29(3): 731–744, 2026

SCIÉNDO

Esta obra está publicada bajo la licencia
CC BY 4.0

Influencia del liderazgo en la competitividad empresarial: evidencia en una empresa del sector de agua de mesa en Perú

Influence of Leadership on Business Competitiveness: Evidence from a Company in the Bottled Water Sector in Peru

Lisset Bustamante O.

1 AQU ANQA II S.A.C., Paiján, Ascope, Perú.

*Autor correspondiente: **lsbustamanteol@unitru.edu.pe** (L. Bustamante).

Fecha de recepción: 22 03 2026. Fecha de aceptación: 30 10 2026

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación entre los estilos de liderazgo (autocrático, democrático y liberal) y la competitividad organizacional en la empresa Industria Khanauky (La Libertad, Perú), analizando dimensiones críticas como costos, calidad, tiempo, flexibilidad y capital humano. Metodológicamente, el estudio se adscribió a un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y un alcance descriptivo-correlacional, empleando como instrumento de recolección de datos un cuestionario estructurado bajo la escala de Likert aplicado a los colaboradores. Los resultados del análisis estadístico, procesados mediante el coeficiente de correlación de Pearson, revelaron una ausencia de significancia estadística entre las variables bajo estudio (p=0,318), lo que derivó en el rechazo de la hipótesis principal. En consecuencia, se colige que el desempeño competitivo de la organización en este contexto específico está supeditado a variables operativas y estratégicas subyacentes ajenas al estilo directivo predominante. Se concluye con la recomendación de priorizar el fortalecimiento de los procesos internos y la innovación estratégica como catalizadores esenciales para la sostenibilidad y el posicionamiento de la firma en el mercado.

Palabras clave: Liderazgo, competitividad, gestión estratégica, industria de agua de mesa.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between leadership styles (autocratic, democratic, and laissez-faire) and organizational competitiveness at Industria Khanauky, located in La Libertad, Peru, by analyzing key dimensions such as cost, quality, time, flexibility, and human capital. Methodologically, the research adopted a quantitative approach with a non-experimental, descriptive-correlational design. Data were collected through a structured questionnaire based on a five-point Likert scale administered to the company's employees. Statistical analysis was conducted using Pearson's correlation coefficient, and the results

revealed no statistically significant relationship between the variables under study (p = 0.318), leading to the rejection of the main research hypothesis. These findings suggest that, within the context of the organization, competitive performance is primarily influenced by underlying operational and strategic factors rather than by the predominant leadership style. It is therefore recommended that the company prioritize the strengthening of internal processes and strategic innovation as key drivers for enhancing organizational sustainability and long-term market competitiveness.

Keywords: Leadership, competitiveness, strategic management, bottled water industry.

INTRODUCCIÓN

En el complejo ecosistema organizacional contemporáneo, la carencia de un liderazgo efectivo se ha consolidado como el principal obstáculo para la sostenibilidad y la competitividad empresarial. Investigaciones de vanguardia desarrolladas por Sangama et al. (2025) sostienen que la gestión directiva trasciende el rol administrativo tradicional, actuando como el factor determinante de la estabilidad económica y el rendimiento institucional. No obstante, el panorama global actual presenta retos críticos; según reporta World Economic Forum (WEF, 2023) un alarmante 86% de las organizaciones identifica brechas profundas en sus capacidades de liderazgo, lo que compromete seriamente su agilidad operativa.

Ante esta realidad, la competitividad ya no depende de manera exclusiva de la eficiencia técnica, sino de la integración estratégica de competencias socioemocionales y una visión transformacional. En este sentido, Fernández (2023) destaca que el autoconocimiento y la empatía del líder se han convertido en activos indispensables para fomentar entornos inclusivos y optimizar la toma de decisiones colectiva. Por consiguiente, en contextos de marcada incertidumbre sistémica, Santos et al. (2025) mencionan que los líderes de excelencia deben poseer la facultad de replantear desafíos desde perspectivas disruptivas. Esta capacidad permite promover una cultura de innovación donde las empresas no solo resisten el cambio, sino que lo capitalizan como una oportunidad de diferenciación y crecimiento sostenible en el mercado (Huillca, 2025).

En este contexto, el liderazgo efectivo también implica afrontar retos relacionados con la autonomía de los colaboradores, la prevención del agotamiento laboral y el fortalecimiento de la colaboración dentro de los equipos de trabajo (StarMeUp, 2023).

En el Perú, el panorama es complejo; las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan una crisis de productividad derivada de la ausencia de una planificación estratégica formal y modelos de sostenibilidad integral (Ramón y Córdova, 2024).

