división de trabajo en los niveles operativos y en la centralización de las decisiones en los niveles jerárquicos de la organización. Actualmente este concepto se ha modificado, implementando un enfoque sistémico, en donde cada proceso interviniente es observado como un todo y no como estructuras aisladas.

Para los años entre 1880 y 1940, se realizaron estudios para determinar qué rasgos fueron heredados y cuáles eran comunes entre los grandes líderes, determinando esta ideología¹ teórica de los rasgos, la cual emplea tanto rasgos fisiológicos, como características socioeconómicas, personales, intelectuales, tareas – relación. Entre 1940 y 1970, se desarrolló la teoría del comportamiento, centrado en la idea de que el comportamiento de un gerente, refleja su tipo de liderazgo (Paritripti, 2025).

Por consiguiente, la teoría del comportamiento, se enfoca en las acciones de líderes, no en sus rasgos y atributos. Las organizaciones militares se beneficiaron de la teoría de comportamientos en el sentido de que podían observar, medir y enseñar comportamientos a través de diversas medidas, mas, sin embargo, este enfoque de comportamiento al igual que el enfoque de rasgos, ignoraron los elementos situacionales (Paritripti, 2025).

Lara et al. (2016) explican que desde la época en donde los seres humanos forjaron organizaciones para el logro de las metas y objetivos, que no se hubiesen logrado de manera individual, la gerencia y la función del gerente en todos sus niveles, se logra formar un rol esencial para asegurar y mantener los esfuerzos individuales que encaminen al cumplimiento de los objetivos. La transición del capitalismo empresarial a finales del siglo XIX hacia el capitalismo gerencial del siglo XX fue la protagonista del desarrollo de la gerencia como una ciencia.

En el siglo XXI, según Romero (2024), los líderes deben desempeñar un papel crucial con el vertiginoso crecimiento de la inteligencia artificial y la tecnología.

¹Para esa época el término ideología se denominaba de tal manera, de acuerdo a los rasgos similares que poseían los líderes conforme nacían, se identificaban rasgos similares con los líderes pasados y con los años, dicho término fue variando de acuerdo a la diversidad de teorías que surgieron.

Cada líder posee en sus manos la capacidad de explorar formas de implementar la inteligencia artificial con el fin de mejorar las funciones laborales en lugar de reemplazarlas por completo. Actualmente, así como las personas son las que les entrega valor a los productos y/o servicios, añadiendo toda la inteligencia, confianza, carisma, ideas, para el trato correcto y que satisfagan las necesidades del mercado cambiante, los gerentes deben desarrollar habilidades y conocimientos para entender y dirigir al equipo de trabajo hacia un camino acertado

El contexto socioeconómico en Venezuela presenta dinámicas particulares, caracterizadas por indicadores que divergen de las tendencias regionales. Este entorno ha sido moldeado por una volatilidad económica prolongada y fenómenos como la hiperinflación, lo cual ha generado desafíos estructurales en el sector comercial. Entre los factores de mayor incidencia destacan la fluctuación en la disponibilidad de talento humano especializado y los flujos migratorios, así como un marco regulatorio que impone condiciones de incertidumbre. En consecuencia, la gestión comercial se ve supeditada a un entorno de alta complejidad que demanda una constante adaptación de las estrategias de liderazgo frente a los riesgos del entorno. En consecuencia, el entorno venezolano actual ha demostrado ser uno de los escenarios más retadores para el gerente, donde la constante determinación de la situación tanto interna como externa de las empresas imposibilita en algunas ocasiones, la realización de proyecciones sólidas. Esta situación del mercado exige que los gerentes desarrollen una capacidad de respuesta ágil y una visión estratégica que permita la sostenibilidad operativa ante los cambios imprevistos en las variables económicas.

Esta situación afecta tanto al sector industrial, como a pequeñas, medianas y grandes empresas. En este sentido, según la gerencia del restaurante Angelica's expresa que en la actualidad se han evaluado los aspectos positivos del gerente venezolano presentándose la creatividad y la capacidad para adaptarse al entorno cambiante, que obliga a los gerentes a adoptar nuevas estrategias para poder alcanzar los objetivos de la organización.

Hoy en día, en el municipio Maracaibo presenta un ecosistema de nuevos emprendimientos comerciales que operan bajo condiciones de vulnerabilidad, debido principalmente a las variables macroeconómicas y a la complejidad del entorno institucional del país y, por otro lado, el carácter de subsistencia familiar de la mayoría de los negocios, en los cuales se desconoce el tipo de liderazgo que los rige. En efecto, a raíz de experiencias propias y observaciones en las visitas a diversos comercios, se pudo observar que existe una notoria falta de guía en estos

establecimientos, de igual modo, se advierte un ambiente laboral tenso y con un trato hacia el cliente de manera insignificante. Es muy poco probable que una empresa pueda existir y subsistir si no cuenta con un tipo de liderazgo definido. Cuando no existe, las organizaciones están a la deriva, debido a que no saben qué camino seguir para el logro de las metas planteadas.

Aunque la literatura sobre el liderazgo es extensa en el mundo entero, en Venezuela, y específicamente en Maracaibo, es un tema que ha sido poco estudiado durante los últimos años, por lo que es escasa la bibliografía que reseñe los problemas que presentan los comercios de Maracaibo en relación al liderazgo gerencial, es decir, existe una carencia de información científica acerca del comportamiento del líder en Venezuela y/o Maracaibo. De acuerdo con lo expuesto, surgió la necesidad de analizar el liderazgo gerencial en los comercios de Maracaibo y cuál es su incidencia en la resistencia al cambio.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Liderazgo Gerencial

La idea del liderazgo gerencial surge de la mano de la administración de empresas, su objetivo es administrar eficazmente los procesos intrínsecos de las compañías para el logro de los objetivos planteados. Su origen más visible se remonta al siglo XVIII, específicamente durante los años de la revolución industrial, ya que en ese momento el mundo se transformó radicalmente y en dicho periodo se asentaron los fundamentos del capitalismo, que es el sistema de producción en el que la gerencia y el liderazgo van de la mano y poseen un papel primordial en el mundo.

Según Chiavenato (2009), el liderazgo gerencial es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a consecución de uno o diversos objetivos específicos, por tanto, es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas e influir en sus emociones. El enfoque del liderazgo que prevalece en la alta gerencia, se desarrolla bajo un esquema, en el cual se mantienen procedimientos y políticas que fueron útiles para la empresa en el pasado y, asumen que, en un futuro próximo, seguirá siendo igual de útil (Ochoa, 1997).

Vergara (2015) considera que los gerentes son quienes tienen la mayor posibilidad de impactar en las decisiones que requieren asignación de recursos, modificación de procesos, entre otros, un buen liderazgo gerencial se proyecta en la búsqueda del bienestar colectivo e inspirar y aunque muchas decisiones

deban tomarse de manera individual, se busca hacerlo desde una lectura clara del mercado, siempre en pro de los objetivos de la organización.

Inteligencia emocional

Una condición importante para el liderazgo es la inteligencia emocional, ya que es una variable de la personalidad que describe la capacidad de percibir, entender y gestionar información emocional, bien sea propia o ajena.

De acuerdo con estudios de Goleman (1995) determinó a diversas clases o estilos de liderazgo eficaz, las cuales emanan diferentes destrezas de la inteligencia emocional.

1. Autoconciencia: habilidad de reconocer las propias emociones y comprender su impacto en uno mismo y en los demás.

2. Autorregulación: habilidad de controlar las emociones de forma efectiva y comportamiento de acuerdo con las demandas de la situación, poseerla implica una mejor calidad de vida emocional, tanto para niños, jóvenes y adultos.

3. Motivación: habilidad de utilizar las emociones para dirigir la conducta hacia los objetivos y metas planteadas.

4. Empatía: habilidad de comprender y compartir las emociones y sentimientos de personas ajenas.

Rasgos del liderazgo

Según Chiavenato (2006), “el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes” (p.105).

La identificación de aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales, distinguen a los líderes de los que no lo son. Estos rasgos pueden ser físicos, sociológicos o psicológicos, llamados también características de personalidad que deben tener formando parte de la diversidad de rasgos que posee un líder, bien sea agudeza, intuición, responsabilidad, capacidad de adaptación, sociabilidad, autoconfianza, responsabilidad entre otras (Chiavenato, 2006).

Para Robbins y Coulter (2005) los rasgos relaciones con el liderazgo son todas aquellas características inherentes y que pueden ser percibidas por los seguidores de una manera positiva que fortalezca su sentido de pertenencia y mejore las relaciones de trabajo en la organización. Algunas de estas características

son innatas en la persona, mientras que otras se van desarrollando de manera consciente y progresiva a través del estudio y el ejercicio del liderazgo.

Teoría de los rasgos

La teoría de los rasgos establece que ser dirigente es algo innato, es decir, el líder se nace, no se hace; esta teoría se basa en las características particulares de cada individuo, bien sea, el temperamento, la adaptación, valor, entre otros (Castaño, 2013).

Según Stogdill (1948) y Ghiselli (1970) plantean que los líderes nacen y no se hacen, ya que cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, que les permite enfrentar temas de urgencia y adecuada gestión de procesos e imprevistos. La labor es maximizar el potencial de los colaboradores a través de la delegación, confianza, escucha y cuestionamiento.

Esta teoría se caracterizó por diferenciarlos en función a los rasgos físicos, intelectuales y personales que poseían, de allí consideraban que estos nacen con esta condición, Stogdill (1948) indicó que todo aquel posee fundamentalmente inteligencia, personalidad, confiabilidad, sabiduría, condición social y experiencia que los hace diferentes a los que no son, sin embargo, Cartwright y Zander (1980) citan “han sido decepcionantes los intentos por descubrir los rasgos que distinguen a los son de los no líderes”.

Estilos de liderazgo

Liderazgo según el comportamiento

Zuzama (2014) indica que quien crea el ambiente en la organización es el líder, ya que está encargada de dirigir al grupo que actúa de tres maneras acordes con los tres estilos; siendo autocrático aquel que impone autoridad, democrático, procura la participación activa de todos los miembros del equipo y laissez-faire, cada uno realiza lo que quisiera.

La teoría de campo de Lewin se fundamenta en que:

El comportamiento de los seres humanos no depende ni del pasado, ni del futuro, sino de su espacio psicológico real y actual, donde se desenvuelve la vida del individuo, el cual está relacionado con las necesidades del mismo. El comportamiento del individuo está dado por la dirección de la fuerza resultante y puede ser de repulsión del objeto, persona, situación o atracción (Chiavenato, 1981, como se citó en Cobo, 2003, p. 120).