Específicamente, en el sector de bebidas, el crecimiento proyectado del 4.2% para 2025 (Statista, 2023) exige una transición urgente desde la gestión empírica hacia la optimización de procesos mediante modelos integrales de manufactura y mantenimiento (Salvatore et al. 2024).

La región La Libertad, y específicamente el distrito de Trujillo, refleja esta vulnerabilidad: el 81.94% de sus microempresas presentan niveles deficientes de competitividad debido a una gestión de la innovación inexistente (Morales , 2024). Esta situación se agrava por el limitado desarrollo del capital intelectual y la baja capacidad directiva para equilibrar la eficiencia actual con la exploración futura en las firmas manufactureras locales (Guevara y Ortiz, 2024).

En este contexto se ubica la empresa Industria Khanauky, primera y única productora y comercializadora de agua de mesa en el distrito de Chao. La organización surgió con el propósito de brindar a la población acceso a agua de mesa de calidad a un precio accesible, comercializada bajo la marca Aquaelis. Con el tiempo, la empresa ha experimentado un crecimiento progresivo, reflejado en el posicionamiento de la marca, el aumento de las ventas y la incorporación de nuevos colaboradores.

Este crecimiento ha generado la necesidad de implementar cambios en la estructura organizacional para mejorar la productividad. Sin embargo, se han presentado dificultades en la adaptación de los colaboradores a nuevas funciones, lo que genera incertidumbre sobre si la competitividad alcanzada por la empresa está vinculada directamente con la presencia de liderazgo dentro de la organización. La adopción de un liderazgo orientado a la transformación es vital para revertir la resistencia al cambio y modernizar la gestión (Díaz et al. , 2025), optimizando el compromiso laboral incluso en estructuras pequeñas. A partir de esta situación surge la presente investigación, cuyo objetivo es analizar la relación entre el liderazgo y la competitividad empresarial. Para ello fue necesario indagar en la literatura y antecedentes que signifiquen una base y guía para la investigación.

El estudio de Cabana et al. (2022) analizó, mediante un enfoque cuantitativo, la influencia del liderazgo transformacional y transaccional en la competitividad de las MiPymes de Chile. Los resultados evidenciaron que, pese a su alta participación en el mercado, estas enfrentan limitaciones en productividad frente a grandes empresas, concluyendo que ambos estilos de liderazgo, junto con la satisfacción del capital humano, inciden directamente en la competitividad empresarial.

El estudio de Castro et al. (2020) abordó la relación existente entre el liderazgo y competitividad de empresas en el sector cuprífero, mediante un enfoque cuantitativo y diseño no experimental con una muestra de 128 colaboradores. Los resultados evidenciaron una relación significativa, destacando que el liderazgo transformacional influye de manera importante en el desempeño de los trabajadores y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, también fue necesario analizar la investigación de Ramirez (2020) analizó la influencia del liderazgo gerencial en la competitividad laboral en una empresa de Jaén, mediante un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y una muestra de 141 colaboradores. Los resultados evidenciaron una influencia significativa, destacando que la comunicación, el sentido de pertenencia y la motivación del personal

son factores clave para mejorar el desempeño y la eficiencia organizacional.

Comprender la relación entre liderazgo y competitividad resulta clave para fortalecer el desempeño empresarial en entornos dinámicos. En este sentido, la investigación se justifica al aportar evidencia teórica sobre ambas variables en el contexto de una empresa de agua de mesa, así como por su utilidad práctica al identificar el impacto del liderazgo en la mejora del desempeño y la competitividad. Del mismo modo, adquiere relevancia social al promover un liderazgo orientado al compromiso y bienestar del personal**,** y metodológico al hacer la aplicación de un censo poblacional, técnica que asegura una representatividad absoluta al incluir a la totalidad de los colaboradores de la empresa (Flores et al. , 2024).

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo aplicada, orientado a abordar un problema identificado dentro de la organización y generar propuestas de mejora a partir del análisis de las variables estudiadas (Vara, 2012). Asimismo, se adoptó un diseño no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas intencionalmente y se analizaron en su contexto natural, permitiendo observar su comportamiento tal como se presenta en la realidad organizacional (Hernández et al. , 2014).

El estudio presentó un alcance descriptivo correlacional, ya que se buscó describir las características de las variables y determinar el grado de relación existente entre el liderazgo y la competitividad empresarial (Arias, 2012). Del mismo modo, la investigación se desarrolló con un diseño de corte transeccional o transversal, dado que la recolección de datos se realizó en un único momento y dentro de un período de tiempo específico (Vara, 2012).

En la investigación, la población estuvo conformada por 15 colaboradores de la empresa productora y comercializadora de agua de mesa. De acuerdo con Hernández et al. (2014) la población comprende el conjunto de elementos que comparten características relevantes para el estudio y que guardan relación con el problema de investigación.