Liderazgo de contingencia

Se conoce como liderazgo de contingencia de Fiedler y establece la existencia de un estilo de liderazgo ideal. Fiedler desarrolló la teoría en 1960, luego de estudiar las personalidad y características de los mismos, llegando a la conclusión de que se debe elegir un líder adecuado para cada trabajo en función de su conjunto de habilidades y los requisitos de la situación. Fiedler desarrolló la escala del compañero de trabajo menos preferido o least preferred Coworker (LPC), en esta escala se debe describir al compañero de trabajo con el que menos gustase trabajar. Si eres un líder con LPC alto, el estilo estará más orientado a las relaciones, son excelentes para entablar vínculos personales y facilitar la sinergia del equipo y si eres un líder con LPC bajo, el estilo estará orientado a las tareas, siendo hábiles al organizar proyectos y equipos para completar el trabajo de manera eficiente y efectiva. De acuerdo a Fiedler, el mismo solo tendrá éxito si además de reunir las cualidades personales necesarias, coinciden estas en la situación social propicia para que se produzca su máxima influencia en el grupo y en la obtención de los objetivos de este (Barón, 1989).

Crisis del liderazgo

La crisis en una organización implica un severo desajuste entre la misma y su ambiente, esto trae como consecuencia la posibilidad de un deterioro severo, así como dificultades crecientes para definir con éxito las crisis, se requiere lograr cambios de importancia o en la forma en que la empresa se inserta en el ambiente (Ramírez, 2002).

Para Half (2023) cuando surge una crisis, es necesario estar preparado, independientemente el tipo o del área que afecta, una crisis puede comprometer la continuidad de los objetivos planteados. En esta área cobra relevancia las llamadas “habilidades blandas” las cuales se tratan de un componente muy apreciado por las empresas, siendo una combinación de habilidades sociales, comunicativas, con rasgos de personalidad y valores adquiridos. Un proceso de crisis es en gran parte un proceso educativo, ya que se diagnostican los problemas presentes y se cambian muchas formas de operación y se crean nuevos roles y formas de organización interna. En condiciones de crisis, los recursos internos pueden ser insuficientes para la recuperación de la empresa; el gerente debe tener conocimiento íntegro del impacto de los cambios que desea presentar, debe elevar la confianza y la motivación en la organización, debe sensibilizarse más y poder captar aspectos sutiles claves que podrían impulsar o frenar el proceso.

Autoconciencia

Ha sido citada como la capacidad más importante para el desarrollo, aquellos líderes exitosos saben dónde se encuentran sus inclinaciones naturales y utilizan este conocimiento para aumentarlas o compensarlas. Más, sin embargo, se define como uno de los componentes centrales de la inteligencia emocional, la cual, es la capacidad para reconocer y comprender las emociones en uno mismo y en los demás. Se considera el primer paso, ya que implica estar en sintonía con nuestras emociones, comprender fortalezas y debilidades y ser conscientes de las acciones que afectan a los demás (Aicad Bussines School, 2024).

“Un líder exitoso primero debe tener un sentido claro de la dirección que quiere que tome su propia vida”. Muchos ven la autoconciencia como una mera habilidad que deben desarrollar los directivos, mientras que otros lo consideran un conjunto de rasgos personales. Busca lograr sostenibilidad en las organizaciones y se determina como la capacidad de reconocer sentimientos, pensamientos y comportamientos propios y comprender como se relacionan, por lo que, requiere un liderazgo sabio, el cual se deriva de la madurez personal e introspección. Entonces, la autoconciencia se considera una habilidad gerencial vital para el liderazgo consistente (Samaniego & Páez 2022).

Cabe destacar que los estados emocionales causan una serie de efectos en diversas áreas del ser humano, empezando por los cambios a nivel psicológico y fisiológicos, asimismo, producen efectos subjetivos y conductuales, ya que esto se puede observar en los sentimientos y esos efectos producidos a nivel subjetivo que han surgido a causa de las emociones.

Autorregulación

Capacidad de controlar emociones propias y comportamientos de acuerdo con las demandas de la situación, poseerla implica una mejor calidad de vida emocional para todas las personas (niños, jóvenes y/o adultos). Los impulsos biológicos (autocontrol), manejan las emociones, componente la inteligencia emocional que libera a los individuos de sus sentimientos. ¿Por qué es tan importante el autocontrol para los líderes? Aquellas personas que están en control con sus sentimientos e impulsos, son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. El autocontrol es importante por razones competitivas, ya que, quienes logran dominar sus emociones pueden manejar los cambios (Goleman, 1999).

Se refiere a la habilidad de manejar y gestionar las emociones con el fin de reaccionar adecuadamente ante situaciones de estrés, se basa en aprender a canalizar los impulsos, lo que nos permite mantener un entorno de confianza en el que se puedan resolver las dificultades desde la calma (Samaniego & Páez, 2022)

Motivación

De acuerdo con Perret y Vinasco (2016) la motivación está en todos, el ser humano es la única especie capaz de automotivarse, depende de los intereses de cada persona en enfoque de su motivación. Es el motor, fuerza, energía, combustible, estimulación es lo que mueve e impulsa a una persona a lograr un objetivo. Es la disposición a invertir recursos que suelen ser limitados, para el logro de algo que perceptualmente, te dará mayores beneficios, aquellos deseados por tu consciente o inconsciente.

De acuerdo con Soriano (2001), la motivación sería un estado deseable, tanto para uno mismo como para los demás, esta es más bien un proceso dinámico que un estado fijo, al definirla de esta manera, se afirma que los estados motivacionales están en un continuo flujo, en un estado de crecimiento y declive perpetuo. El rol del líder se basa en satisfacer las necesidades de orden inferior para que estas no repercuten negativamente en el proceso, de acuerdo a la motivación, se puede utilizar la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (intrínseca y extrínseca), las cuales, buscan hacer sentir satisfecho en los ámbitos empresariales y personales de los empleados, una vez obtenido el propósito, se procede al enriquecimiento del trabajo, siendo más interesante y con mayor complejidad.

Empatía

Serrano y García (2008) la definen como la actitud que posee una persona para reconocer las emociones en los demás, es decir, es la capacidad de comprender los sentimientos de los otros y poder leer sus mensajes no verbales. Es una capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, es la habilidad que puede despertar cualquier individuo al altruismo, debido a que el individuo más adaptado a las sutiles señales, siendo capaz de reconocer lo que otros necesitan o quieren.

Goleman (1998) expone que la empatía surge una especie de imitación física de aflicción del otro, que evoca los mismos sentimientos de uno mismo. Castro (2023) juega un papel crucial en la gestión del cambio, los líderes que entienden las preocupaciones de sus empleados, pueden comunicar de manera más efectiva la

visión y los objetivos de la empresa durante periodos de transformación, facilitando la aceptación y la adaptación.

METODOLOGÍA

La población de estudio estuvo compuesta por 20 gerentes o personas con subordinados al mando, pertenecientes a 20 comercios del municipio Maracaibo, específicamente, en corredor vial Cecilio Acosta. La selección de los comercios se realizó mediante un muestreo por conveniencia, ya que, dicho lugar es de fácil acceso para los investigadores y además concentra una gran cantidad de comercios, perteneciente a diversos sectores de la economía, entre estos, repuestos, textiles, alimentos y farmacias, entre otros. Cabe destacar que, para garantizar la homogeneidad de la muestra, se excluyeron a las grandes empresas ubicadas en la zona. La muestra de los comercios que se incluyeron en el estudio, se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.

Muestra de comercios seleccionados

COMERCIO	SECTOR	NÚMERO
Servicio refrigeración automotriz	Automotriz	4
Restaurant	Alimenticio	4
Laboratorio clínico	Salud	1
Servicio de fumigación y mantenimiento general	Mantenimiento	3
Confección y taller de reparación	Textil	4
Servicio de venta y reparación de equipos electrónicos	Computación	2
Agencia de marketing	Relaciones publicas	2

Posterior a la selección de la población, se procedió a aplicar un cuestionario de cincuenta y dos (52) preguntas cerradas, directamente vinculadas a sus indicadores. Para los efectos se usó la técnica para medir actitudes de Escalograma de Guttman. El instrumento de medición, fue validado por tres expertos en el área de liderazgo y dirección de empresas. Adicionalmente, se realizaron preguntas críticas de manera informal, con el fin de poder entender más a fondo la realidad de los comercios evaluados.

Gracias al escalograma de Guttman se pudo organizar de una forma jerárquica la evaluación de actitudes; este tipo de escala también se conoce como

escala acumulativa y se utiliza cuando se requiere una escala unidimensional y se enfoca en un solo parámetro de medición.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de comparación entre la media y la desviación estándar de cada indicador del cuadro de operacionalización de la investigación.

I. Rasgos que definen el liderazgo en gerentes de comercios de Maracaibo.

De acuerdo con los resultados, la percepción del liderazgo de los gerentes de comercios en Maracaibo, varía según cada persona, ya que influye en la forma en que los empleados, clientes, inversionistas y sociedad en general perciben a una empresa y/o comercio, contando con un impacto significativo en su reputación y éxito. Entre las tres caras determinantes de la teoría de los rasgos se determina la capacidad de aprendizaje como una característica importante entre los líderes gerenciales de Maracaibo, con una media de (7,95) y una desviación estándar de (1,5) reflejando una variabilidad moderada en las opiniones. La percepción del carisma sugiere una mayor heterogeneidad en las opiniones sobre su importancia contando con una media menos de (6,60) y una desviación estándar de (2,35) y como último rasgo se encuentra la confianza, considerada un rasgo fundamental con una media de (8,05) y una desviación estándar de (1,4). (visualizar tabla 2)

Tabla 2.

Rasgos del liderazgo

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Capacidad de aprendizaje	7,95	1,468
Confianza	8,05	1,356
Carisma	6,60	2,326

Tal como se observa, la confianza es el rasgo con mayor prevalencia posee en los gerentes de los comercios de Maracaibo, lo cual, coincide con lo planteado por Ramírez (2020), de acuerdo a su investigación y resultados, pudo determinar que debido a las derivaciones encontradas, el liderazgo que se lleva a cabo en las organizaciones no permite incentivar a los empleados a mantener una actitud mental positiva ante las adversidades que se presentan en su vida personal y dentro de la entidad, derivando una serie actos perjudiciales tanto a nivel productivo de

la organización, como para su ambiente laboral y sincronía de la misma, por lo que se deduce, de acuerdo a los resultados, que un alto nivel de confianza otorga beneficiosos resultados a la organización. Este resultado se puede visualizar en la tabla siguiente tabla.