A partir de ello, se determinó la muestra, entendida como un subgrupo representativo de la población (Vara, 2012) No obstante, cuando el número de individuos es reducido, se recomienda trabajar con la totalidad de los casos. En ese sentido, dado que la población estuvo conformada por únicamente quince colaboradores, es decir una población reducida, finita y totalmente accesible, se optó metodológicamente por realizar un muestreo censal, entre personal operativo de planta, administrativo y de reparto.

Esta metodología tiene respaldo en Hernández et al. (2014) quienes sostienen que el uso de una muestra se justifica cuando la población es amplia o de difícil acceso. En cambio, cuando la población es reducida y todos sus integrantes pueden ser evaluados, es metodológicamente recomendable realizar una muestra censal, permitiendo que los resultados representen fielmente el fenómeno investigado. Por otro lado, Otzen y Monterola (2017) también respaldan el uso de un muestreo censal ya que incorpora a todos los elementos de estudio, evita el sesgo derivado del muestreo y permite que los resultados

reflejen con fidelidad las características de la población analizada.

Tabla 1

Número de colaboradores de la empresa

CARGO	TOTAL
Personal Administrativo	3
Personal Operario Planta	9
Personal Reparto	3
Total	15

En el presente estudio se emplearon diversos métodos que permitieron sustentar el análisis de las variables estudiadas tales como el método deductivo, el cual permitió derivar conclusiones específicas a partir del análisis de fundamentos teóricos generales relacionados con las variables de estudio; el método estadístico, se utilizó para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado, empleando los programas Microsoft Excel y IBM SPSS Statistics; el coeficiente de correlación de Pearson, se aplicó para medir el grado de relación existente entre dos variables cuantitativas, así como la dirección de dicha relación; la distribución de frecuencias, permitió organizar y clasificar los datos obtenidos para facilitar su interpretación; el método analítico, se empleó para examinar detalladamente la información recopilada y comprender la relación entre las variables.

En cuanto a las técnicas cuantitativas utilizadas en el estudio, se aplicó la encuesta como principal herramienta para la recolección de datos de la muestra seleccionada. Según Casas et al. (2003) esta técnica permite obtener información de manera sistemática mediante preguntas dirigidas a los participantes, con el propósito de medir las variables definidas en una investigación y generar datos que faciliten su análisis e interpretación

En concordancia con lo señalado por Bulgarelli et al. (2025), el cuestionario como instrumento utilizado en la presente investigación fue elaborado en base a 54 ítems para medir el liderazgo y la competitividad organizacional mediante preguntas estructuradas bajo una escala de Likert; las cuales tuvieron antecedentes científicos como el desarrollado en el estudio de Espejo et al. (2025) en el que respalda el uso de cuestionarios estructurados como instrumentos adecuados para evaluar el liderazgo en investigaciones organizacionales, asimismo CÓRDOVA et al. (2025), emplearon un cuestionario con escala de Likert para medir el liderazgo ágil y la competitividad empresarial, respaldando el uso de este instrumento en investigaciones cuantitativas de tipo correlacional. Posteriormente, el instrumento fue adaptado al contexto organizacional de Industria Khanauky S.A.C., manteniendo coherencia con el marco teórico y los objetivos de la investigación. Antes de su aplicación se verificó su calidad metodológica mediante el proceso de validación por juicio de expertos y la evaluación de su confiabilidad, asegurando que el instrumento fuera adecuado para obtener información válida, consistente y pertinente para el análisis de las variables de estudio

El procesamiento y análisis estadístico se orientó tomando como referencia procedimientos empleados en investigaciones previas sobre liderazgo y competitividad; los datos obtenidos mediante los cuestionarios fueron

codificados y registrados en una matriz de datos para su procesamiento mediante el software IBM SPSS Statistics. Se realizó inicialmente un análisis descriptivo de las variables y sus dimensiones mediante frecuencias y porcentajes (CÓRDOVA et al., 2025). Posteriormente, se evaluó el supuesto de normalidad mediante la prueba de Shapiro-Wilk. En función de los resultados obtenidos, y al evidenciarse una distribución compatible con el análisis paramétrico; Sangama et al. (2025) aplicaron también el coeficiente de correlación de Pearson para estimar la magnitud y dirección de la asociación lineal entre el liderazgo y la competitividad organizacional. La significancia estadística fue evaluada con un nivel de decisión de a = 0,05.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados permitieron describir con precisión la situación del liderazgo y la competitividad en una empresa del sector de agua de mesa en Perú, así como analizar la relación existente entre ambas variables.