II. Tipos de Liderazgo según el comportamiento de los gerentes de comercios de Maracaibo

De acuerdo con los resultados, el líder autócrata arrojó una media elevada (8,10) percibiéndose como una tendencia alta hacia este estilo en los comercios de Maracaibo, y una desviación estándar de (1,35). El líder democrático es menos prevalente, cuenta con una mayor diversidad de opiniones, contando con una media relativa al líder autócrata (7,60) y una desviación estándar de (2,60), el estilo laissez – faire se observa con mayor frecuencia, arrojó una media de (8.00) y una desviación estándar de (1,65), considerándose un estilo de liderazgo poco frecuente en los comercios de Maracaibo, el liderazgo transformacional se considera importante, sin embargo, su aplicación no es uniforme en todos los comercios de Maracaibo y contó con una media de (7,75) y una desviación estándar de (1,85). Para su visualización ver siguiente tabla.

Tabla 3.

Tipos de liderazgo, según el comportamiento

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Líder autócrata	8,10	1,334
Líder demócrata	7,60	2,583
Líder laissez – faire	8,00	1,622
Líder transformacional	7,75	1,832

Ramírez (2020) descubrió que los empleados que poseen baja productividad laboral, según el nivel de influencia del liderazgo, no permite que la entidad alcance de manera clara las metas y objetivos planificados, complicando el desarrollo óptimo de la organización y el alcance de los objetivos. De acuerdo con lo observado en esta investigación, se pudo determinar, que, de acuerdo a los tipos de liderazgo según el comportamiento, el líder autócrata es el de mayor prevalencia en los comercios de Maracaibo, debido a que muchos comercios son familiares y, por ende, cada líder en este tipo de rubro, especifica lo que quiere y todos obedecen. En conclusión, cada líder debe encontrar su estilo, el cual se adapte mejor a su personalidad, valores y al contexto de la organización, del mismo

modo, aprender a combinar diferentes estilos según las circunstancias dadas en un ámbito laboral.

III. Liderazgo de contingencia de los gerentes de comercios de Maracaibo

En el liderazgo de contingencia, conocido como teoría de la contingencia situacional y establece que cada situación de liderazgo es diferente y requiere un tipo específico de líder, La teoría de contingencia de Lawrence y Lorsch (1967) propone que el éxito de una organización depende de cuan bien se adapta a su entorno y que no existe un modelo organizacional óptimo, sino que el modelo ideal depende de las condiciones ambientales específicas. Se obtuvo que la relación líder – miembro se considera importante, con una variabilidad considerable en las opiniones, con una media de (7,20) y una desviación estándar de (2,05). Asimismo, la estructura de la tarea es un aspecto importante en el liderazgo gerencial en Maracaibo, con una moderada diversidad de opiniones con una media de (7,06) y una desviación estándar de (2,25).

Si no hay una comunicación adecuada, no se proporciona un desempeño adecuado, de acuerdo con García (2022), dejando entender que la falta de comunicación suele ser frecuentemente la fuente de los problemas y de un inadecuado desempeño en una institución. Asimismo, en relación con los resultados arrojados se determinó que la estructura de la tarea es la que predomina en el instrumento, permitiendo entender que es el indicador que de acuerdo a su tipo de liderazgo, es el que mayor predominancia posee en los gerentes de los comercios de Maracaibo.

Tabla 4.

Tipos de liderazgo, de contingencia

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Relación líder – miembro	7,20	2,042
Estructura de la tarea	7,60	2,234

Finalmente se puede concluir que en relación al tipo de liderazgo se encuentra la media y desviación estándar del liderazgo según los rasgos (7,15) la media y (1,56) la desviación estándar, liderazgo según el comportamiento (7,50) la media y (1,43) la desviación estándar, el liderazgo de contingencia (7,40) la media y (1,77) la desviación estándar y para concluir, se tiene la media general de los tipos de liderazgo de (7,35) y una desviación estándar de (1,41). Visualizar tabla 5.

Tabla5.
Tipos de liderazgo

Indicador	Rasgos del liderazgo	Liderazgo según el Comportamiento	Liderazgo según la Contingencia	Tipos de Liderazgos
Media	7,1500	7,5000	7,4000	7,3500
Desv. Estándar	1,56525	1,43270	1,77408	1,41204

Dentro de las teorías del liderazgo se busca explicar ¿Cómo? y ¿Por qué? Existen diversidad de personas que terminan siendo líderes, por lo que estas teorías poseen ciertos rasgos en el carácter y personalidad de los trabajadores que ayudan convertirse en líderes por naturaleza. Esta percepción en Maracaibo al igual que en otras partes del mundo, las teorías del liderazgo son percibidas y aplicadas de diversas formas según el contexto cultural, social y organizacional, en general las teorías del liderazgo son valoradas como herramientas importantes que guían a las organizaciones hacia el éxito para potenciar el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Del mismo modo, los resultados evidencian una gran similitud entre el liderazgo según el comportamiento, con el liderazgo de contingencia, con una pequeña variabilidad en la desviación estándar, mas, sin embargo, son dos sub - dimensiones elevadas y altamente similares con la del líder autócrata que es el que prevalece dentro de los gerentes de los comercios, en la ciudad de Maracaibo.

IV. Crisis del liderazgo en los gerentes de comercios de Maracaibo

La falta de visión se percibe como una debilidad importante en los líderes gerenciales de Maracaibo, con una variabilidad moderada en las opiniones, contando con una media de (7,35) y una desviación estándar de (1,75), asimismo, se determinó que la dificultad para adaptarse al cambio es una debilidad notable, con un alto consenso en su percepción, con una media de (8,05) y una desviación estándar de (1,28). La dificultad en la toma de decisiones es un área de mejora, con una variabilidad existente en las opiniones actuales, con una media de (7,00) y una desviación estándar de (1,49), el ruido en la comunicación es una debilidad importante en los líderes de Maracaibo, con una media de (8,40) y una desviación estándar de (1,73). La falta de ética y valores se percibe como una debilidad altamente importante y desmejorada en los últimos años, con un alto consenso en su percepción, con una media de (8,15) y una desviación estándar de (1,31), la

resistencia al cambio es una debilidad notable, problemática actual en los líderes gerencial de Maracaibo., contando con una media de (8,20) y una desviación estándar de (1,54). Para su visualización ver tabla 6.