Respecto a la Situación del liderazgo en la empresa, El análisis realizado evidenció que el liderazgo en la organización se situó mayoritariamente en un nivel regular, ya que el 60% de los colaboradores lo percibió dentro de este rango, mientras que el 40% lo calificó como bueno. Estos resultados sugieren que, aunque existe una base de liderazgo funcional dentro de la empresa, aún no se ha consolidado un estilo suficientemente sólido que permita orientar estratégicamente al equipo de trabajo y fortalecer su desempeño organizacional, a su vez pone en evidencia que la organización mantiene un ejercicio directivo funcional, pero aún limitado en su capacidad de influencia estratégica sobre el talento humano. En este sentido, no basta con la presencia de una figura de autoridad, sino que resulta imprescindible desarrollar competencias que impulsen el compromiso y la alineación organizacional. Al respecto, Robbins & Judge (2009), sostienen que el liderazgo efectivo se fundamenta en la capacidad de influir en las actitudes y comportamientos de los colaboradores, más allá del uso del poder formal.

El análisis por dimensiones permitió precisar que el liderazgo se desarrolla mayoritariamente en niveles intermedios. El liderazgo autocrático, con un 60% en nivel regular, evidencia una dirección establecida, aunque con limitaciones en su consistencia. Por su parte, el liderazgo democrático, que alcanza un 86,67% en nivel regular, refleja una participación aún restringida de los colaboradores en la toma de decisiones. Finalmente, el liderazgo liberal, con un 66,67% en nivel regular, muestra la existencia de cierta autonomía, pero todavía sin una estructura definida que garantice un adecuado control y alineación con los objetivos organizacionales.

Desde una perspectiva más amplia, este resultado también puede interpretarse con lo que menciona Chiavenato (2006), quien señala que el liderazgo es un proceso dinámico que requiere adaptación constante a las necesidades del entorno y del equipo. En el caso analizado, la predominancia de niveles intermedios sugiere una gestión aún en proceso de consolidación, donde no se han desarrollado plenamente estilos que potencien el desempeño colectivo.

Es importante adicionar a ĆWIĄKAŁA et al. (2025), quienes sostienen que el estilo participativo en una organización favorece el clima y la motivación, pero ello no siempre se visualiza en resultados monetarios a corto plazo; ello refuerza el presente artículo en donde la competitividad puede sostenerse a partir de otros factores operativos más que el liderazgo por sí solo.

De estos resultados se infiere que el liderazgo aún no ha alcanzado un enfoque transformacional orientado a la innovación, motivación y desarrollo del capital humano. Esta situación resulta crítica en organizaciones en crecimiento, donde la expansión del personal demanda una evolución hacia estilos más estructurados; en ese sentido, se sugiere profundizar en investigaciones que articulen el liderazgo con variables como la cultura organizacional, el compromiso laboral y el desempeño.

De manera complementaria, Yukl (2013), plantea que la efectividad del liderazgo radica en su capacidad de ajustarse a las exigencias del contexto, lo que evidencia la necesidad de adoptar enfoques más integrales y flexibles en su aplicación.

Respecto al Nivel de competitividad en la empresa; los resultados evidenciaron que la competitividad fue percibida de manera más favorable que el liderazgo. El 66,67% de los colaboradores la calificó como buena y el 33,33% como regular, lo que indica un desempeño competitivo sustentado en la eficiencia operativa de la empresa, este resultado sugiere que factores como el control de costos, la rapidez en los procesos y la capacidad de adaptación han sido determinantes en su posicionamiento.

Sin embargo, este comportamiento difiere de lo planteado por Heizer y Render (2009), quienes argumentan que la competitividad sostenida se construye a partir de decisiones estratégicas lideradas desde la alta dirección.

Por dimensiones, el costo presentó un 86,67% en nivel bueno, reflejando una adecuada gestión de recursos. El tiempo (66,67%) y la flexibilidad (73,33%) también fueron valorados positivamente, evidenciando procesos ágiles y capacidad de adaptación al mercado. No obstante, la calidad fue percibida mayoritariamente como regular (86,67%), mientras que el capital humano mostró valoraciones mixtas, con 60% en nivel bueno y 40% regular; ello contrasta a lo expuesto por Calderón et al. (2020) quienes evidencian que el liderazgo influye directamente en la calidad del servicio, lo cual no se refleja plenamente en el presente estudio.

No obstante, la presente investigación se alinea con lo planteado por Cabana et al. (2022), quienes sostienen que la competitividad empresarial no se explica únicamente por el liderazgo, sino que está influenciada por un conjunto de factores complementarios, entre los que sobresalen el desempeño organizacional y el nivel de esfuerzo laboral. Bajo esta perspectiva, se comprende que, en ciertos contextos, el desempeño competitivo puede estar determinado principalmente por condiciones estructurales, relegando al liderazgo a un rol menos determinante en la generación de resultados. En esta misma línea, Quiñones y Pacheco (2025), en su estudio realizado en pequeñas y medianas empresas peruanas, encontraron que el enfoque organizacional innovador y la gestión de la calidad presentaron efectos positivos y significativos sobre la

competitividad empresarial. Estos hallazgos evidencian que la capacidad competitiva de una organización también puede estar sustentada en elementos relacionados con la innovación y la calidad, además de las características del liderazgo.

En síntesis, se puede inferir que la competitividad de la empresa responde más a condiciones operativas y de mercado que a una gestión directiva consolidada. De acuerdo con Porter (2015), la ventaja competitiva puede originarse en el liderazgo en costos o en la eficiencia productiva, lo que explicaría el desempeño observado. No obstante, para asegurar su sostenibilidad en el largo plazo, resulta necesario incorporar componentes estratégicos como la innovación y el desarrollo del talento, por lo que se recomienda que futuras investigaciones consideren estas variables para un análisis más completo.

En cuanto a la relación entre las dimensiones del liderazgo y la competitividad; Tras comprobar la normalidad de los datos mediante la prueba de Shapiro-Wilk ($p > 0.05$), se empleó el coeficiente de Pearson para examinar la relación entre las dimensiones del liderazgo y la competitividad. Los resultados evidenciaron que únicamente el liderazgo autocrático presentó una relación estadísticamente significativa ($r = 0.548$; $p = 0.034$), lo que indica una correlación positiva moderada; es decir, una dirección más estructurada y orientada al control favoreció el desempeño competitivo en el contexto operativo de la empresa. No obstante, este resultado contrasta con lo expuesto por De Hoogh et al. (2015), quienes encontraron que los efectos del liderazgo autocrático sobre los equipos pueden tornarse negativos cuando existen dinámicas de conflicto y disputa por el poder, situación en la que este estilo se relaciona con una menor seguridad entre los integrantes.

Por el contrario, el liderazgo democrático no mostró una relación significativa ($r = 0.404$; $p = 0.135$), lo que sugiere que su nivel de aplicación no influyó en los resultados competitivos. Según Wang et al. (2022), el liderazgo democrático promueve mayor compromiso y calidad en la toma de decisiones; sin embargo, en este caso, su bajo impacto podría deberse a una aplicación parcial o poco estructurada.

Estudios más recientes, como el de Ali et al. (2022), mencionan que los estilos de liderazgo participativos pueden incidir favorablemente en el desempeño organizacional; sin embargo, su efectividad está condicionada a la existencia de un entorno propicio y de una cultura organizacional sólida que respalde su implementación. Es por ello por lo que, la ausencia de dichas condiciones podría explicar la falta de relación significativa observada en la investigación analizada.

De manera similar, el liderazgo liberal presentó una correlación negativa débil y no significativa ($r = –0.365$; $p = 0.181$), lo cual coincide con Chiavenato (2006), que la autonomía sin adecuados mecanismos de supervisión puede afectar la alineación organizacional.

Los resultados evidencian que la empresa se adecúa principalmente a esquemas tradicionales de dirección, propios de contextos operativos estandarizados; no obstante, esta orientación limita la transición hacia

modelos más participativos. En tal sentido, se recomienda que futuras investigaciones aborden enfoques de liderazgo integrador que articulen dirección, participación y autonomía.

Respecto a la relación global entre liderazgo y competitividad, el análisis correlacional mostró un coeficiente de Pearson de –0.422 con un p-valor de 0.118, superior al nivel de significancia ($p < 0.05$), por lo que no se evidenció una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo y la competitividad en la empresa durante el periodo estudiado.

En consecuencia, se aceptó la hipótesis nula (H0), concluyendo que el liderazgo ejercido no influyó significativamente en la competitividad organizacional.

De acuerdo con Parveen y Ali Alshehri (2023), el liderazgo es un factor clave en el logro de objetivos organizacionales; así también lo afirma Sangama et al. (2025), quienes evidencian una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo y la competitividad, resaltando que un liderazgo eficaz incide directamente en la creación de ventajas competitivas y en la mejora del desempeño organizacional, sin embargo, los resultados del presente estudio no evidencian dicha influencia en el contexto analizado.

En contraste, los hallazgos se alinean con Zulkarnaen y Setyaningrum (2023), quien sostiene que la competitividad depende en mayor medida de factores estructurales como la productividad, la innovación y la eficiencia, más que del liderazgo en sí mismo.

Asimismo, Krsteska et al. (2023) identificaron que la competitividad posee un carácter multidimensional, al comprender aspectos como costos, competencias centrales y participación de mercado, por ello, su comportamiento no necesariamente estaría determinado por un único factor organizacional.

Se deduce que el liderazgo no siempre cumple un rol decisivo, particularmente en organizaciones con estructuras operativas ya consolidadas; sin embargo, su desarrollo resulta fundamental para sostener el crecimiento, la innovación y la evolución organizacional en el tiempo. En este sentido, se sugiere que futuras investigaciones incorporen variables intervinientes como el clima organizacional, el compromiso del personal, la innovación y la gestión del talento, con el propósito de analizar de forma más integral su vínculo con la competitividad.

Tabla 2

Relación entre las variables Liderazgo y Competitividad

		Liderazgo	Competitividad
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	-,422
	Sig. (bilateral)		,118
	N	15	15
Competitividad	Correlación de Pearson	-,422	1
	Sig. (bilateral)	,118	
	N	15	15

En base a los hallazgos obtenidos se consideró pertinente el diseño de un programa de desarrollo de liderazgo orientado a fortalecer las competencias directivas dentro de la organización. Esta propuesta se estructuró con el propósito de promover estilos de liderazgo más efectivos, con énfasis en la comunicación, la toma de decisiones, la motivación del personal y el trabajo colaborativo.

Desde una perspectiva actual, diversos enfoques destacan que el liderazgo transformacional constituye un elemento clave para impulsar cambios organizacionales sostenibles. En este sentido Espinosa (2024), señala que este estilo de liderazgo se vincula con el fortalecimiento de la cultura organizacional, el fomento de la innovación y la mejora del desempeño, lo que evidencia la importancia de transitar hacia modelos de liderazgo más estratégicos e integrales.

Asimismo, el programa buscó consolidar un enfoque más estratégico del liderazgo, alineado con los objetivos organizacionales y enfocado en el desarrollo del talento humano, con la finalidad de generar un impacto progresivo en el desempeño y la competitividad empresarial.

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación demuestran que no existe una relación directamente significativa entre el liderazgo y la competitividad en la empresa Industria Khanauky, dado que el coeficiente de correlación de Pearson fue de -0.422, lo que indica una asociación débil e inversa entre ambas variables. Esto determina que la competitividad de la empresa ha dependido en mayor medida de factores como la optimización de costos y la demanda del producto en el mercado, más que del estilo de liderazgo aplicado. No obstante, aunque no se evidenció una relación estadísticamente significativa, el liderazgo sigue siendo un elemento clave dentro de la organización, ya que influye en aspectos como la motivación de los colaboradores, la retención del talento y la eficiencia en la toma de decisiones.

El diagnóstico del liderazgo de la empresa del sector de agua reflejó que los colaboradores perciben un liderazgo predominantemente autocrático, lo que ha generado limitaciones en la comunicación y una baja participación en la toma de decisiones estratégicas. Según los resultados, el 60.00% de los trabajadores considera que el liderazgo dentro de la organización es regular, lo que deduce en la necesidad de fortalecer un enfoque más participativo y motivador. Para mejorar la gestión organizacional, es fundamental desarrollar un liderazgo dinámico que fomente la colaboración y el crecimiento profesional dentro de la empresa.

La presente investigación concluyó que la empresa mantiene una competitividad favorable en su sector, logrando estabilidad y optimización en sus procesos operativos. Sin embargo, se identificó que este desempeño ha estado más vinculado a la eficiencia en la gestión de costos y a la demanda del producto que a la influencia del liderazgo. A pesar de esta ventaja competitiva, se encontró que el 66.67% de los colaboradores considera que la empresa tiene un nivel de competitividad positivo, aunque existen oportunidades de mejora en el desarrollo del talento humano y la flexibilidad organizacional. Un liderazgo

más estratégico y alineado con los objetivos empresariales podría potenciar aún más la competitividad y garantizar un crecimiento sostenible.

Se identificó que el liderazgo autocrático es el único estilo que mostró una correlación moderada con la competitividad, alcanzando un coeficiente de Pearson de 0.548. En contraste, los estilos de liderazgo democrático y liberal no reflejaron una relación significativa con la competitividad de la empresa. Esto indica que, si bien la empresa ha logrado mantenerse competitiva, su liderazgo no ha sido un factor determinante en este desempeño. No obstante, la implementación de un liderazgo más equilibrado, que combine autoridad con participación y flexibilidad, podría contribuir a mejorar el clima organizacional y optimizar los procesos internos, fortaleciendo la competitividad empresarial a largo plazo.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero agradecimiento a Industria Khanauky S.A.C. por brindarme el acceso a la información y las facilidades necesarias para el desarrollo del presente estudio. Asimismo, mi especial reconocimiento al Ing. Jhony Joaquín por compartir generosamente sus conocimientos y experiencia en los procesos y la gestión de la industria del agua. Finalmente, agradezco a mi asesora, Dra. María Mino Ascencio, por su valiosa orientación, y acompañamiento académico durante todo el proceso de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CÓRDOVA TRIPUL, C., MELÉNDEZ MENA, S., & TORRES VILLANUEVA, M. (2025). Liderazgo ágil y competitividad empresarial en una empresa de importación de accesorios automotrices de Lima, Perú. *ESPACIOS*. doi:10.48082/espacios-a25v46n03p06

ĆWIĄKAŁA, J., GAJDA, W., ĆWIĄKAŁA3, M., GÓRKA, E., BARAN, D., WOJAK, G., . . . PIWNIK, J. (2025). The Importance of Emotional Intelligence in Leadership for Building an Effective Team. *SCIENTIFIC PAPERS OF SILESIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY*. doi:https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.221.5

Ali , A., Muhammad Ali , S., & Xue , X. (2022). Motivational approach to team service performance: Role of participative leadership and team-inclusive climate. *Science Direct*. doi:https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.06.005

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación.* Editorial Episteme. From chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://tauniversity.org/sites/default/files/libro_el_proyecto_de_investigacion_de_fidias_g_arias.pdf

Bulgarelli, L., Benavidez Carbajal, E., Canevaro Sesarego, F., Rodriguez Lopez, E., Cruzalegui Bazán, C., Mejía Rojas, C., . . . Mejía Rojas, K. (2025). Validación de un cuestionario para medir la actitud de la población peruana hacia la donación de cerebros con fines de investigación.;. *SCIELO*. doi:https://doi.org/10.25176/rfmh.v25i2.7393

Cabana Villca, S. R., Rivera Guerra, M. B., Véliz Fernandez, R., & Aguilera Zambra, M. I. (2022). Influencia del liderazgo y otras variables críticas en la competitividad de Mipymes chilenas. *SCIELO*. doi:https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2972

Calderón Aguirre, A., & Araníbar, M. F. (2020). Estilos de liderazgo en empresas restauranteras: el liderazgo transformacional como herramienta de administración estratégica para la competitividad. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*. From

https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7872336

Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Sciende Direct*. doi:https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8

Castro Valdez, C. E., & Gozales Berrocal, R. (2020). *La influencia del liderazgo en la competitividad de las pequeñas empresas en el sector de minería cuprífera en la zona sur costera del Perú.* From https://repositorioacademico.upc.edu.pe/entities/publication/b44c3b0b-671b-5f6f-b886-7ed1705443ca

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* From chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

De Hoogh, A., Den Hartog , D., & Greer, L. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *Science Direct*. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001

Díaz Pelaez, A., Clemente Almendros, J. A., Saldaña Larrondo, D. E., & Erasso Arango, N. (2025). Confronting Digital Strategic Orientation and Digital Technologies on MSMEs' Performance in Emerging Countries. *ReUNIR*. doi:https://doi.org/10.1002/cjas.70030

Espejo Pereda, J. E., García Salirrosas , E. E., Villar Guevara, M., & Fernández Mallma , I. (2025). Leadership Styles in Non-Profit Institutions: An Empirical Study for the Validation and Reliability of a Scale in the Latin American Context. *MDPI*. doi:https://doi.org/10.3390/bs15020130

Espinosa Cevallos, P. A. (2024). El liderazgo transformacional y la creación de una cultura organizacional sostenible. *Revista Política y Ciencias Administrativas*. doi:https://doi.org/10.62465/rpca.v3n1.2024.75

Fernández, J. (2023). Un líder para adaptarse a los nuevos tiempos. From https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2023-09-13/un-lider-para-adaptarse-a-los-nuevos-tiempos.html

Flores Solís, J. G., Cisneros Hilario, C., Morales Salazar, P. O., & Rodríguez Abraham, A. R. (2024). DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD EN LAS MYPES DE TRUJILLO: EL ROL FUNDAMENTAL DE LA INNOVACIÓN. *ZENODO*. doi:https://doi.org/10.5281/zenodo.11067481

Guevara, R., & Ortiz Regalado, O. (2024). ntellectual Capital and Financial Performance in Small Manufacturing Companies: The Moderating Effect of Managerial Ambidexterity. *Pontificia Universidad Católica del Perú*. doi:https://doi.org/10.1109/access.2024.3400827

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Administración de Operaciones.* Pearson. From https://virtual.unju.edu.ar/pluginfile.php/811778/mod_resource/content/1/Principios_De_Administracion_De_Operacio%20render.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación.* McGraw Hill España. From https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008

Huillca Morán, J. (2025). Liderazgo transformacional y transaccional en los resultados empresariales en Latinoamérica: revisión sistemática. *AD-GNOSIS*. doi:https://doi.org/10.21803/adgnosis.14.16.911

Krsteska, K., Lacin, A. C., Mitrevski, V., & Smilevski, C. (2023). Leadership styles, organizational learning and organizational competitiveness: Evidence from the Republic of North Macedonia. Serbian Journal of Management. *Serbian Journal of Management*. doi:https://doi.org/10.5937/sjm18-43019

Morales Salazar, P. (2024). Desarrollo y competitividad en las mypes de trujillo: el rol fundamental de la innovación. *SCIELO*. doi:https://doi.org/10.5281/zenodo.11081569

Otzen, T., & Monterola, C. (2017). *International Journal of Morphology*.

doi:http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037

Parveen, M., & Ali Alshehri, M. (2023). Linking Transformational Leadership With Organizational Performance: A PLS-SEM Integrated Model Examining the Mediating Role OF Innovative Work Behavior And Motivation. *International Journal of Organizational Leadership*. doi:https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60392

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva.* From https://www.scribd.com/document/159020704/Porter-Michael-1985-estrategia-Competitiva

Quiñones More, C., & Pacheco Pumaleque, L. (2025). Competitividad empresarial: Un modelo predictivo de innovación y calidad en las pequeñas y medianas empresas peruanas. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*. doi:https://doi.org/10.33595/2226-1478.16.3.1358

Ramirez Soto, A. N. (2020). *Liderazgo gerencial y su influencia en la competitividad laboral de infocentro srl – en la Ciudad de Jaen, Cajamarca- 2020.* From https://repositorio.uap.edu.pe/handle/20.500.12990/5675

Ramón Jerónimo, J., & Córdova Aguirre, L. (2024). Designing a Sustainability Assessment Framework for Peruvian Manufacturing Small and Medium Enterprises Applying the Stakeholder Theory Approach. *MDPI Sustainability*. doi:10.3390/su16051853

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizaciones.* Pearson. From chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Salvatore Balza, T.-C., & Gordillo-Egúsquiza, M. (2024). Integrating Lean Manufacturing and TPM for Production Efficiency Improvement: A Peruvian Case Study in the Bottled Water Industry. doi:https://doi.org/10.46254/in04.20240026

Sangama Sánchez, A., Dávila Lavi, H. C., & Palacios Gómez, L. E. (2025). Liderazgo y competitividad en medianas empresas. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*. doi:https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.285

Soares Santos, E., Ribeiro Pinheiro, F., de Farias Falangola, R., de Oliveira Paolillo Costa, R., Magalhaes Correia Mello, D., & D'Arc de Oliveira, J. (2025). Desenvolvimento de lideranças para a era digital. doi:https://doi.org/10.56238/err01v10n4-024

StarMeUp. (2023). Tendencias de liderazgo: El ABC de 2023. From https://es.linkedin.com/pulse/tendencias-de-liderazgo-el-abc-2023-starmeup

Statista. (2023). *Bottled Water - Peru.* From https://www.statista.com/outlook/cmo/non-alcoholic-drinks/bottled-water/peru?srsltid=AfmBOopqkHd5QeP1agt8SMWXnZEsXX3558ApPvyDOOtJ-NPEYGydqzZe#revenue

Up, S. M. (2023). *Tendencias de liderazgo: El ABC de 2023.* From https://es.linkedin.com/pulse/tendencias-de-liderazgo-el-abc-2023-starmeup

Valera Sangama, F., & Tejada Rodríguez , J. (2025). *Liderazgo Estratégico desarrollado en las Fuerzas Armadas en la Gestión del Riesgo de conflictos Socio Ambientales, en el Perú, 2022-2023.* From chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.esge.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5ad78bbb-15b9-4b57-9a39-743b931b6a04/content

Vara Horna, A. A. (2012). *7 Pasos para una tesis exitosa.* Perú. From chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf

Wang, Q., Hou , H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*. doi:https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357

World Economic Forum. (2023). *3 principles of leadership to grow your business.* From https://www.weforum.org/stories/2023/03/3-leadership-principles-to-grow-your-company-despite-current-challenges/

Yukl , G. (2013). *Leadership in Organizations.* Pearson. From https://nibmehub.com/opac-

service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf

Zulkarnaen, R. A., & Setyaningrum, R. P. (2023). THE INFLUENCE OF STRATEGIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON STRATEGIC COMPETITIVE MEDIATED STRATEGIC PLANNING IN MANUFACTURING COMPANIES IN BEKASI DISTRICT. *University Malaysia Terengganu Journal of Undergraduate Research*. doi:https://doi.org/10.31000/dmj.v7i3.8737