Tabla 6.

Crisis del liderazgo

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Falta de visión	7,35	1,755
Dificultad para adaptarse al cambio	8,05	1,276
Dificultad en la toma de decisiones	7,00	1,487
Ruido en la comunicación	8,40	1,729
Ausencia de ética y de valores	8,15	1,309
Resistencia al cambio	8,20	1,542

De acuerdo con los resultados, se puede observar, que el indicador con la media más alta en comparación a los demás, es el ruido en la comunicación, con una media de 8,40, mas, sin embargo, el indicador con la desviación estándar más elevada es la falta de visión, dejando entender que ambos indicadores han sido la problemática en los gerentes de Maracaibo, de acuerdo con García (2022) en su investigación “El liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral del personal de la gerencia de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2019”, destacó en sus resultados, que los líderes no transmiten con suficiente claridad los objetivos que se propone alcanzar dentro de la entidad, del mismo modo, que los directivos no son transparentes en su accionar y no logran contagiar una visión institucional conjunta con su personal, por lo que, este desconocimiento generaría un incumplimiento de las metas trazadas por la organización.

V. Inteligencia emocional y la autoconciencia

En los resultados obtenidos se percibe un impacto considerable en los cambios psicológicos de los colaboradores, con una baja variabilidad en las opiniones, con una media de (8,40) y una desviación estándar de (1,19), el impacto en los efectos subjetivos (motivación, satisfacción, etc.) son importantes, con una variabilidad similar a los cambios psicológicos, con una media de (7,95) y una desviación estándar de (1,05). El liderazgo posee un impacto considerable en la conducta de los colaboradores, con una variabilidad moderada en las opiniones, con una media de (8,30) y una desviación estándar de (1,62), asimismo, indican que

el liderazgo posee un impacto moderado en los sentimientos de los colaboradores, con una media de (7,95) y una desviación estándar de (1,32). Visualizar tabla 7.

Tabla 7.

Inteligencia emocional, autoconciencia

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Cambios psicológicos	8,40	1,188
Efectos subjetivos	7,95	1,050
Conducta	8,30	1,625
Sentimientos	7,95	1,317

Dentro del liderazgo gerencial y en la autoconciencia que se emplea en los gerentes de los comercios de Maracaibo, se determina que los cambios psicológicos y la conducta, son dos indicadores altamente prevalecientes en los mismos. Según Romani (2020) existen colaboradores que manifiestan que las instituciones emplean una buena inteligencia emocional, sin embargo, es un tema en donde se deben abordar diversidad de conceptos, para que cada gerente y subordinado entiendan con claridad los cambios y el poder que otorga una buena y aceptada inteligencia emocional.

VI. Inteligencia emocional y la autorregulación

El impacto que posee la felicidad en los colaboradores del comercio es significativo, así como la resiliencia, demostrando que es parte de los trabajadores que prevalecen, del mismo modo la creatividad es un aspecto que cuenta con un impacto moderado en los colaboradores, ya que no es algo de lo que dependan y puedan manejar con facilidad. Mediante la ira se entra directamente en cambios psicológicos que experimenta el líder, con los que se debe tener cuidado y controlarse, asimismo, la ira es muy similar en cuanto a los valores estadísticos a la creatividad, con una pequeña variabilidad presente, debido a que son facetas momentáneas donde se registran efectos en el cuerpo por determinados momentos, la emoción, sin duda, es aquello que puede generar entusiasmo e incertidumbre a la vez, por lo que es mayor estadísticamente que la ira y el miedo. Ver tabla 8

Tabla 8.

Inteligencia emocional, autorregulación

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Felicidad	7,80	1,361
Creatividad	7,80	1,322
Resiliencia	7,70	1,455
Ira	7,75	1,118
Miedo	7,85	1,461
Emoción	7,85	1,663
Acción	7,15	2,412
Reacción	8,45	1,731
Estímulos	8,85	1,348
Consecuencia	8,50	1,638

Lo que se relaciona como acción, reacción y estímulos en el liderazgo es algo que va en conjunto, ya que todas las mencionadas poseen un impacto considerable en la actitud de los colaboradores, siendo así un indicador de suma importancia. Dentro de las áreas de impacto son aquellas actitudes o motivaciones que influyen en la capacidad de resolver problemas, se encuentran los aspectos psicofisiológicos los cuales abordan una variedad de temáticas relacionadas con procesos somáticos y fisiológicos de los seres humanos.

Los resultados indican que los estímulos y la reacción, son los valores que mayor prevalencia poseen en los gerentes de los comercios de Maracaibo, determinado que gracias a los estímulos y la reacción que posean tanto los gerentes como los subordinados, se puede lograr los objetivos y metas planteadas en la organización, contando con un acertado y elevado conocimiento de la inteligencia emocional, implementándola en su rutina de trabajo.

VII. Inteligencia emocional y la motivación

El éxito, las metas y la superación personal van de la mano con unos resultados estadísticos similares, determinando que, a través de las mismas, los colaboradores siguen las funciones y tareas a cumplir, para lograr sus objetivos personales y los del comercio. El influir, dirigir y controlar poseen un alto impacto en las situaciones presentadas en los comercios, siendo similares estadísticamente en relación a la media, pero con determinada variabilidad en la desviación estándar. Dentro de la toma de decisiones y las relaciones, se encuentran decisiones

pequeñas y cotidianas, así como decisiones estratégicas que afectan a la dirección futura y el rumbo del equipo de manera directa. Ver tabla 9.

Tabla 9.

Inteligencia emocional, motivación

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Éxitos	8,95	1,432
Metas	7,95	1,605
Superación personal	8,00	1,919
Influir	8,30	1,031
Dirigir	8,35	1,137
Control	8,45	1,234
Toma de decisiones	8,70	1,525
Relaciones positivas	8,45	1,986
Conectar con los demás	8,60	1,273
Comunicación efectiva	8,25	1,410
Colaborar	8,30	1,031

La construcción de relaciones positivas dentro del equipo es primordial para lograr un clima laboral que aspire a la unidad y armonía del comercio, así como saber conectar con los demás, debido a que facilita ser más coherente al momento de tomar decisiones concretas y correctas.

En relación con los resultados, se determina que los valores mayormente predominantes en los gerentes de los comercios de Maracaibo, son los éxitos y las relaciones positivas, determinando de acuerdo con García (2022) quien sostiene que si los trabajadores no se sienten altamente comprometidos con su gestión, no se esforzarán por completar los objetivos de manera satisfactoria. Esto puede tener su origen en razones que pueden no estar bajo el control de la gerencia, tal como la parte remunerativa que en diversidad de ocasiones, desmotiva tanto al líder gerencial como a sus subordinados, sin embargo, un liderazgo gerencial adecuado sabrá motivarse inteligentemente para lograr satisfacción laboral permanente.

VIII. Inteligencia emocional y la empatía

De acuerdo a los resultados del instrumento de medición se determinó que tanto la capacidad de negociación, como el interés en los demás y la integración personal son capacidades y habilidades altamente efectivas y necesarias,

consideradas aspectos fundamentales del liderazgo gerencial eficiente. Del mismo modo el resaltar las fortalezas de los demás es la habilidad que mayor variabilidad en las opiniones presenta, con una percepción ligeramente menos favorable que las demás.

De manera global se observa que la media de la inteligencia social es de (8,20) y la desviación estándar de (1,15), lo cual sugiere que la inteligencia emocional es una habilidad fundamental para el liderazgo interpersonal, con una baja variabilidad en las opiniones y la integración personal con una media de (7,90) y una desviación estándar (1,62), siendo la desviación estándar más alta de todos los indicadores, de acuerdo con García (2022) en su investigación “El liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral del personal de la gerencia de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2019” considera, que las relaciones con los subordinados repercute si o si en que el desempeño laboral no sea el más adecuado y que los objetivos trazados por la institución no se cumplan, asimismo, muchas veces existe el miedo del trabajador de dirigirse al gerente para realizar alguna consulta, por miedo a que se considere que desconoce las labores asignadas, esto también depende del tipo de liderazgo que se esté ejecutando en la organización. Ver tabla 10.

Tabla 10.

Inteligencia emocional, empatía

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Capacidad de negociación	8,10	1,210
Interés en los demás	7,90	1,294
Integración personal	7,90	1,619
Resaltar las fortalezas de los demás	7,90	2,382
Inteligencia social	8,20	1,152

El coeficiente de correlación de Spearman, arrojó una sólida asociación positiva de 0,868 entre el liderazgo gerencial y la inteligencia emocional en los comercios de Maracaibo, es decir, esta correlación es significativa ya que, demuestra que el liderazgo gerencial en los comercios de Maracaibo está estrechamente relacionado con la capacidad de comprender y gestionar las emociones, tanto propias como la de los demás en el entorno laboral, lo cual determinan que cada líder con un alto nivel de inteligencia emocional es más propenso a liderar de manera efectiva. La correlación positiva observada sugiere que el desarrollo de

la inteligencia emocional en los líderes puede ser fundamental para mejorar el desempeño y la eficacia de los colaboradores de los comercios en Maracaibo.

CONCLUSIONES

La investigación evidencia la falta de aplicación de teorías del liderazgo en los comercios de Maracaibo e indica que en la región no solo carecen de familiaridad con las diversas teorías existentes, sino que no se aplican de manera consciente en la gestión; dicha situación resalta la notoria necesidad de promover la formación y el desarrollo de habilidades en Maracaibo, lo cual puede contribuir a una mayor efectividad y cohesión de los estilos adoptados en el ámbito empresarial local.

El liderazgo gerencial en Maracaibo enfrenta varias debilidades que comprometen no solo el desempeño individual de las empresas, sino también su competitividad en un entorno de constantes cambios. La falta de visión y claridad en el camino deseado no solo limita la capacidad de anticiparse a las tendencias crecientes en el mercado, si no en la comunicación y distribución de funciones dentro de un departamento, creando discusiones, retrasos e inexactitud de acuerdo a los tipos de liderazgo.

En Venezuela la comunicación puede ser un tema fuerte, pero si la misma es deficiente, genera problemas en la toma de decisiones creando confusión y desmotivación en los trabajadores, así como la carencia de ética y valores del líder puede minar la confianza, repercutiendo en la reputación laboral y lealtad de los clientes.

Es crucial que los líderes en Maracaibo trabajen en el desarrollo de habilidades que les permitan superar estas debilidades y amenazas, logrando promover una cultura organizacional basada en la visión compartida, la adaptabilidad, la comunicación efectiva y un fuerte compromiso ético. Solo así podrán mejorar su desempeño y asegurar un lugar competitivo en el mercado laboral venezolano.

En Maracaibo el liderazgo gerencial se manifiesta como un motor clave para el desarrollo organizacional y social, generando un impacto positivo en diversas áreas críticas, así como las habilidades de los líderes en la toma de decisiones, control y la creación de relaciones positivas son altamente valoradas, lo que sugiere que estos aspectos son fundamentales para el éxito empresarial en la región. Sin embargo, también se identifican áreas con menor impacto percibido, pero siendo a la vez áreas importantes, ya que la superación personal y la integración de los intereses de los demás, puede indicar oportunidades de mejora para los líderes y sus subordinados.

La inteligencia emocional es una de las habilidades interpersonales más importantes de un líder gerencial, subordinados y organización en general, ya que conocerse y autoevaluarse día a día es algo fundamental en el desarrollo interpersonal. En conclusión, fomentar y generar un liderazgo que no solo se enfoque en la toma de decisiones y control, sino que potencie el crecimiento individual y colectivo, será crucial para maximizar el impacto positivo del liderazgo en Maracaibo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se debe fortalecer la inteligencia emocional en los líderes, haciendo énfasis en ejecutar un liderazgo altamente efectivo y con claridad en el proceso del alcance de las metas, promoviendo empatía y con ella la comunicación efectiva de todas las partes involucradas. La solida correlación positiva existente entre el liderazgo gerencial y la inteligencia emocional en los comercios de Maracaibo, destacan la importancia de integrar este tipo de inteligencia en las practicas del liderazgo y gestión gerencial en cada uno de los ámbitos laborales de los mismos.

REFERENCIAS

Aicad Bussines School. (2024, 21 de junio). Inteligencia emocional, el superpoder secreto de los grandes líderes. <https://www.aicad.es/inteligencia-emocional-el-superpoder-secreto-de-los-grandes-lideres>

Barón, M. (1989). El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva. *Revista de Psicología social*, 4 (2), 139-150. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2903563.pdf>

Cartwright, D. & Zander, A. (1980). *Dinámica de grupos: investigación y teoría*. Editorial Trillas. <https://books.google.co.ve/books?id=h-H-AAAACAAJ>

Castaño, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. [Tesis doctoral, Universidad de Alcalá]. <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%202.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Castro, A. (2023). La empatía como herramienta clave en la gestión del cambio organizacional. *Revista de Psicología y Negocios*. <https://www.psicologianynegocios.com/la-empatia-en-la-gestion-del-cambio-2023/>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.a ed.). McGraw-Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.a ed.). McGraw-Hill.

- Cobo, C. (2003). El comportamiento humano. Cuadernos de Administración, 19 (29), 113-130. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006394.pdf>
- García, J. (2022). El liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral. [Tesis de grado, Universidad de Chiclayo]. <https://repositorio.udch.edu.pe/handle/20.500.12840/5634>
- Ghiselli, E. E. (1970). The Validity of Occupational Aptitude Tests. Wiley.
- Goleman, D. (1995). La Inteligencia Emocional. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (1998). La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Javier Vergara.
- Half, R. (2023, Abril 5). Liderazgo en tiempo de crisis. Robert Half. <https://www.roberthalf.com/cl/es/insights/liderazgo-gestion/como-mostrar-liderazgo-en-tiempos-de-crisis>
- Lara, D., Rodríguez, P. & Del Canto, E. (2016). La gerencia en el contexto actual venezolano. Reflexión y Artículo de Revisión, 3 (6), 65-92. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056828004/html/>
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment. Harvard University Press.
- Ochoa, H. (1997). El liderazgo en las organizaciones venezolanas. Universidad del Zulia.
- Paritripti. (23 de octubre de 2025). 9 Estilos de liderazgo más populares para liderar efectivamente. Vantage Circle. <https://www.vantagecircle.com/es/blog/estilos-de-liderazgo/>
- Perret, R. & Vinasco, J. (2016). El Secreto de la Motivación. Editorial Planeta.
- Ramírez, J. (2002). Gestión de crisis: El liderazgo en tiempos de incertidumbre. Ediciones de la Universidad.
- Ramírez, L. (2020). El liderazgo y la actitud mental positiva en las organizaciones. Editorial Gerencia Activa.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Administración. (8a ed). Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf
- Romani, J. (2020). El liderazgo gerencial y la inteligencia emocional de los colaboradores. [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52369/Romani_MJP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Romero, M. (2024, 9 de octubre). El liderazgo: Clave del éxito en el siglo XXI. MRC: Liderazgo consciente. <https://manuelromeroc.com./el-liderazgo-clave-del-exito-en-el-siglo-21/>

Samaniego, R. & Páez, X. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional a nivel gerencial. RICIT, (16), 105-122. <https://doaj.org/article/90accf04279b4c9e9fbfb08e058725ca>

Serrano, M. & García, D. (2008). Niveles de presencia de la habilidad empatía. TELOS, 10 (3), 472-482. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318197009.pdf>

Soriano, M. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. Proyecto social, (9), 163-184. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209932>

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership. Journal of Psychology.

Vergara, M. (2015). Liderazgo gerencial y toma de decisiones en el sector comercio. Revista Pensamiento Gerencial.

Zuzama, J. (2014). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin. [Tesis de grado, Universitat de les Illes Balears]. https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf