

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

“EFECTOS DEL LIDERAZGO COLABORATIVO VS. JERÁRQUICO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”

Memoria presentada por

Braulio Javier Pacheco Pinto

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Memoria: **Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder**

30 de junio, 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: Efectos del Liderazgo Colaborativo vs. Jerárquico en la Planificación Estratégica

Nombre del candidato(a): Braulio Javier Pacheco Pinto

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Vitacura **Departamento:** Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Lionel Andrés Valenzuela Oyaneder, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 05-08-2026 **Firma:** 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 05-08-2026 **Firma:** 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

AGRADECIMIENTOS

Este logro académico y personal no representa únicamente el cierre de una etapa individual, sino también el resultado del apoyo, la compañía y el cariño de quienes estuvieron presentes durante este camino.

En primer lugar, agradezco profundamente a mis padres, quienes han sido mis principales guías de vida. Cada esfuerzo, decisión y sacrificio que realizaron tuvo siempre como propósito entregarme mejores oportunidades y permitirme construir un futuro. Gracias a su amor, compromiso y entrega, hoy puedo culminar esta etapa con orgullo y gratitud.

A mi madre, quien siempre estuvo presente cuando más la necesitaba. Gracias por esperarme al llegar a casa con la comida preparada, por preocuparte de que siempre estuviéramos bien, por transmitirme valores y por formarme como un hombre de bien. Gracias por tu amor, tu entrega y tu apoyo incondicional. No me faltes nunca.

A mi padre, gracias por tu esfuerzo, sacrificio y dedicación a lo largo de los años. Gracias por trabajar siempre con el propósito de entregarnos mejores oportunidades, por ser un gran padre y, al mismo tiempo, un gran amigo. Tu disposición, compromiso y presencia en los momentos importantes han sido fundamentales en mi vida.

A mi hermana, mi melliza, gracias por apoyarme constantemente, cuidarme y también retarme cuando era necesario. Tu compañía y apoyo han sido muy importantes en este camino.

Quiero agradecer también a Gabriela, mi compañera de vida y mi otra mitad. Su apoyo incondicional fue fundamental durante este proceso. Gracias por impulsarme cuando dudaba, por ser mi ancla en los momentos difíciles y por sostenerme cuando el camino se hacía más pesado. Gracias también por ayudarme a convertirme en una mejor versión de mí mismo. Tu compañía, amor y confianza hicieron que esta etapa fuera más liviana, significativa y especial.

A mis abuelos y tíos, gracias por estar presentes cuando los necesité, por aconsejarme desde la sabiduría y por apoyarme de todas las formas posibles. Su cariño, experiencia y compañía también fueron parte importante de este proceso.

Asimismo, agradezco a mi profesor guía, Lionel Valenzuela Oyaneder, por su orientación, comentarios y disposición durante el desarrollo de este trabajo. Sus observaciones permitieron mejorar y fortalecer esta investigación en sus distintas etapas.

A mis amigos de la universidad, por acompañarme en los momentos necesarios y por hacer más llevadera la carga académica. Me llevo muchas anécdotas, risas, aprendizajes y recuerdos que marcaron esta etapa.

A mis perros, Floki y Garu, por esperarme en casa y recibirme siempre con alegría después de jornadas largas y agotadoras. Su compañía sincera e incondicional también fue parte importante de este camino.

A mis seres queridos que ya no se encuentran en este plano, gracias por el legado, las lecciones de vida y el cariño que dejaron. Su recuerdo sigue presente en mí y en la persona que soy hoy.

Llegar a esta etapa final no fue fácil. Este camino estuvo marcado por desafíos, momentos de exigencia y aprendizajes que pusieron a prueba mi constancia y determinación. Sin embargo, cada dificultad también me permitió fortalecer mi carácter, confiar más en mis capacidades y comprender el valor del esfuerzo sostenido.

Hoy cierro esta etapa con gratitud, orgullo y convicción. Este logro representa años de trabajo, perseverancia y crecimiento personal. A quienes me acompañaron, me apoyaron y creyeron en mí durante este proceso, gracias por ser parte fundamental de este resultado y por contribuir a que hoy enfrente el futuro con mayor seguridad y confianza.

ÍNDICE

CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	6
2. INTRODUCCIÓN	7
3. OBJETIVOS	8
3.1 OBJETIVO GENERAL	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
4. ALCANCE DEL ESTUDIO	9
5. ESTADO DEL ARTE	9
5.1 ANTECEDENTES	9
5.2 MARCO TEÓRICO	11
5.2.1 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	11
5.2.2 COMPARACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO	17
5.2.3 PLANIFICACIÓN	17
5.2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	19
5.2.5 RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	20
6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO	22
7. DESARROLLO	25
7.1 DESARROLLO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	25
7.2 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA	27
7.3 ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	31
7.4 ANÁLISIS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	35
7.5 CORRELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	38
7.6 ANÁLISIS SEGÚN CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES	41
8. RECOMENDACIONES	47
9. CONCLUSIONES	48
10. BIBLIOGRAFÍA	51
11. ANEXOS	53

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

Cuadros

Cuadro 1. Comparación entre liderazgo colaborativo y liderazgo jerárquico	17
--	-----------

Figuras

Figura 1. Esquema metodológico de la investigación	22
---	-----------

Gráficos

Gráfico 1. Distribución de los encuestados según sector económico	28
Gráfico 2. Distribución de los encuestados según cargo organizacional	29
Gráfico 3. Distribución de los encuestados según tamaño de empresa	30
Gráfico 4. Distribución de los encuestados según facturación anual	31
Gráfico 5. Promedio de respuestas asociadas a los estilos de liderazgo	32
Gráfico 6. Promedio de respuestas asociadas a la planificación estratégica	35
Gráfico 7. Relación entre el índice de liderazgo y el índice de planificación estratégica	41

Tablas

Tabla 1. Índice de liderazgo	34
Tabla 2. Índice de planificación estratégica	37
Tabla 3. Correlación entre liderazgo y planificación estratégica	39
Tabla 4. Índices de liderazgo y planificación estratégica según sector económico..	42
Tabla 5. Índices de liderazgo y planificación estratégica según tamaño de empresa	44
Tabla 6. Índices de liderazgo y planificación estratégica según cargo organizacional	45

1. RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación analiza los efectos del liderazgo colaborativo en comparación con el modelo jerárquico en la planificación estratégica de las organizaciones. El estudio busca identificar cómo las características asociadas a ambos estilos de liderazgo se relacionan con los procesos de planificación estratégica, considerando además factores como el sector económico, el tamaño de empresa y el cargo desempeñado por los trabajadores.

En un entorno organizacional cada vez más dinámico y competitivo, las empresas enfrentan el desafío de coordinar equipos, definir objetivos, adaptarse a cambios del entorno y tomar decisiones estratégicas de manera eficiente. Mientras el liderazgo colaborativo promueve la participación de los trabajadores, la comunicación abierta y el aporte de ideas, el liderazgo jerárquico se caracteriza por una mayor centralización de las decisiones en los niveles superiores de la organización.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a 105 trabajadores pertenecientes a organizaciones de distintos sectores económicos en Chile. A partir de los datos recopilados, se construyeron índices de liderazgo y planificación estratégica, y posteriormente se calculó el coeficiente de correlación de Pearson para analizar la relación entre ambas variables.

Los resultados evidenciaron que las organizaciones representadas en la muestra presentan una combinación de características colaborativas y jerárquicas. Si bien se observaron valoraciones favorables en participación, comunicación abierta y aporte de ideas, también se identificó una alta centralización de decisiones en los niveles superiores. El índice de liderazgo alcanzó un valor de 3,33, mientras que el índice de planificación estratégica obtuvo un valor de 3,99 en una escala de 1 a 5.

Asimismo, el análisis de correlación permitió identificar una relación positiva moderada entre liderazgo y planificación estratégica, con un coeficiente de Pearson de 0,584. Esto indica que los participantes que presentan mayores puntuaciones en

el índice de liderazgo tienden también a registrar mayores puntuaciones en el índice de planificación estratégica. Además, el análisis según características organizacionales mostró que las empresas de mayor tamaño presentan una valoración más favorable de la planificación estratégica, mientras que la percepción del liderazgo colaborativo tiende a ser más alta en cargos de mayor responsabilidad.

Se concluye que el liderazgo constituye un factor relevante para el desarrollo de la planificación estratégica. Las prácticas colaborativas, tales como la participación, la comunicación abierta y el aporte de ideas, se relacionan positivamente con una mejor valoración de los procesos de planificación estratégica. No obstante, la persistencia de estructuras jerárquicas evidencia que las organizaciones no operan bajo un modelo exclusivamente colaborativo o jerárquico, sino que combinan ambos enfoques según sus características internas y necesidades de gestión.

2. INTRODUCCIÓN

En el contexto organizacional actual, las empresas enfrentan entornos cada vez más dinámicos, competitivos y cambiantes, lo que exige fortalecer sus capacidades de adaptación, coordinación interna y toma de decisiones estratégicas. En este escenario, el liderazgo cumple un rol fundamental, ya que influye en la forma en que las organizaciones orientan a sus equipos, comunican sus objetivos y desarrollan sus procesos de planificación.

Tradicionalmente, muchas organizaciones han operado bajo modelos de liderazgo jerárquico, caracterizados por una toma de decisiones concentrada en los niveles superiores de la estructura organizacional. Este enfoque puede favorecer la claridad en la autoridad y la rapidez en ciertas decisiones, pero también puede limitar la participación de los colaboradores y restringir el intercambio de ideas dentro de la organización. En contraste, el liderazgo colaborativo promueve la participación, la comunicación abierta y la integración de distintas perspectivas, elementos que pueden contribuir al fortalecimiento de los procesos de planificación estratégica.

La planificación estratégica constituye una herramienta relevante para orientar el funcionamiento de las organizaciones, ya que permite definir objetivos, coordinar

recursos, alinear áreas de trabajo y responder de manera más efectiva a los cambios del entorno. Por esta razón, resulta pertinente analizar cómo los distintos estilos de liderazgo se relacionan con la forma en que las organizaciones desarrollan sus procesos de planificación estratégica.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar los efectos del liderazgo colaborativo en comparación con el modelo jerárquico en la planificación estratégica de las organizaciones. Para ello, se aplicó un cuestionario estructurado a 105 trabajadores pertenecientes a organizaciones de distintos sectores económicos en Chile, con el propósito de recopilar percepciones sobre liderazgo, planificación estratégica y características organizacionales.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, considerando el análisis descriptivo de los resultados, la construcción de índices de liderazgo y planificación estratégica, y el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson para evaluar la relación entre ambas variables. Asimismo, se incorporan análisis según sector económico, tamaño de empresa y cargo organizacional, con el fin de profundizar en la interpretación de los resultados obtenidos.

De esta manera, la investigación busca aportar evidencia empírica sobre la relación entre liderazgo y planificación estratégica, destacando la importancia de las prácticas colaborativas como un factor relevante para la coordinación organizacional, la comunicación interna y el desarrollo de procesos estratégicos más participativos.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los efectos del liderazgo colaborativo en comparación con el modelo jerárquico en la planificación estratégica.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Comparar las características del liderazgo colaborativo y jerárquico en el contexto organizacional.

2. Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la planificación estratégica.
3. Evaluar la influencia de estos estilos en el desempeño organizacional.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio se delimita geográficamente al contexto organizacional chileno, considerando empresas que operan en entornos dinámicos y competitivos, lo que permite analizar la influencia de los estilos de liderazgo dentro de este marco.

En cuanto al alcance conceptual, la investigación se centra en el análisis comparativo de los estilos de liderazgo colaborativo y jerárquico, examinando su influencia en la planificación estratégica. Asimismo, se consideran variables asociadas como el desempeño organizacional y la capacidad de adaptación.

Respecto al alcance metodológico, el estudio adopta un enfoque cuantitativo de carácter descriptivo y correlacional, basado en la aplicación de encuestas a trabajadores de empresas en Chile. Este enfoque permitirá recopilar información empírica sobre la percepción de los estilos de liderazgo presentes en sus organizaciones y su relación con la planificación estratégica, facilitando el análisis de patrones y relaciones entre las variables estudiadas.

Finalmente, en términos temporales, la investigación se enmarca en un periodo contemporáneo, considerando información recopilada durante el desarrollo del estudio, así como evidencia reciente correspondiente a los años 2022-2026, con el objetivo de asegurar la relevancia y actualidad de los resultados.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1 ANTECEDENTES

En los últimos años, el liderazgo organizacional ha sido ampliamente estudiado, especialmente por su influencia en la planificación estratégica, la toma de decisiones y el desempeño organizacional en contextos caracterizados por alta incertidumbre y dinamismo. En este escenario, la evidencia reciente sostiene que los estilos de liderazgo inciden de manera significativa en la capacidad de las

organizaciones para adaptarse a nuevas exigencias del entorno y enfrentar eficazmente los desafíos estratégicos. En complemento, Jara Jiménez et al. (2024) señalan que una planificación estratégica estructurada permite alinear las acciones organizacionales con la misión y visión institucional, optimizar el uso de recursos y fortalecer la calidad de las decisiones, contribuyendo así a la competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.

En esta línea, el liderazgo colaborativo ha adquirido especial relevancia en la literatura contemporánea, al asociarse con mejoras en la eficiencia operativa y en la calidad de la toma de decisiones. Palma y Santander (2025), a través de una revisión sistemática, evidencian que la implementación de prácticas colaborativas fortalece la coordinación del trabajo, mejora la comunicación organizacional y optimiza el uso de recursos, impactando positivamente en el desempeño institucional. Asimismo, este enfoque favorece la articulación de equipos multidisciplinarios, lo que resulta clave para abordar contextos complejos y cambiantes.

De manera complementaria, dicho estilo también afecta positivamente en los procesos de planificación estratégica. Espinoza Tuárez et al. (2025) señalan que la adopción de enfoques participativos, apoyados en herramientas digitales y metodologías ágiles, mejora la calidad de las decisiones estratégicas, fomenta la innovación y fortalece la capacidad de adaptación organizacional. En consecuencia, no solo influye en la ejecución de las actividades, sino también en la formulación de estrategias más eficientes y coherentes con el entorno.

Por otra parte, la literatura reciente ha incorporado variables organizacionales que inciden en la efectividad del liderazgo y en los procesos de toma de decisiones. Cárdenas-Tambo (2026), mediante una revisión sistemática, evidencia que el burnout (agotamiento laboral) afecta funciones cognitivas clave como la atención, la memoria y la claridad estratégica, impactando negativamente la calidad de las decisiones en los distintos niveles jerárquicos. Asimismo, el estudio destaca que estructuras organizacionales altamente centralizadas y estilos de liderazgo

autoritarios tienden a intensificar estos efectos, repercutiendo en un menor desempeño organizacional.

En síntesis, la evidencia reciente demuestra que tanto el liderazgo como la planificación estratégica desempeñan un rol fundamental en el funcionamiento organizacional y en la toma de decisiones. No obstante, se identifica una brecha en la literatura respecto al análisis conjunto de los estilos de liderazgo colaborativo y jerárquico y su influencia en los procesos de planificación estratégica. En este contexto, la presente investigación busca aportar a la comprensión de cómo estos estilos inciden en la calidad de la toma de decisiones y en la planificación organizacional, contribuyendo al desarrollo de enfoques de gestión más eficientes, coherentes y adaptativos frente a entornos dinámicos.

5.2 MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico tiene como objetivo establecer las bases conceptuales que sustentan la investigación, abordando la relación entre los estilos de liderazgo colaborativo y jerárquico, y su influencia en la planificación estratégica dentro de las organizaciones. Para ello se desarrollan los principales enfoques teóricos asociados tanto al liderazgo organizacional como a la planificación, permitiendo comprender cómo estos elementos inciden en los procesos de toma de decisiones.

5.2.1 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

El liderazgo organizacional puede definirse como la capacidad de guiar, influir y coordinar a los integrantes de una organización con el fin de alcanzar metas compartidas, desempeñando un rol fundamental en la toma de decisiones y en el rendimiento organizacional (Chiavenato, 2017).

En la actualidad, el liderazgo organizacional ha evolucionado hacia enfoques más flexibles y adaptativos, impulsados por entornos altamente dinámicos, la globalización y la transformación digital. Ante estos desafíos, las organizaciones requieren líderes capaces de gestionar la incertidumbre, fomentar la innovación y promover la colaboración entre equipos multidisciplinarios.

En este contexto, estilos como el liderazgo colaborativo han cobrado mayor relevancia, ya que permiten una toma de decisiones más inclusiva y una mejor adaptación a los cambios del entorno. No obstante, el liderazgo jerárquico continúa siendo utilizado en estructuras donde se requiere control, eficiencia y claridad en la toma de decisiones, evidenciando que ambos enfoques pueden coexistir según las necesidades organizacionales.

ESTILOS DE LIDERAZGO

El liderazgo puede clasificarse en distintos tipos según la forma en que se ejerce la autoridad, se toman decisiones y se relaciona el líder con los miembros de la organización. Estos estilos influyen directamente en el funcionamiento organizacional, en la motivación de los equipos y en los resultados obtenidos (Robbins & Judge, 2013).

Si bien la teoría organizacional identifica estilos como el liderazgo laissez-faire, el transaccional y el transformacional, estos se alejan del foco de este estudio. Los dos primeros se centran en la autonomía extrema o el intercambio de recompensas, mientras que el transformacional se enfoca en el carisma del líder. Para efectos de la presente investigación, se abordarán principalmente los modelos jerárquico y colaborativo, debido a su influencia determinante en la administración de la organización y en la planificación estratégica.

LIDERAZGO COLABORATIVO

El liderazgo colaborativo se caracteriza por promover la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones, fomentando la comunicación abierta y el trabajo en equipo. Este enfoque busca integrar distintas perspectivas y conocimientos, lo que permite desarrollar soluciones más completas y coherentes con las necesidades organizacionales (Bryson, 2018).

En la actualidad, la transformación digital, la globalización y el trabajo en equipos multidisciplinarios han impulsado la adopción de estilos de liderazgo más participativos. En este escenario, el liderazgo colaborativo adquiere relevancia al

facilitar la coordinación entre actores diversos y mejorar la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a entornos cambiantes.

ELEMENTOS DEL LIDERAZGO COLABORATIVO

Diversos elementos favorecen el fortalecimiento del compromiso organizacional y la mejora en la calidad de las decisiones adoptadas. En este sentido, los principales componentes del liderazgo colaborativo son:

Comunicación efectiva: Facilita el intercambio de información de manera precisa entre niveles jerárquicos de la organización, evitando confusiones y garantizando que todos los miembros trabajen bajo una misma visión de los objetivos institucionales (Robbins & Judge, 2013).

Confianza: La comunicación efectiva actúa como el cimiento de la confianza, un factor determinante para fomentar la colaboración; esto genera un entorno donde los colaboradores se sienten seguros de expresarse con apertura y de participar activamente en la dinámica de la organización.

Toma de decisiones compartidas: Implica la inclusión de diversos colaboradores en el diseño de acciones y estrategias, lo cual fortalece el sentido de identidad y la responsabilidad compartida respecto a las metas de la organización.

Responsabilidad conjunta: La responsabilidad de los resultados, tanto positivos como negativos, recae de manera colectiva en todos los integrantes del grupo, trascendiendo la figura individual del directivo.

Coordinación del trabajo: La sincronización de las labores colectivas facilita la integración de los aportes individuales en función de objetivos compartidos, lo que potencia la productividad y la uniformidad operativa en los procesos de la institución.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL LIDERAZGO COLABORATIVO

El liderazgo colaborativo presenta tanto ventajas como desventajas. Entre sus principales ventajas se encuentran:

Fomento a la innovación: La integración de distintas perspectivas dentro del proceso de toma de decisiones potencia la generación de ideas novedosas, permitiendo que la organización desarrolle soluciones originales y flexibles.

Mejora en la calidad de las decisiones: La participación de diversos miembros en el análisis de problemas asegura una perspectiva integral de la información, facilitando la toma de decisiones estratégicas y con mayor sustento lógico.

Compromiso de los colaboradores: Involucrar a los miembros de la organización en la toma de decisiones aumenta su compromiso y motivación, logrando que se identifiquen con los objetivos y se esfuercen más para obtener el éxito de estos.

Por otro lado, las principales desventajas del liderazgo colaborativo son:

Conflictos de intereses: La diversidad de opiniones puede generar discrepancias internas entre los integrantes del equipo, dificultando la obtención de acuerdos y alterando la armonía del trabajo colaborativo.

Lentitud en la toma de decisiones: La naturaleza inclusiva del proceso participativo exige el análisis de diversas posturas, lo que puede extender los tiempos en la toma de decisiones y comprometer la capacidad de respuesta ante situaciones críticas.

Dificultad en la asignación de responsabilidades: La integración de diversos colaboradores en la toma de decisiones tiende a generar una fragmentación de la autoría, lo que obstaculiza la trazabilidad de las obligaciones personales y, por consiguiente, debilita los mecanismos de supervisión y monitoreo de las actividades ejecutadas.

LIDERAZGO JERÁRQUICO

El liderazgo jerárquico se caracteriza por una estructura organizacional formal en la que la autoridad se concentra en los niveles superiores. En este estilo, la toma de decisiones se realiza de arriba hacia abajo, estableciendo una relación vertical entre los distintos niveles de la organización. Este enfoque permite una clara delimitación

de funciones y responsabilidades, facilitando el control y la coordinación de las actividades organizacionales.

A diferencia del liderazgo colaborativo, el liderazgo jerárquico prioriza la eficiencia, el orden y la rapidez en la ejecución de las decisiones, siendo especialmente útil en contextos donde se requiere claridad estructural y control operativo. Este estilo ha sido tradicionalmente predominante en organizaciones con estructuras formales y entornos más estables (Weber, 1947). Por ejemplo, este tipo de liderazgo es común en instituciones como las fuerzas armadas, donde la cadena de mando y la toma de decisiones rápida resultan fundamentales, así como en organizaciones industriales o plantas de producción, donde la estandarización de procesos y el control de las operaciones son claves para garantizar la eficiencia y el cumplimiento de objetivos.

ELEMENTOS DEL LIDERAZGO JERÁRQUICO

Diversos elementos permiten estructurar y sostener el funcionamiento del liderazgo jerárquico dentro de la organización, los cuales se vinculan con principios clásicos de la teoría organizacional y la administración (Weber, 1947; Chiavenato, 2017). Entre los principales se encuentran:

Autoridad formal: El líder utiliza su posición jerárquica para coordinar al equipo, distribuir responsabilidades y liderar la toma de decisiones con el fin de alcanzar las metas institucionales.

Estructura organizacional definida: Consiste en establecer niveles jerárquicos claros para que cada integrante comprenda con precisión su función, sus obligaciones y el lugar que ocupa dentro de la empresa.

Supervisión y control: El líder monitorea continuamente las tareas del equipo para asegurar que se cumplan los objetivos y ajustar cualquier error en el camino.

Comunicación vertical: La información fluye de manera descendente, es decir, desde los niveles superiores hacia los inferiores, asegurando que las instrucciones y lineamientos sean transmitidos de manera estructurada y sin ambigüedades.

Centralización de la toma de decisiones: Implica que las decisiones clave se concentran en la alta dirección, lo que permite respuestas ágiles y coherencia en la dirección estratégica.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL LIDERAZGO JERÁRQUICO

El liderazgo jerárquico presenta tanto ventajas como desventajas. Entre sus principales ventajas se encuentran:

Agilidad en la toma de decisiones: La centralización del poder permite decisiones rápidas, sin necesidad de consultas externas, lo cual es fundamental en escenarios críticos o ante una emergencia.

Optimización del control interno: El seguimiento activo por parte de los altos mandos garantiza el cumplimiento de objetivos y el orden dentro de la organización.

Claridad de responsabilidades y roles: Una organización definida ayuda a que cada colaborador entienda su labor, evitando confusiones y una ejecución de tareas más eficiente.

Por otro lado, las principales desventajas del liderazgo jerárquico son:

Escasa participación de colaboradores: La toma de decisiones concentrada en los niveles superiores limita la intervención de los miembros de la organización, lo que puede afectar negativamente el sentido de pertenencia. Esta falta de participación tiende a generar desmotivación y un menor compromiso con los objetivos organizacionales.

Rigidez organizacional: La formalización de procesos y la concentración de decisiones en los niveles superiores pueden dificultar la capacidad de respuesta frente a nuevas exigencias del entorno, reduciendo la flexibilidad organizacional, la agilidad en la toma de decisiones y la capacidad de innovación.

Dependencia de la dirección: La concentración del poder en el líder reduce la autonomía de los equipos y genera una mayor vulnerabilidad organizacional ante errores en la toma de decisiones (Robbins & Judge, 2013).

5.2.2 COMPARACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO

A continuación, se presenta una síntesis comparativa de las principales diferencias entre el liderazgo colaborativo y el liderazgo jerárquico, considerando criterios clave para el análisis organizacional y su incidencia en la toma de decisiones.

Cuadro 1. Comparación entre liderazgo colaborativo y liderazgo jerárquico

Criterio	Liderazgo Colaborativo	Liderazgo Jerárquico
Enfoque de liderazgo	Participativo, basado en el consenso	Directivo, basado en la autoridad
Comunicación	Horizontal, abierta y bidireccional	Vertical, descendente y con menor retroalimentación
Toma de decisiones	Descentralizada	Centralizada en niveles superiores
Rapidez de decisión	Menor, debido a la búsqueda de acuerdos.	Mayor, dada a la centralización de poder.
Participación	Alta, involucramiento activo en la toma de decisiones.	Baja, limitada intervención en la toma de decisiones.
Motivación y compromiso	Alta, debido al sentido de pertenencia	Variable, depende del estilo de dirección
Innovación	Alta creatividad, diversidad de perspectivas.	Baja creatividad, resistencia al cambio.
Adaptación y flexibilidad	Alta, conveniente para entornos dinámicos.	Baja, limitada en contextos de alta incertidumbre.
Responsabilidades	Compartida, con posibles dificultades en la definición.	Definida y clara en función de la estructura jerárquica.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la comparación expuesta, se observa que ambos estilos de liderazgo presentan características diferenciadas que impactan directamente en la forma en que las organizaciones planifican y toman decisiones, lo que resulta relevante para comprender su incidencia en la planificación estratégica.

5.2.3 PLANIFICACIÓN

DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN

Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etcétera (RAE).

Más allá de su definición clásica, la planificación puede entenderse como un proceso dinámico orientado a la construcción del futuro, donde las organizaciones no solo definen acciones, sino que también analizan contextos complejos e inciertos. De esta forma, la planificación deja de ser una tarea técnica y pasa a ser una capacidad estratégica que integra análisis, adaptación y aprendizaje constante (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1999).

Desde un enfoque más actual, la planificación puede verse como una herramienta para generar valor, ya que permite detectar oportunidades, anticiparse a posibles riesgos y construir ventajas competitivas sostenibles. Así, las organizaciones que planifican adecuadamente no solo se adaptan al entorno, sino que también logran adelantarse e influir en él, adoptando una postura más proactiva frente a sus competidores (Porter, 2008).

En este contexto, la planificación se consolida como un elemento clave para orientar la toma de decisiones estratégicas y mejorar el desempeño organizacional en entornos cada vez más cambiantes y competitivos.

TIPOS DE PLANIFICACIÓN

La planificación puede clasificarse según el horizonte temporal y el nivel organizacional en el que se desarrolla. De esta forma, se distinguen principalmente la planificación estratégica, táctica y operativa.

Planificación Estratégica: Se orienta al largo plazo y es definida por los niveles superiores de la organización. Su propósito es establecer la dirección general, considerando el entorno y las capacidades internas; es decir, definir el rumbo de la organización para guiar su desarrollo. En este nivel, se determinan los objetivos organizacionales y los lineamientos generales que orientan el accionar de la empresa (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

Planificación Táctica: Se orienta al mediano plazo y es definida por los niveles intermedios de la organización. Su propósito es coordinar recursos y actividades para el cumplimiento de los objetivos establecidos, traduciendo los lineamientos estratégicos en acciones concretas.

Planificación Operativa: Se orienta al corto plazo y es definida por los niveles operativos de la organización. Su propósito es asegurar la eficiencia en la ejecución de las actividades diarias, alineando la operación con los planes estratégicos y tácticos (Chiavenato, 2017).

En conjunto, estos tipos de planificación facilitan la coordinación entre los distintos niveles de la organización, promoviendo una toma de decisiones coherente y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

5.2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ASPECTOS CLAVE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los aspectos clave de la planificación estratégica permiten estructurar el proceso mediante el cual las organizaciones definen su dirección y establecen los medios necesarios para alcanzar sus objetivos. Entre los principales componentes se encuentran:

Metas u Objetivos: Corresponden a los resultados que la organización pretende cumplir en un periodo determinado. Al ser precisos, cuantificables y coherentes con la visión organizacional, funcionan como el eje de la toma de decisiones y sirven como referencia para evaluar el desempeño (Drucker, 2001).

Estrategias: Representan el plan de ataque para cumplir los objetivos, determinando la mejor forma de emplear los recursos y talentos de la empresa. Su propósito es responder con éxito a las condiciones del mercado y crear diferenciales que posicionen a la organización por encima de sus competidores (Hill, Jones & Schilling, 2015).

Análisis del entorno: Consiste en examinar el entorno de la empresa y su realidad interna para detectar sus puntos fuertes y vulnerables, así como las opciones de crecimiento y riesgos del mercado. Este diagnóstico es fundamental para diseñar estrategias que se adapten al entorno y aprovechen las ventajas competitivas de la organización (Kotler & Keller, 2012).

Acciones o actividades: Representan la implementación concreta de las estrategias en tareas específicas. Estas acciones permiten operacionalizar la planificación, asignando responsabilidades y asegurando la ejecución de los lineamientos estratégicos en los distintos niveles de la organización (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

Gestión de recursos: Comprenden los medios necesarios para la ejecución de las estrategias, incluyendo recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales. La adecuada asignación y gestión de estos recursos resulta fundamental para garantizar la viabilidad y efectividad del plan estratégico (Barney & Hesterly, 2018).

Plazos y cronogramas: Corresponden a la definición de tiempos para la ejecución de las actividades y el cumplimiento de los objetivos. Establecer plazos claros permite organizar las acciones, coordinar esfuerzos y realizar un seguimiento eficiente del avance del plan (Lock, 2017).

Indicadores de evaluación: Son herramientas que miden el grado de cumplimiento de los objetivos y la efectividad de las estrategias implementadas. Estos indicadores facilitan el control organizacional, permitiendo detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas de manera oportuna (Kaplan & Norton, 1996).

Flexibilidad y adaptación: En contextos dinámicos, las organizaciones deben ser capaces de modificar sus estrategias y acciones frente a nuevas condiciones, lo que les permite mantener su competitividad y responder eficazmente a los desafíos del entorno (Mintzberg & Waters, 1985).

5.2.5 RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El liderazgo organizacional y la planificación estratégica se encuentran estrechamente vinculados, ya que el estilo de liderazgo influye directamente en la forma en que se definen, implementan y evalúan las estrategias dentro de una organización (Yukl, 2013). En este sentido, el liderazgo no solo orienta la toma de decisiones, sino que también condiciona el grado de participación, coordinación y compromiso de los miembros en el proceso de planificación.

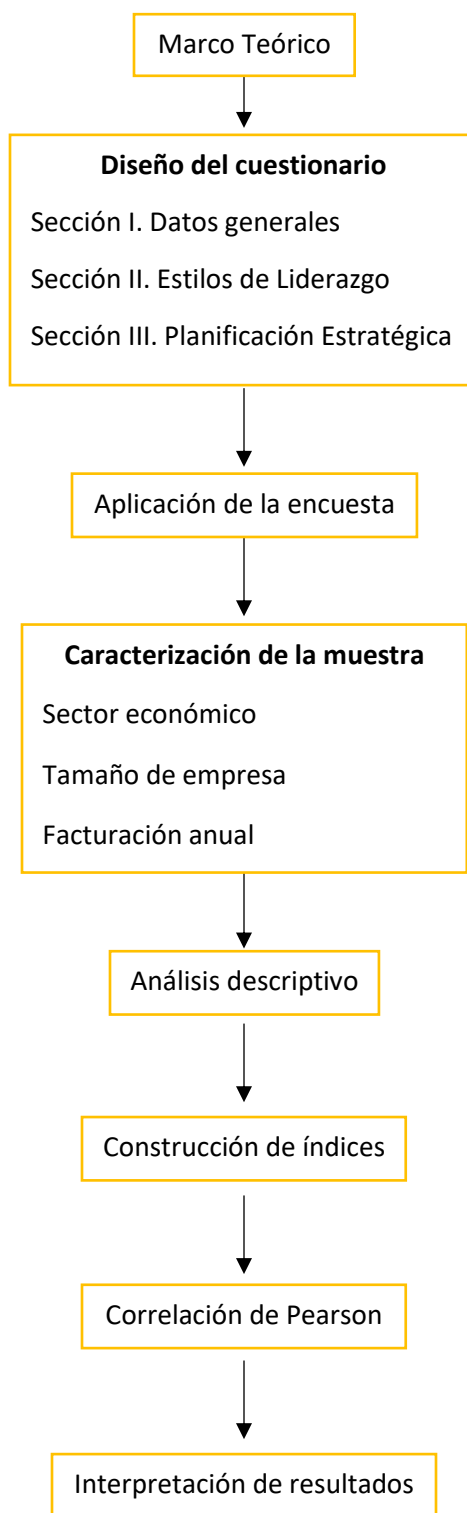
El liderazgo colaborativo tiende a favorecer procesos de planificación más participativos, donde la incorporación de diversas perspectivas permite enriquecer el análisis del entorno y mejorar la calidad de las decisiones estratégicas. Este enfoque promueve la generación de ideas innovadoras y facilita la adaptación de la organización frente a contextos cambiantes (Bryson, 2018).

Por otro lado, el liderazgo jerárquico se asocia a procesos de planificación más centralizados, en los cuales las decisiones estratégicas son definidas por los niveles superiores de la organización. Este estilo permite una mayor rapidez en la toma de decisiones y una clara orientación estratégica, siendo especialmente útil en entornos que requieren control y eficiencia operativa (Daft, 2015).

En consecuencia, la elección del estilo de liderazgo influye en la forma en que se desarrolla la planificación estratégica, afectando tanto la calidad de las decisiones como la capacidad de la organización para adaptarse a su entorno. De este modo, comprender la relación entre liderazgo y planificación resulta fundamental para analizar su impacto en el desempeño organizacional.

6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

Figura 1. Esquema metodológico de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

6.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, con el propósito de analizar la relación entre los estilos de liderazgo colaborativo y jerárquico y la planificación estratégica en organizaciones chilenas. Este enfoque permite recopilar información medible y estructurada, facilitando el análisis de percepciones, patrones y relaciones entre las variables estudiadas.

La investigación utiliza datos obtenidos mediante la aplicación de una encuesta estructurada a trabajadores pertenecientes a distintos sectores económicos, permitiendo posteriormente realizar análisis descriptivos y correlacionales orientados al cumplimiento de los objetivos planteados.

6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objetivo está compuesta por trabajadores pertenecientes a organizaciones que operan en distintos sectores económicos de Chile, incluyendo actividades comerciales, industriales, tecnológicas, financieras, de servicios y transporte, entre otras.

La muestra corresponde a un muestreo no probabilístico por conveniencia, conformado por trabajadores que aceptaron participar voluntariamente en la investigación mediante la aplicación de una encuesta digital. La muestra final estuvo compuesta por 105 participantes.

6.3 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, aplicada mediante un formulario digital desarrollado en Google Forms. El instrumento fue difundido a través de medios digitales y redes de contacto, permitiendo recopilar información de trabajadores pertenecientes a diferentes organizaciones y sectores económicos.

La encuesta fue estructurada en tres secciones. La primera sección estuvo orientada a la caracterización de la muestra, incorporando preguntas de selección múltiple relacionadas con variables organizacionales y laborales. La segunda sección estuvo destinada a evaluar aspectos asociados a los estilos de liderazgo

presentes en las organizaciones, mientras que la tercera sección abordó dimensiones relacionadas con la planificación estratégica.

Las preguntas correspondientes a las secciones de liderazgo y planificación estratégica fueron medidas mediante una escala Likert de cinco niveles:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6.4 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

El instrumento de investigación consistió en un cuestionario estructurado elaborado a partir de los conceptos y dimensiones desarrollados en el marco teórico de la investigación.

La primera sección estuvo compuesta por preguntas destinadas a caracterizar a los participantes según variables como sector económico, tamaño de empresa y cargo desempeñado.

La segunda sección estuvo orientada a evaluar dimensiones asociadas al liderazgo organizacional, considerando aspectos como la participación en la toma de decisiones, la centralización de decisiones, la comunicación entre niveles jerárquicos y el aporte de ideas por parte de los colaboradores.

La tercera sección estuvo orientada a medir aspectos relacionados con la planificación estratégica, incluyendo la definición de objetivos estratégicos, la participación de distintas áreas en la planificación, la adaptación frente a cambios del entorno y la coordinación organizacional.

Las preguntas fueron diseñadas en función de los objetivos de investigación y de las dimensiones conceptuales identificadas en el marco teórico.

6.5 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS

Los datos obtenidos fueron organizados y tabulados mediante hojas de cálculo en Microsoft Excel.

En una primera etapa se realizó un análisis descriptivo utilizando frecuencias, porcentajes, tablas y gráficos, con el propósito de caracterizar la muestra e identificar tendencias en las respuestas obtenidas.

Posteriormente, se construyeron índices compuestos para las variables liderazgo y planificación estratégica, permitiendo sintetizar en una única medida las dimensiones evaluadas en cada caso.

Finalmente, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson con el propósito de analizar la relación existente entre ambas variables. Adicionalmente, se efectuaron análisis complementarios considerando características organizacionales como sector económico, tamaño de empresa y cargo desempeñado, con el fin de identificar posibles diferencias en los resultados observados.

7. DESARROLLO

7.1 DESARROLLO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Con el propósito de dar respuesta a los objetivos de la presente investigación, se desarrolló un instrumento de investigación consistente en una encuesta estructurada, diseñada a partir de la revisión de la literatura presentada en el marco teórico y de las variables definidas para el estudio.

La encuesta estuvo compuesta por un total de doce preguntas, organizadas en tres secciones. La primera sección tuvo como finalidad recopilar información general de los participantes y de las organizaciones en las que se desempeñan. Esta sección estuvo conformada por las preguntas P1 a P4, correspondientes al sector económico, tamaño de la empresa, facturación anual y cargo organizacional.

P1. ¿En qué sector económico opera principalmente su empresa?

P2. ¿Cuántos trabajadores aproximadamente tiene su empresa?

P3. ¿Cuál es el rango aproximado de facturación anual de su empresa?

P4. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

La segunda sección estuvo orientada a evaluar la percepción de los participantes respecto de los estilos de liderazgo presentes en sus organizaciones. Para ello, se incorporaron las preguntas P5 a P8, relacionadas con la participación en la toma de decisiones, la centralización de las decisiones en la alta dirección, la existencia de una comunicación abierta entre colaboradores y jefaturas, y la valoración de las ideas y propuestas realizadas por los trabajadores.

P5. Los líderes de su empresa fomentan la participación en la toma de decisiones.

P6. Las decisiones importantes son tomadas principalmente por la alta dirección.

P7. Existe comunicación abierta entre los distintos niveles jerárquicos.

P8. Los colaboradores pueden aportar ideas en procesos relevantes de la organización.

La tercera sección estuvo enfocada en la planificación estratégica mediante las preguntas P9 a P12, las cuales evaluaron la claridad de los objetivos estratégicos, la participación de las distintas áreas en el proceso de planificación, la capacidad de adaptación de la organización frente a cambios del entorno y la coordinación organizacional para el cumplimiento de la estrategia.

P9. Su organización cuenta con objetivos estratégicos claramente definidos.

P10. La planificación estratégica dentro de su empresa considera la participación de distintas áreas o equipos de trabajo.

P11. La empresa adapta su planificación estratégica frente a cambios del entorno organizacional o del mercado.

P12. La planificación estratégica facilita la coordinación entre las distintas áreas de la organización.

Las preguntas correspondientes a las secciones de liderazgo y planificación estratégica fueron medidas mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y 5 a "Totalmente de acuerdo". Esta escala permitió cuantificar las percepciones de los participantes y posteriormente construir los índices utilizados en el análisis estadístico.

La encuesta fue aplicada de manera digital mediante la plataforma Google Forms, obteniéndose un total de 105 respuestas válidas, las cuales constituyeron la base para el análisis desarrollado en los apartados siguientes. El instrumento completo utilizado en esta investigación se presenta en los Anexos 1 y 2.

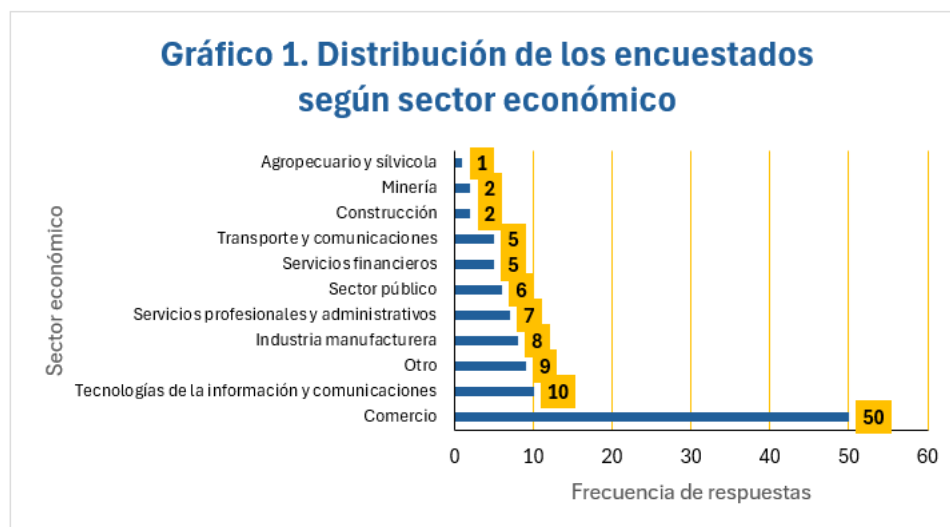
7.2 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

La investigación consideró una muestra de 105 trabajadores pertenecientes a organizaciones que operan en distintos sectores económicos de Chile. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, utilizando un cuestionario digital difundido a través de plataformas digitales y redes de contacto.

Respecto al sector económico de las organizaciones representadas, la mayor participación correspondió al sector comercio, con 50 respuestas, equivalente al 47,6% de la muestra. En menor proporción participaron trabajadores pertenecientes a los sectores de tecnologías de la información y comunicaciones (10 respuestas), otras actividades económicas (9 respuestas), industria manufacturera (8 respuestas), servicios profesionales y administrativos (7 respuestas) y sector público (6 respuestas). Asimismo, se registró participación de trabajadores de los sectores servicios financieros y transporte y comunicaciones (5 respuestas cada uno), construcción y minería (2 respuestas cada uno) y agropecuario y silvícola (1 respuesta).

En términos generales, los resultados evidencian una mayor representación de trabajadores pertenecientes al sector comercio, seguido por organizaciones vinculadas a tecnologías de la información, industria manufacturera y servicios, permitiendo contar con una muestra diversa en cuanto a sectores económicos.

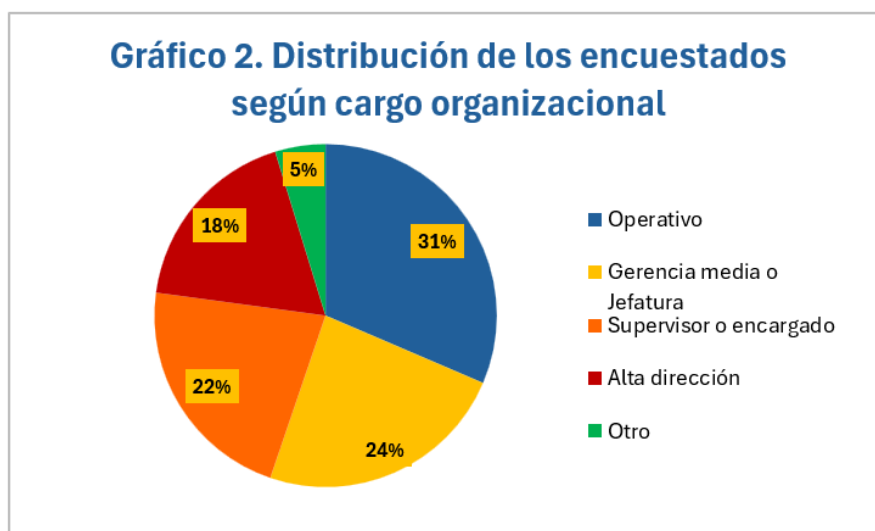
Gráfico 1. Distribución de los encuestados según sector económico



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

En relación con el cargo desempeñado por los encuestados, la muestra presentó participación de trabajadores pertenecientes a distintos niveles jerárquicos dentro de las organizaciones. La mayor proporción correspondió a cargos operativos, con 33 respuestas (31%), seguida por trabajadores pertenecientes a gerencias medias o jefaturas, con 25 respuestas (24%), y supervisores o encargados, con 23 respuestas (22%). Asimismo, participaron integrantes de la alta dirección, con 19 respuestas (18%), además de colaboradores agrupados en la categoría "Otro", con 5 respuestas (5%).

Gráfico 2. Distribución de los encuestados según cargo organizacional

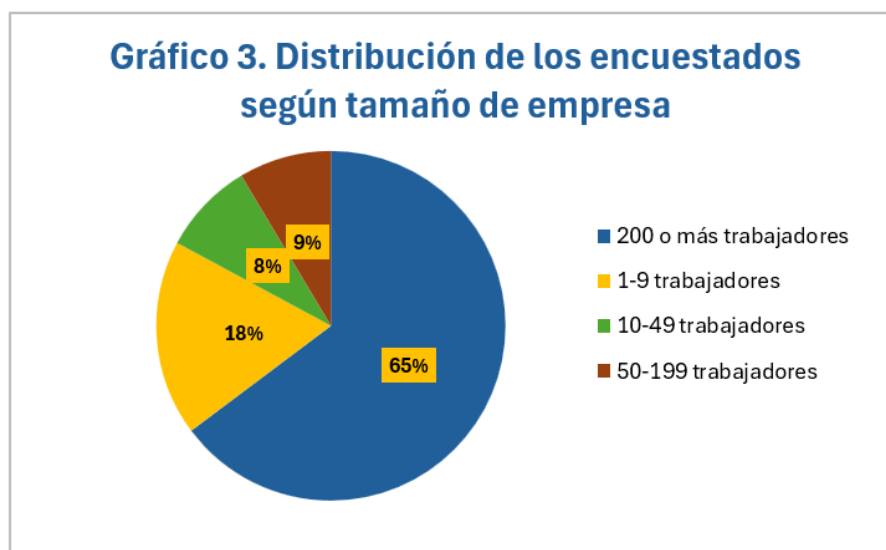


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

Esta distribución permitió recopilar percepciones provenientes de distintos niveles de responsabilidad dentro de las organizaciones, incorporando tanto la visión de trabajadores operativos como de cargos de supervisión, jefatura y dirección. Lo anterior contribuye a enriquecer el análisis de los estilos de liderazgo y su relación con la planificación estratégica desde diversas perspectivas organizacionales.

Respecto al tamaño de las organizaciones representadas, la mayor parte de los encuestados indicó desempeñarse en empresas con 200 o más trabajadores, concentrando 68 respuestas, equivalentes al 64,8% de la muestra. En menor proporción participaron trabajadores pertenecientes a empresas con entre 1 y 9 trabajadores, con 19 respuestas (18,1%), seguidos por organizaciones con entre 10 y 49 trabajadores y entre 50 y 199 trabajadores, ambas categorías con 9 respuestas (8,6%) cada una.

Gráfico 3. Distribución de los encuestados según tamaño de empresa

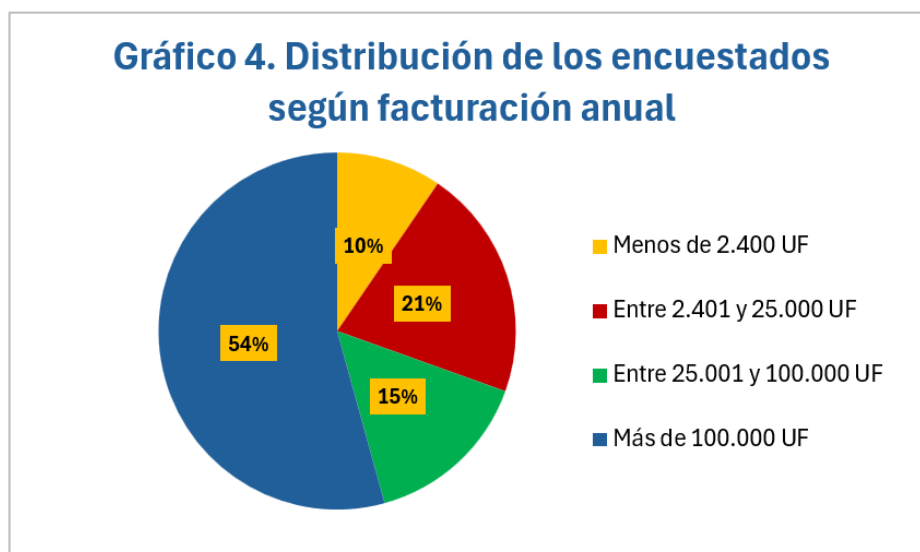


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

Estos resultados evidencian una predominancia de organizaciones de gran tamaño dentro de la muestra analizada. No obstante, también se observa participación de micro, pequeñas y medianas empresas, lo que permite incorporar distintas realidades organizacionales en el análisis de los estilos de liderazgo y la planificación estratégica.

Respecto a la facturación anual de las organizaciones representadas, la mayor participación correspondió a empresas con ingresos superiores a 100.000 UF anuales, con 57 respuestas, equivalentes al 54,3% de la muestra. En menor proporción participaron trabajadores pertenecientes a empresas con facturación entre 2.401 y 25.000 UF, con 22 respuestas (21,0%), seguidas por organizaciones con ingresos entre 25.001 y 100.000 UF, con 16 respuestas (15,2%), y empresas con facturación inferior a 2.400 UF, con 10 respuestas (9,5%).

Gráfico 4. Distribución de los encuestados según facturación anual



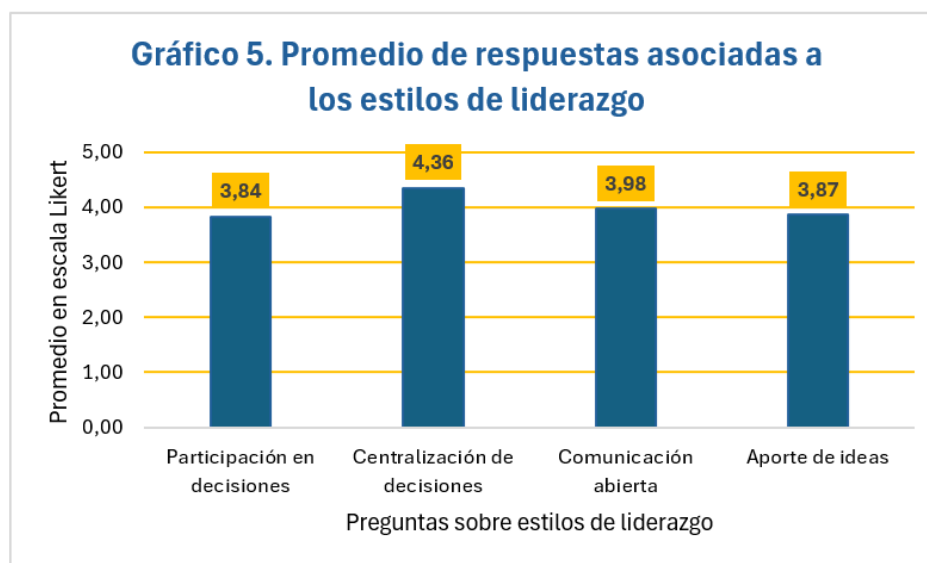
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

Esta distribución evidencia una predominancia de organizaciones con altos niveles de facturación dentro de la muestra analizada. Lo anterior resulta relevante para la investigación, ya que este tipo de organizaciones suele enfrentar mayores niveles de complejidad en la coordinación de recursos, equipos de trabajo y procesos de planificación estratégica. En consecuencia, las percepciones recopiladas permiten analizar la relación entre liderazgo y planificación estratégica en contextos organizacionales donde ambas variables adquieren una importancia significativa para la gestión y toma de decisiones.

7.3 ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Con el propósito de analizar las características asociadas a los estilos de liderazgo presentes en las organizaciones representadas en la muestra, se evaluaron aspectos relacionados con la participación en la toma de decisiones, la centralización de decisiones, la comunicación organizacional y el aporte de ideas por parte de los trabajadores. Las respuestas fueron medidas mediante una escala Likert de cinco puntos, donde valores más altos indican una mayor percepción de presencia de la característica evaluada.

Gráfico 5. Promedio de respuestas asociadas a los estilos de liderazgo



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

Los resultados obtenidos permiten identificar la coexistencia de características asociadas tanto al liderazgo colaborativo como al liderazgo jerárquico dentro de las organizaciones representadas en la muestra. Las dimensiones vinculadas a la participación de los trabajadores, la comunicación abierta y el aporte de ideas registraron promedios favorables en una escala de 1 a 5, evidenciando la presencia de prácticas que favorecen la interacción, el intercambio de información y la consideración de distintas perspectivas dentro del entorno organizacional.

Dentro de los componentes asociados al liderazgo colaborativo, la dimensión mejor evaluada fue la comunicación abierta entre los distintos niveles jerárquicos, con un promedio de 3,98 puntos. Asimismo, la posibilidad de aportar ideas en procesos relevantes alcanzó un promedio de 3,87 puntos, mientras que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones obtuvo una valoración promedio de 3,84 puntos. Estos resultados muestran que las organizaciones analizadas presentan espacios de comunicación y participación, aunque estos no necesariamente implican una descentralización completa de la toma de decisiones.

En contraste, la afirmación referida a que las decisiones importantes son tomadas principalmente por la alta dirección registró el promedio más alto de la dimensión,

alcanzando 4,36 puntos. Este resultado evidencia que, pese a la existencia de prácticas colaborativas, las decisiones estratégicas continúan concentrándose mayoritariamente en los niveles superiores de la organización. Por lo tanto, la autoridad formal y el control de las decisiones relevantes siguen siendo características relevantes dentro de las organizaciones estudiadas.

En términos generales, los resultados muestran que las organizaciones representadas en la muestra incorporan prácticas asociadas al liderazgo colaborativo, especialmente en materia de comunicación abierta, participación y aporte de ideas. Sin embargo, la elevada valoración de la centralización de decisiones indica que dichas prácticas coexisten con estructuras jerárquicas donde la alta dirección mantiene un rol predominante en la definición de decisiones importantes. En consecuencia, el liderazgo observado no responde a un modelo puramente colaborativo ni estrictamente jerárquico, sino a una combinación de ambos enfoques.

ÍNDICE DE LIDERAZGO

Con el objetivo de sintetizar en una única medida las características asociadas al liderazgo presentes en las organizaciones analizadas, se construyó un índice compuesto de liderazgo a partir de las variables relacionadas con participación en la toma de decisiones (P5), centralización de decisiones (P6), comunicación abierta entre niveles jerárquicos (P7) y aporte de ideas por parte de los colaboradores (P8). Esta decisión metodológica se fundamenta en el uso de escalas sumativas, las cuales permiten agrupar distintos ítems relacionados con una misma variable de estudio para obtener una medida general de análisis (Spector, 1992).

En este caso, las variables P5, P7 y P8 se encuentran orientadas en el mismo sentido, ya que valores más altos representan una mayor presencia de características asociadas al liderazgo colaborativo. Sin embargo, la variable P6, referida a la centralización de decisiones en la alta dirección, se encuentra formulada en sentido contrario, debido a que valores más altos representan una mayor presencia de características asociadas al liderazgo jerárquico.

Por esta razón, y siguiendo la lógica de construcción de escalas sumativas, la variable P6 fue recodificada de manera inversa antes de calcular el índice, con el propósito de que todos los ítems apuntaran en una misma dirección interpretativa. De esta forma, valores más altos del índice pasan a representar una mayor presencia de características asociadas al liderazgo colaborativo.

La inversión de la escala se realizó mediante la siguiente expresión:

$$P6 \text{ Invertida} = 6 - P6$$

Posteriormente, el índice de liderazgo fue calculado como el promedio simple de las cuatro variables consideradas, utilizando la siguiente expresión:

$$\text{Índice de Liderazgo Individual} = \frac{P5 + P6 \text{ Invertida} + P7 + P8}{4}$$

Finalmente, se obtuvo un índice individual para cada participante y posteriormente se calculó el promedio general de los 105 encuestados, obteniendo una medida global del liderazgo percibido dentro de las organizaciones representadas en la muestra.

Tabla 1. Índice de liderazgo

Tabla 1. Índice de liderazgo	
Indicador	Valor
Índice de liderazgo	3,33

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

El índice de liderazgo obtenido alcanzó un valor de 3,33 puntos en una escala de 1 a 5. Considerando que valores más altos representan una mayor presencia de características asociadas al liderazgo colaborativo, este resultado indica una orientación moderada hacia dicho enfoque dentro de las organizaciones analizadas.

Si bien el índice se ubica por sobre el punto medio de la escala, no permite afirmar una predominancia clara del liderazgo colaborativo. Esto se explica principalmente por la elevada valoración obtenida en la variable relacionada con la centralización

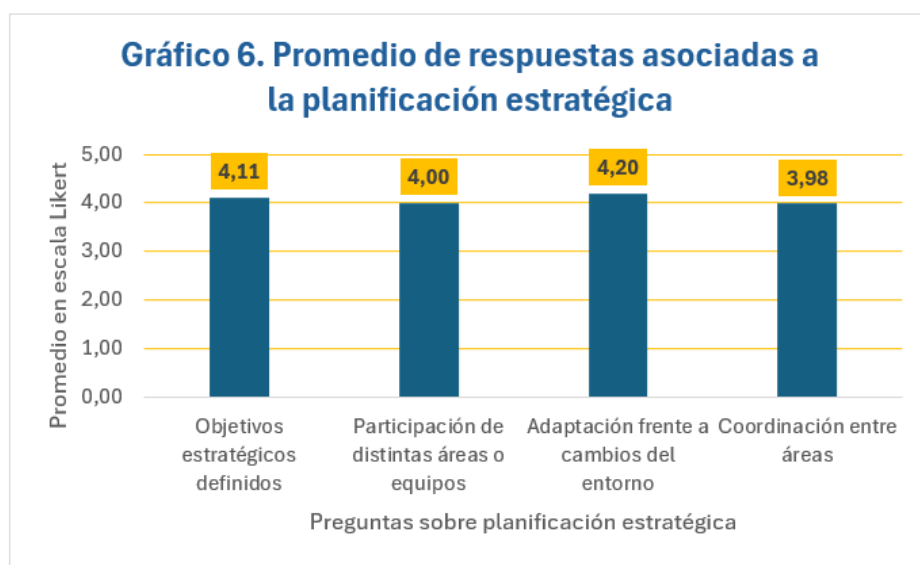
de decisiones, lo que evidencia que las organizaciones mantienen mecanismos formales de autoridad y control propios del liderazgo jerárquico.

En consecuencia, el valor obtenido refleja la existencia de un modelo de liderazgo mixto, caracterizado por la presencia simultánea de espacios de participación, comunicación abierta y aporte de ideas, junto con una estructura de toma de decisiones concentrada en los niveles superiores de la organización. Este resultado es consistente con los hallazgos observados en las preguntas individuales y constituye un antecedente relevante para analizar posteriormente la relación entre liderazgo y planificación estratégica.

7.4 ANÁLISIS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Con el propósito de analizar la planificación estratégica presente en las organizaciones representadas en la muestra, se evaluaron aspectos relacionados con la claridad de los objetivos organizacionales, la participación de distintas áreas en el proceso de planificación, la capacidad de adaptación frente a cambios del entorno y la coordinación entre áreas mediante la planificación estratégica. Las respuestas fueron medidas mediante una escala Likert de cinco puntos, donde valores más altos indican una mayor presencia de la característica evaluada.

Gráfico 6. Promedio de respuestas asociadas a la planificación estratégica



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

Los resultados obtenidos evidencian una valoración favorable de los distintos componentes asociados a la planificación estratégica dentro de las organizaciones representadas en la muestra. Todas las dimensiones evaluadas registraron promedios cercanos o superiores a 4 puntos en una escala de 1 a 5, reflejando la existencia de prácticas formales de planificación dentro de las organizaciones analizadas.

La dimensión mejor evaluada correspondió a la capacidad de la organización para ajustar su planificación estratégica frente a cambios del entorno, alcanzando un promedio de 4,20 puntos. Este resultado sugiere que las organizaciones poseen mecanismos que les permiten adaptar sus estrategias y acciones frente a nuevas condiciones del mercado o cambios en su contexto operativo, favoreciendo una mayor capacidad de respuesta y adaptación organizacional.

Por su parte, la existencia de objetivos estratégicos claramente definidos obtuvo una valoración promedio de 4,11 puntos, evidenciando que los encuestados perciben una orientación estratégica clara dentro de sus organizaciones. Asimismo, la participación de distintas áreas o equipos de trabajo en la planificación estratégica alcanzó un promedio de 4,00 puntos, indicando que los procesos de planificación incorporan la colaboración de diferentes unidades organizacionales.

Finalmente, la afirmación relacionada con la coordinación entre las distintas áreas mediante la planificación estratégica registró un promedio de 3,98 puntos. Si bien corresponde a la valoración más baja de esta dimensión, el resultado continúa siendo favorable y refleja que la planificación estratégica contribuye al alineamiento de actividades y objetivos entre las distintas áreas de la organización.

En términos generales, los resultados evidencian una percepción positiva respecto a la planificación estratégica dentro de las organizaciones representadas en la muestra. La claridad de los objetivos, la participación de distintas áreas, la capacidad de adaptación y la coordinación organizacional presentan niveles de valoración elevados, lo que sugiere la existencia de procesos de planificación relativamente consolidados en las empresas analizadas.

ÍNDICE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Con el objetivo de sintetizar en una única medida las percepciones asociadas a la planificación estratégica, se construyó un índice compuesto de planificación estratégica a partir de las variables relacionadas con objetivos estratégicos claramente definidos (P9), participación de distintas áreas en la planificación (P10), adaptación frente a cambios del entorno (P11) y coordinación entre áreas mediante la planificación estratégica (P12). Esta decisión metodológica se fundamenta en el uso de escalas sumativas, las cuales permiten agrupar distintos ítems relacionados con una misma variable de estudio para obtener una medida general de análisis (Spector, 1992).

En este caso, las cuatro variables consideradas se encuentran orientadas en el mismo sentido, ya que valores más altos representan una percepción más favorable respecto de los procesos de planificación estratégica presentes en las organizaciones. Por esta razón, no fue necesario invertir ninguna de las preguntas incluidas en este índice.

Posteriormente, el índice de planificación estratégica fue calculado como el promedio simple de las cuatro variables consideradas, utilizando la siguiente expresión:

$$\text{Índice de Planificación Estratégica Individual} = \frac{(P9 + P10 + P11 + P12)}{4}$$

Finalmente, se obtuvo un índice individual para cada participante y posteriormente se calculó el promedio general de los 105 encuestados, obteniendo una medida global de la planificación estratégica percibida dentro de las organizaciones representadas en la muestra.

Tabla 2. Índice de planificación estratégica

Tabla 2. Índice de Planificación Estratégica	
Indicador	Valor
Índice de planificación estratégica	3,99

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

El índice de planificación estratégica obtenido alcanzó un valor de 3,99 puntos en una escala de 1 a 5. Este resultado evidencia una valoración favorable de los procesos de planificación estratégica dentro de las organizaciones representadas en la muestra, indicando que los encuestados perciben la existencia de objetivos estratégicos definidos, mecanismos de coordinación entre áreas, participación de distintas unidades organizacionales y capacidad de adaptación frente a cambios del entorno.

Al situarse cercano a los cuatro puntos, el índice sugiere que las organizaciones analizadas presentan procesos de planificación estratégica valorados positivamente por los participantes. Este resultado es consistente con las valoraciones obtenidas en las preguntas individuales, donde las dimensiones evaluadas registraron promedios cercanos a dicho nivel.

Asimismo, debe considerarse que la muestra se encuentra compuesta mayoritariamente por trabajadores pertenecientes a empresas de gran tamaño y elevada facturación, lo que podría contribuir a la presencia de procesos de planificación estratégica más formalizados. En este sentido, las organizaciones de mayor tamaño suelen contar con estructuras, recursos y mecanismos de coordinación más definidos, aspectos que pueden favorecer el desarrollo de procesos de planificación estratégica.

En consecuencia, el índice obtenido constituye una medida global de la planificación estratégica percibida dentro de las organizaciones estudiadas y proporciona una base para analizar posteriormente su relación con los estilos de liderazgo presentes en dichas organizaciones.

7.5 CORRELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Con el propósito de analizar la relación existente entre los estilos de liderazgo y la planificación estratégica, se compararon los índices contruidos previamente para ambas variables. Para ello, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, herramienta estadística que permite medir la intensidad y dirección de la relación lineal entre dos variables cuantitativas.

El coeficiente de correlación de Pearson puede tomar valores entre -1 y 1. Valores cercanos a 1 indican una relación positiva fuerte, valores cercanos a -1 representan una relación negativa fuerte, mientras que valores próximos a 0 sugieren ausencia de relación lineal entre las variables analizadas.

CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

El análisis se realizó utilizando el índice de liderazgo y el índice de planificación estratégica calculados para cada uno de los 105 participantes de la muestra. De esta forma, fue posible evaluar si mayores puntuaciones en el índice de liderazgo se relacionan con mayores puntuaciones en el índice de planificación estratégica percibida dentro de las organizaciones.

Posteriormente, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson mediante la siguiente expresión:

$$r = \frac{\sum(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum(X_i - \bar{X})^2 \sum(Y_i - \bar{Y})^2}}$$

Donde:

r : coeficiente de correlación de Pearson

X : índice de liderazgo

Y : índice de planificación estratégica

$\bar{X}$: promedio del índice de liderazgo

$\bar{Y}$: promedio del índice de planificación estratégica

Tabla 3. Correlación entre liderazgo y planificación estratégica

Tabla 3. Correlación entre liderazgo y planificación estratégica	
Indicador	Valor
Coeficiente de correlación de Pearson (r)	0,584

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

Los resultados obtenidos evidencian una correlación positiva de 0,58 entre el índice de liderazgo y el índice de planificación estratégica. Este valor indica la existencia

de una relación positiva de magnitud moderada entre ambas variables, lo que significa que, en términos generales, los participantes que registran mayores puntuaciones en el índice de liderazgo tienden también a presentar mayores puntuaciones en el índice de planificación estratégica.

La dirección positiva de la correlación sugiere que las características asociadas al liderazgo colaborativo, tales como la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la comunicación abierta entre distintos niveles jerárquicos y la posibilidad de aportar ideas en procesos relevantes, se encuentran asociadas a una mejor valoración de los procesos de planificación estratégica. En este sentido, dichas características se relacionan con dimensiones como la definición de objetivos estratégicos, la participación de distintas áreas en la planificación, la coordinación organizacional y la capacidad de adaptación frente a cambios del entorno.

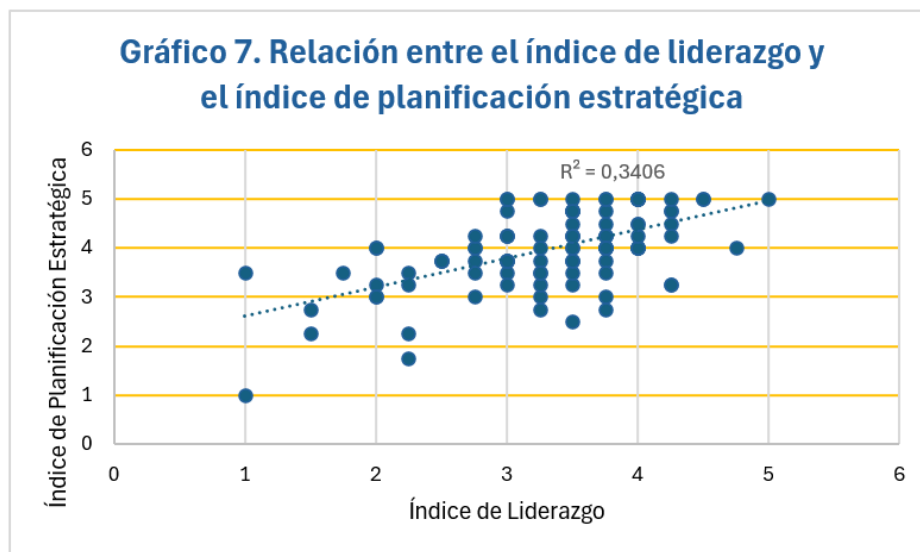
Asimismo, si bien la correlación obtenida no permite establecer una relación de causalidad, los resultados entregan evidencia empírica respecto de la existencia de una asociación relevante entre liderazgo y planificación estratégica dentro de las organizaciones representadas en la muestra. Por lo tanto, no es posible afirmar que el liderazgo colaborativo cause directamente una mejor planificación estratégica, pero sí que ambas variables tienden a relacionarse positivamente.

Desde una perspectiva organizacional, los resultados sugieren que el liderazgo no constituye únicamente un elemento relacionado con la gestión de personas, sino también un factor asociado a la forma en que las organizaciones planifican, coordina y orientan sus acciones hacia el cumplimiento de sus objetivos. En este sentido, las organizaciones que presentan mayores características colaborativas tienden a mostrar una valoración más favorable de sus procesos de planificación estratégica.

Los hallazgos obtenidos resultan coherentes con los antecedentes teóricos revisados en la investigación, los cuales sostienen que la participación, la comunicación y la coordinación organizacional son elementos relevantes para el desarrollo de procesos de planificación estratégica. En consecuencia, la evidencia

empírica obtenida respalda los planteamientos desarrollados en el marco teórico y contribuye al cumplimiento del objetivo general de la investigación.

Gráfico 7. Relación entre el índice de liderazgo y el índice de planificación estratégica



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

El Gráfico 7 permite visualizar la tendencia positiva identificada mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Se observa que los participantes que presentan mayores puntuaciones en el índice de liderazgo tienden también a registrar mayores puntuaciones en el índice de planificación estratégica, reforzando la existencia de una asociación positiva entre ambas variables.

Complementariamente, el valor de $R^2 = 0,3406$ permite observar que existe una asociación lineal relevante entre ambos índices, aunque el análisis principal se sustenta en el coeficiente de correlación de Pearson.

7.6 ANÁLISIS SEGÚN CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

Con el propósito de profundizar en la interpretación de los resultados, se realizó un análisis descriptivo de los índices de liderazgo y planificación estratégica según distintas características organizacionales de la muestra. Para ello, se consideraron variables como el sector económico, el tamaño de la empresa y el cargo desempeñado por los participantes. Este análisis permite observar posibles

diferencias en la percepción de liderazgo y planificación estratégica según el contexto organizacional de los encuestados.

RESULTADOS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO

Tabla 4. Índices de liderazgo y planificación estratégica según sector económico

Tabla 4. Índices de liderazgo y planificación estratégica según sector económico

Sector económico	Índice de Liderazgo	Índice de Planificación	N
Comercio	3,18	4,02	50
Tecnologías de la información y comunicaciones	3,65	4,28	10
Otro	3,28	3,94	9
Industria manufacturera	3,56	4,09	8
Servicios profesionales y administrativos	2,96	3,46	7
Sector público	3,25	3,50	6
Servicios financieros	4,05	4,15	5
Transporte y comunicaciones	3,90	4,50	5
Construcción	3,63	3,25	2
Minería	2,75	4,00	2
Agropecuaria y silvícola	3,75	3,75	1
Total Promedio	3,33	3,99	105

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

Al analizar los índices de liderazgo y planificación estratégica según sector económico, se observan diferencias relevantes entre las distintas actividades representadas en la muestra. En términos generales, la mayoría de los sectores presenta un índice de planificación estratégica superior al índice de liderazgo, lo que sugiere que los procesos de planificación tienden a estar más consolidados o mejor valorados que las características asociadas al liderazgo colaborativo.

El sector comercio, que concentra la mayor cantidad de respuestas de la muestra, presenta un índice de liderazgo de 3,18 y un índice de planificación estratégica de 4,02. Este resultado permite observar que, si bien la percepción de liderazgo colaborativo es moderada, la planificación estratégica es valorada favorablemente. Esto podría indicar que en este sector existen procesos de planificación relativamente definidos, aun cuando las prácticas colaborativas no se perciben con la misma intensidad.

La categoría “Otro” reunió 9 respuestas y presentó valores cercanos al promedio general de la muestra, con un índice de liderazgo de 3,28 y un índice de planificación

estratégica de 3,94. No obstante, al tratarse de una categoría heterogénea, sus resultados deben interpretarse con cautela, ya que no representan a un sector económico específico, sino a distintas actividades agrupadas en una misma clasificación.

Por otra parte, los sectores de tecnologías de la información y comunicaciones, servicios financieros y transporte y comunicaciones presentan valores superiores al promedio general tanto en liderazgo como en planificación estratégica. En particular, transporte y comunicaciones registra un índice de liderazgo de 3,90 y un índice de planificación de 4,50, mientras que tecnologías de la información y comunicaciones alcanza valores de 3,65 y 4,28 respectivamente. Estos resultados sugieren que sectores con mayores requerimientos de coordinación, adaptación tecnológica y gestión de procesos tienden a presentar una valoración más favorable de ambas variables.

En contraste, sectores como servicios profesionales y administrativos presentan índices inferiores al promedio general, tanto en liderazgo (2,96) como en planificación estratégica (3,46). Esto puede reflejar una menor percepción de prácticas colaborativas y de procesos de planificación estructurados dentro de las organizaciones pertenecientes a este grupo.

No obstante, debe considerarse que algunos sectores presentan una baja cantidad de respuestas, como agropecuario y silvícola, construcción y minería, por lo que sus resultados deben interpretarse con cautela y no permiten establecer conclusiones generalizables.

En síntesis, los resultados permiten inferir que los sectores con mayores índices de liderazgo tienden también a presentar mayores índices de planificación estratégica, lo que resulta consistente con la correlación positiva identificada entre ambas variables. Sin embargo, también se observan casos donde la planificación estratégica es valorada favorablemente aun cuando el liderazgo colaborativo presenta una valoración moderada, como ocurre en el sector comercio. Esto evidencia que la relación entre liderazgo y planificación estratégica existe, pero puede variar según las características propias de cada empresa y sector económico.

RESULTADOS SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA

Tabla 5. Índices de liderazgo y planificación estratégica según tamaño de empresa

Tabla 5. Índices de liderazgo y planificación estratégica según tamaño de empresa

Tamaño empresa por trabajadores	Índice de Liderazgo	Índice de Planificación
1-9 trabajadores	3,55	3,66
10-49 trabajadores	3,11	3,44
50-199 trabajadores	3,69	4,03
200 o más trabajadores	3,25	4,14
Total Promedio	3,33	3,99

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

Al analizar los índices según el tamaño de empresa, se observan diferencias relevantes entre las categorías consideradas. En el caso de la planificación estratégica, las empresas de mayor tamaño presentan una valoración más favorable. Las organizaciones con 200 o más trabajadores alcanzan un índice de planificación estratégica de 4,14, mientras que las empresas con 50 a 199 trabajadores registran un valor de 4,03. En contraste, las empresas con 1 a 9 trabajadores y aquellas con 10 a 49 trabajadores presentan índices menores, con 3,66 y 3,44 respectivamente.

Estos resultados sugieren que las organizaciones de mayor tamaño tienden a presentar procesos de planificación estratégica mejor valorados por los encuestados. Esto podría estar asociado a una mayor formalización de objetivos, estructuras organizacionales más definidas, mecanismos de coordinación interna y mayores recursos destinados a la gestión estratégica.

En cuanto al índice de liderazgo, no se observa una tendencia lineal directamente asociada al tamaño de empresa. El valor más alto se registra en organizaciones con 50 a 199 trabajadores, con un índice de 3,69, seguido por empresas con 1 a 9 trabajadores, con 3,55. Por su parte, las empresas con 200 o más trabajadores presentan un índice de 3,25, mientras que las organizaciones con 10 a 49 trabajadores registran el valor más bajo, con 3,11.

En síntesis, los resultados permiten inferir que el tamaño de empresa se asocia de manera más evidente con la valoración de la planificación estratégica que con el

liderazgo colaborativo. Mientras las empresas de mayor tamaño presentan índices de planificación más altos, el liderazgo colaborativo muestra diferencias menos uniformes entre las distintas categorías. Este hallazgo complementa el análisis principal, ya que evidencia que la planificación estratégica no solo se relaciona con las características de liderazgo, sino que también puede estar influida por condiciones organizacionales como el tamaño de la empresa.

RESULTADOS SEGÚN CARGO ORGANIZACIONAL

Tabla 6. Índices de liderazgo y planificación estratégica según cargo organizacional

Tabla 6. Índices de liderazgo y planificación estratégica según cargo organizacional

Cargo	Índice de Liderazgo	Índice de Planificación	N
Operativo	3,07	3,98	33
Supervisor o encargado	3,33	4,15	23
Gerencia media o Jefatura	3,42	3,82	25
Alta dirección	3,64	3,82	19
Otro	3,45	4,75	5
Total promedio	3,33	3,99	105

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

Al analizar los resultados según el cargo desempeñado por los encuestados, se observan diferencias relevantes en la percepción del liderazgo. El índice de liderazgo más alto se registra en trabajadores pertenecientes a la alta dirección, con un valor de 3,64, seguido por gerencia media o jefatura, con 3,42, supervisores o encargados, con 3,33, y cargos operativos, con 3,07.

Estos resultados sugieren que quienes ocupan posiciones de mayor responsabilidad dentro de la organización tienden a percibir de manera más favorable las características asociadas al liderazgo colaborativo. Esto podría explicarse porque los cargos directivos, gerenciales y de supervisión suelen participar con mayor frecuencia en procesos de toma de decisiones, coordinación interna y definición de lineamientos organizacionales.

En cuanto al índice de planificación estratégica, los valores se mantienen en niveles favorables en la mayoría de los cargos analizados. Los supervisores o encargados presentan el índice más alto dentro de las categorías principales, con 4,15, seguidos

por los cargos operativos, con 3,98. Por su parte, la alta dirección y la gerencia media o jefatura registran valores de 3,82 respectivamente. La categoría “Otro” alcanza un índice de planificación estratégica de 4,75; sin embargo, este resultado debe interpretarse con cautela, debido a que corresponde a una categoría con menor representación dentro de la muestra, con 5 respuestas.

En síntesis, los resultados permiten inferir que la percepción del liderazgo colaborativo varía según el nivel jerárquico del encuestado, siendo más favorable en los cargos de mayor responsabilidad. En cambio, la planificación estratégica presenta una valoración favorable en distintos niveles organizacionales, lo que sugiere que sus procesos son percibidos de manera relativamente transversal dentro de las organizaciones analizadas.

SÍNTESIS DE RESULTADOS

En términos generales, los resultados obtenidos evidencian que las organizaciones representadas en la muestra presentan una combinación de características asociadas tanto al liderazgo colaborativo como al liderazgo jerárquico. Si bien se identifican prácticas favorables vinculadas a la participación, la comunicación abierta y el aporte de ideas, también se observa una alta centralización de decisiones en los niveles superiores de la organización.

Asimismo, se evidenció una valoración favorable de los procesos de planificación estratégica, reflejada en la percepción de objetivos estratégicos definidos, coordinación entre áreas, participación de distintas unidades organizacionales y capacidad de adaptación frente a cambios del entorno.

Finalmente, el análisis de correlación permitió identificar una relación positiva moderada entre liderazgo y planificación estratégica ($r = 0,58$), evidenciando que los participantes con mayores puntuaciones en el índice de liderazgo tienden también a registrar mayores puntuaciones en el índice de planificación estratégica. Estos resultados permiten concluir que el liderazgo constituye un factor relevante en la forma en que las organizaciones desarrollan sus procesos de planificación, contribuyendo al cumplimiento del objetivo general de la investigación.

Adicionalmente, el análisis según características organizacionales permitió identificar diferencias relevantes de acuerdo con el sector económico, el tamaño de empresa y el cargo desempeñado por los encuestados. En particular, se observó que las empresas de mayor tamaño presentan una valoración más favorable de la planificación estratégica, mientras que la percepción del liderazgo colaborativo varía según el nivel jerárquico de los participantes.

8. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda a las organizaciones fortalecer aquellas prácticas asociadas al liderazgo colaborativo que favorecen la participación de los colaboradores en los procesos organizacionales. En particular, resulta relevante promover instancias que permitan incorporar las opiniones y conocimientos de los trabajadores en la toma de decisiones, especialmente en aquellas relacionadas con la planificación y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Asimismo, se recomienda fortalecer los canales de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la organización. Los resultados evidenciaron una valoración favorable de la comunicación abierta, aspecto que puede contribuir a mejorar la coordinación interna, facilitar el flujo de información y fortalecer la ejecución de los planes estratégicos definidos por la organización.

Del mismo modo, las organizaciones podrían fomentar mecanismos formales para la generación y evaluación de ideas por parte de los colaboradores, tales como reuniones participativas, equipos de mejora continua o espacios destinados a la innovación. Estas prácticas favorecen una mayor alineación entre los objetivos estratégicos y las actividades operativas.

No obstante, los resultados también evidenciaron la persistencia de una importante centralización en la toma de decisiones. En este sentido, se recomienda buscar un equilibrio entre la participación de los colaboradores y la capacidad de decisión de los niveles directivos, de manera que la organización pueda beneficiarse de las

ventajas del liderazgo colaborativo sin perder eficiencia en la ejecución de sus estrategias.

Considerando los resultados según tamaño de empresa, se recomienda que las organizaciones de menor tamaño fortalezcan sus procesos de planificación estratégica mediante la definición clara de objetivos, la coordinación entre áreas y la revisión periódica de sus acciones frente a cambios del entorno. Esto resulta relevante debido a que las empresas de mayor tamaño presentaron una valoración más favorable de la planificación estratégica, lo que podría estar asociado a mayores niveles de formalización y estructura organizacional.

Asimismo, en relación con los resultados según cargo organizacional, se recomienda generar espacios de participación que integren tanto a cargos directivos como a trabajadores operativos. La percepción del liderazgo colaborativo fue más favorable en los niveles de mayor responsabilidad, por lo que resulta importante promover mecanismos que permitan acercar la toma de decisiones y la comunicación estratégica a los distintos niveles de la organización.

Finalmente, se recomienda considerar el liderazgo como un factor estratégico para el desarrollo de la planificación organizacional. La evidencia obtenida muestra una relación positiva entre liderazgo y planificación estratégica, lo que sugiere que las organizaciones que fortalecen prácticas colaborativas, tales como la participación, la comunicación abierta y el aporte de ideas, presentan condiciones más favorables para mejorar la valoración de sus procesos de planificación estratégica.

9. CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo analizar los efectos del liderazgo colaborativo en comparación con el modelo jerárquico en la planificación estratégica de las organizaciones. Para ello, se aplicó un cuestionario a 105 trabajadores pertenecientes a organizaciones de distintos sectores económicos en Chile, permitiendo recopilar información relacionada con las características de los estilos de liderazgo y los procesos de planificación estratégica percibidos dentro de sus organizaciones.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a comparar las características del liderazgo colaborativo y jerárquico en el contexto organizacional, los resultados evidenciaron la presencia simultánea de elementos asociados a ambos estilos de liderazgo. Por una parte, los participantes reportaron valoraciones favorables en dimensiones como participación en la toma de decisiones, comunicación abierta y aporte de ideas, características vinculadas al liderazgo colaborativo. Por otra parte, se observó una alta valoración de la centralización de decisiones en los niveles superiores de la organización, rasgo propio del liderazgo jerárquico. Estos resultados permiten concluir que las organizaciones representadas en la muestra no operan bajo modelos exclusivamente colaborativos o jerárquicos, sino que presentan una combinación de ambos enfoques.

Respecto al segundo objetivo específico, relacionado con el análisis de la relación entre los estilos de liderazgo y la planificación estratégica, los resultados obtenidos evidenciaron una correlación positiva moderada entre ambas variables ($r = 0,584$). Este hallazgo indica que los participantes que registran mayores puntuaciones en el índice de liderazgo tienden también a presentar mayores puntuaciones en el índice de planificación estratégica. En particular, la participación de los colaboradores, la comunicación abierta y la posibilidad de aportar ideas aparecen asociadas a una mejor valoración de aspectos como la definición de objetivos estratégicos, la coordinación entre áreas, la participación de distintas unidades organizacionales y la capacidad de adaptación frente a cambios del entorno.

En cuanto al objetivo general de la investigación, los resultados permiten concluir que las características asociadas al liderazgo colaborativo presentan una relación favorable con la planificación estratégica. Si bien la centralización de decisiones continúa siendo una característica relevante dentro de las organizaciones analizadas, los hallazgos sugieren que las prácticas colaborativas contribuyen a generar condiciones más favorables para el desarrollo de procesos de planificación estratégica. En este sentido, el liderazgo aparece como un factor organizacional relevante para comprender la forma en que las empresas coordinan, comunican y orientan sus acciones estratégicas.

Adicionalmente, el análisis según características organizacionales permitió identificar diferencias relevantes entre los grupos estudiados. Según sector económico, se observó que algunos sectores, como tecnologías de la información y comunicaciones, servicios financieros y transporte y comunicaciones, presentaron valoraciones superiores al promedio en los índices de liderazgo y planificación estratégica. No obstante, estos resultados deben interpretarse con cautela en aquellas categorías con menor cantidad de respuestas. Según tamaño de empresa, se evidenció que las organizaciones de mayor tamaño tienden a presentar una mejor valoración de sus procesos de planificación estratégica, lo que podría estar asociado a mayores niveles de formalización, coordinación interna y estructura organizacional. Finalmente, según cargo organizacional, se observó que la percepción del liderazgo colaborativo tiende a ser más favorable en los niveles de mayor responsabilidad, mientras que la planificación estratégica presenta una valoración positiva en distintos niveles jerárquicos.

Asimismo, considerando que la literatura especializada reconoce la planificación estratégica como un elemento relevante para el desempeño organizacional, los hallazgos obtenidos permiten inferir que la promoción de prácticas de liderazgo colaborativo podría contribuir indirectamente al fortalecimiento del desempeño organizacional. Sin embargo, esta relación debe interpretarse con cautela, dado que el desempeño organizacional no fue medido de manera directa en la presente investigación. Por lo tanto, los resultados permiten sostener una asociación positiva entre liderazgo y planificación estratégica, pero no establecer una relación causal directa con el desempeño.

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a la totalidad de las organizaciones chilenas. Asimismo, si bien la muestra fue ampliada a 105 participantes, se observó una mayor concentración de respuestas en el sector comercio, en empresas de gran tamaño y en organizaciones con altos niveles de facturación, características que podrían influir en las percepciones recogidas. Además, la información utilizada se basó en percepciones

de los participantes, por lo que los resultados reflejan evaluaciones subjetivas respecto de las variables analizadas.

Finalmente, futuras investigaciones podrían incorporar indicadores directos de desempeño organizacional, tales como productividad, cumplimiento de objetivos, eficiencia operativa o resultados financieros, con el propósito de profundizar en la relación entre liderazgo, planificación estratégica y desempeño. Del mismo modo, sería relevante ampliar la muestra mediante técnicas probabilísticas, realizar comparaciones entre sectores económicos específicos y analizar con mayor profundidad cómo varía la percepción del liderazgo y la planificación estratégica según el tamaño de empresa, nivel jerárquico y grado de formalización organizacional.

10. BIBLIOGRAFÍA

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2018). Strategic management and competitive advantages: Concepts and cases (6th ed.). Pearson.

Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations (5th ed.). Jossey-Bass.

Cárdenas-Tambo, T. (2026). Burnout y su relación con la toma de decisiones, el desempeño y la efectividad del liderazgo según el nivel jerárquico: Una revisión sistemática. Peruvian Journal of Management, (3). <https://doi.org/10.26439/pjm2026.n003.7938>

Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración (10ª ed.). McGraw-Hill.

Daft, R. L. (2015). The leadership experience (6th ed.). Cengage Learning.

Drucker, P. F. (2001). Management challenges for the 21st century. HarperBusiness.

Espinoza Tuárez, Y. M., Pinargote Llor, B. B., Bazan Aranea, J. E., Chóez Morán, C. E., & Rodríguez Chavez, A. D. (2025). *El liderazgo colaborativo como eje de la planificación estratégica*. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1).

Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach* (11th ed.). Cengage Learning.

Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2022). *Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership*. *Journal of Applied Psychology*.

Jara Jiménez, M. M., Merizalde Véliz, D. C., Bucheli Espinoza, N. X., Cusme Palma, C. M., Cadena Miranda, D. I., & Ortega Méndez, J. X. (2024). *La importancia de la planificación estratégica en la administración empresarial*. *South Florida Journal of Development*, 5(11). <https://doi.org/10.46932/sfjdv5n11-006>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). Pearson.

Lock, D. (2017). *Project management* (10th ed.). Routledge.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.

Real Academia Española. (s.f.). *Planificación*. <https://dle.rae.es/planificación>.

Palma, S. I., & Santander, A. (2025). *Liderazgo colaborativo y prácticas para fortalecer la eficiencia operativa en centros de salud rurales: Una revisión sistemática*. *Reincisol*, 4(8), 1674–1690. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(8\)1674-1690](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(8)1674-1690)

Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson.

Spector, P. E. (1992). *Summated Rating Scale Construction: An Introduction*. Sage Publications.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

11. ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA

Cuestionario sobre estilos de liderazgo y planificación estratégica en organizaciones chilenas

Consentimiento e instrucciones

La presente encuesta forma parte de una investigación académica cuyo objetivo es analizar la relación entre los estilos de liderazgo colaborativo y jerárquico y su influencia en la planificación estratégica dentro de las organizaciones.

Su participación es voluntaria y anónima. La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación.

Sección I. Caracterización de la muestra

1. ¿En qué sector económico opera principalmente su empresa?

- Agropecuario y silvícola
- Minería

- Industria manufacturera
- Construcción
- Comercio
- Transporte y comunicaciones
- Servicios financieros
- Tecnologías de la información y comunicaciones
- Servicios profesionales y administrativos
- Sector público
- Otros:

2. ¿Cuántos trabajadores aproximadamente tiene su empresa?

- 1-9 trabajadores
- 10-49 trabajadores
- 50-199 trabajadores
- 200 o más trabajadores

3. ¿Cuál es el rango aproximado de facturación anual de su empresa?

- Menos de 2.400 UF
- Entre 2.401 y 25.000 UF
- Entre 25.001 y 100.000 UF
- Más de 100.000 UF

4. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

- Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
- Gerencia media o Jefatura
- Supervisor o encargado
- Operativo
- Otros:

Sección II. Estilos de Liderazgo Colaborativo y Jerárquico (4 preguntas)

A continuación, encontrará afirmaciones relacionadas con el estilo de liderazgo y la forma en que se desarrollan los procesos de toma de decisiones y comunicación dentro de su organización.

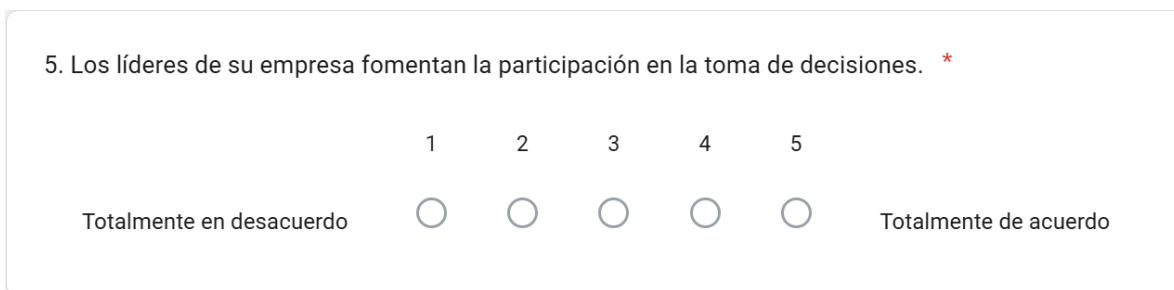
Indique su nivel de acuerdo según la siguiente escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

No existen respuestas correctas o incorrectas. Se solicita responder de acuerdo con su percepción y experiencia dentro de la organización.

5. Los líderes de su empresa fomentan la participación en la toma de decisiones.

Visual del Google Forms:



5. Los líderes de su empresa fomentan la participación en la toma de decisiones. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

6. Las decisiones importantes son tomadas principalmente por la alta dirección.

7. Existe comunicación abierta entre los distintos niveles jerárquicos.

8. Los colaboradores pueden aportar ideas en procesos relevantes de la organización.

Sección III. Planificación Estratégica (4 preguntas)

A continuación, encontrará afirmaciones relacionadas con la planificación estratégica de su organización, entendida como la definición de objetivos, coordinación de acciones y adaptación frente a cambios del entorno.

Indique su nivel de acuerdo según la siguiente escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

No existen respuestas correctas o incorrectas. Se solicita responder de acuerdo con su percepción y experiencia dentro de la organización.

9. Su organización cuenta con objetivos estratégicos claramente definidos.

10. La planificación estratégica dentro de su empresa considera la participación de distintas áreas o equipos de trabajo.

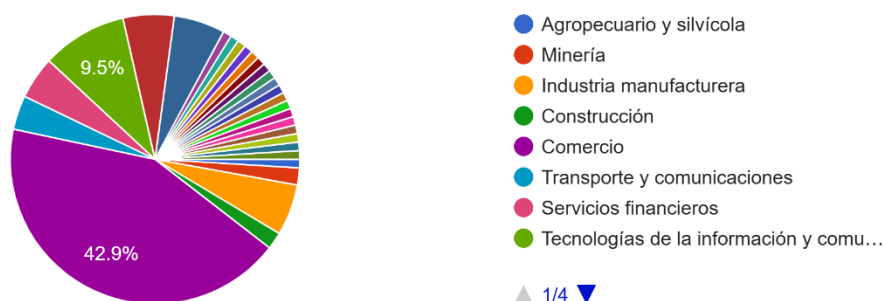
11. La empresa adapta su planificación estratégica frente a cambios del entorno organizacional o del mercado.

12. La planificación estratégica facilita la coordinación entre las distintas áreas de la organización.

ANEXO 2. PREGUNTAS Y RESPUESTAS EN GOOGLE FORMS

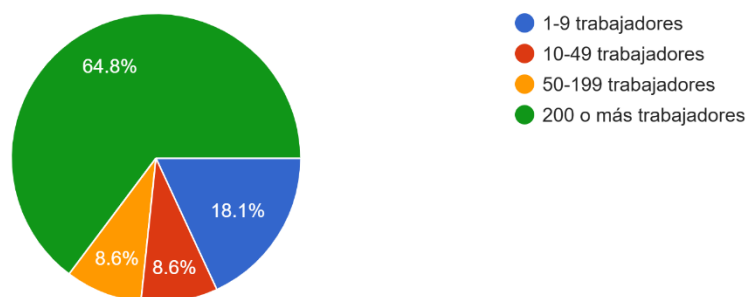
1. ¿En qué sector económico opera principalmente su empresa?

105 respuestas



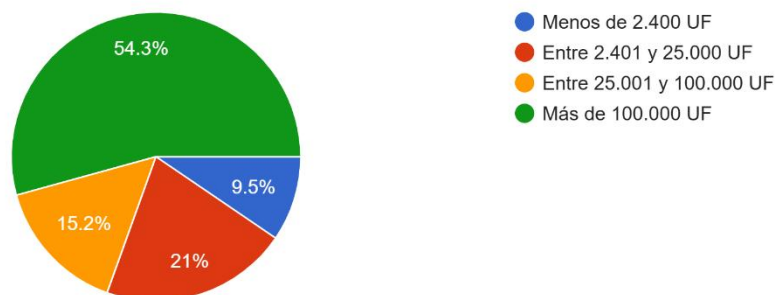
2. ¿Cuántos trabajadores aproximadamente tiene su empresa?

105 respuestas



3. ¿Cuál es el rango aproximado de facturación anual de su empresa?

105 respuestas



4. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

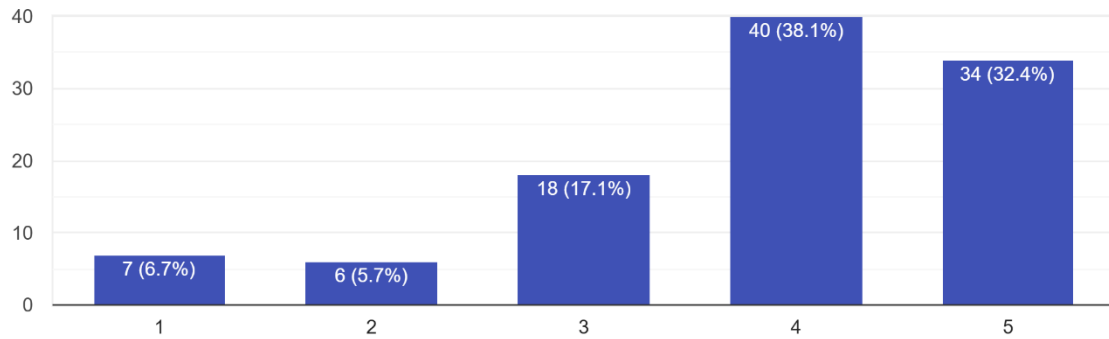
105 respuestas



1/2

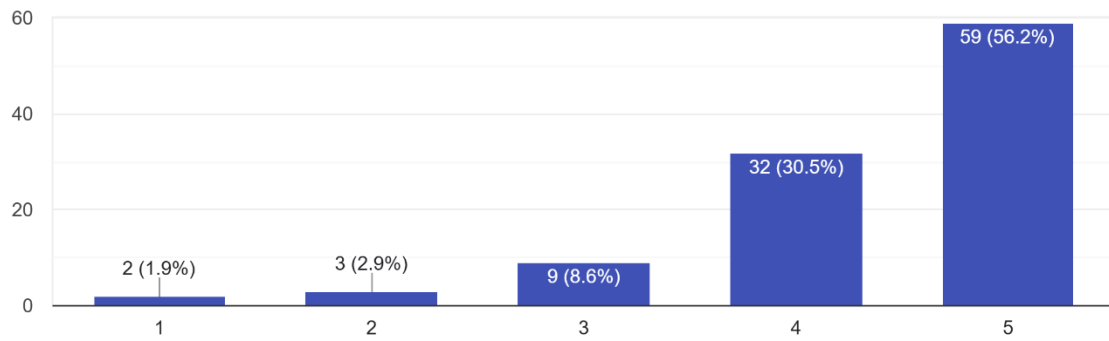
5. Los líderes de su empresa fomentan la participación en la toma de decisiones.

105 respuestas



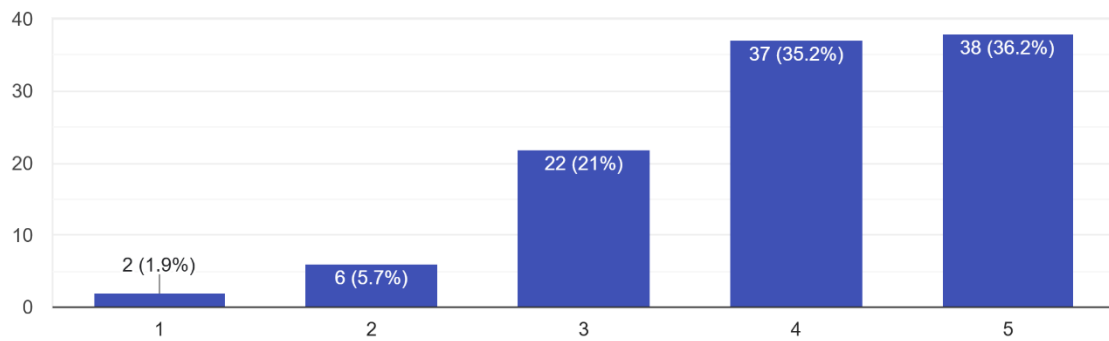
6. Las decisiones importantes son tomadas principalmente por la alta dirección.

105 respuestas



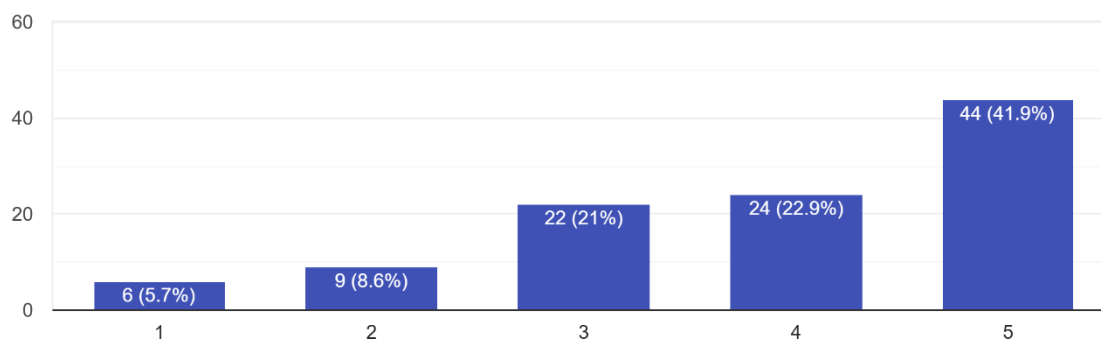
7. Existe comunicación abierta entre los distintos niveles jerárquicos.

105 respuestas



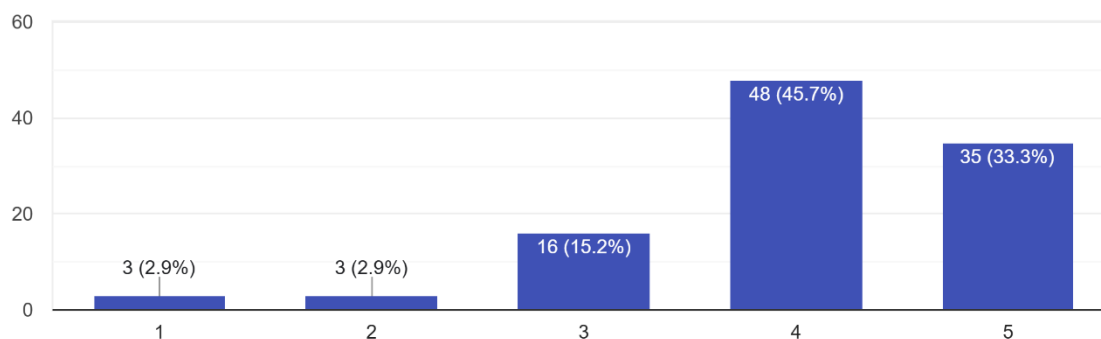
8. Los colaboradores pueden aportar ideas en procesos relevantes de la organización.

105 respuestas



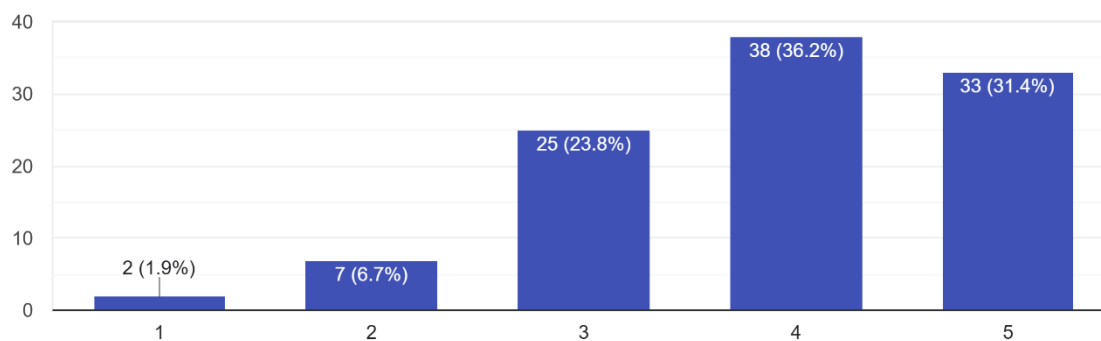
9. Su organización cuenta con objetivos estratégicos claramente definidos.

105 respuestas



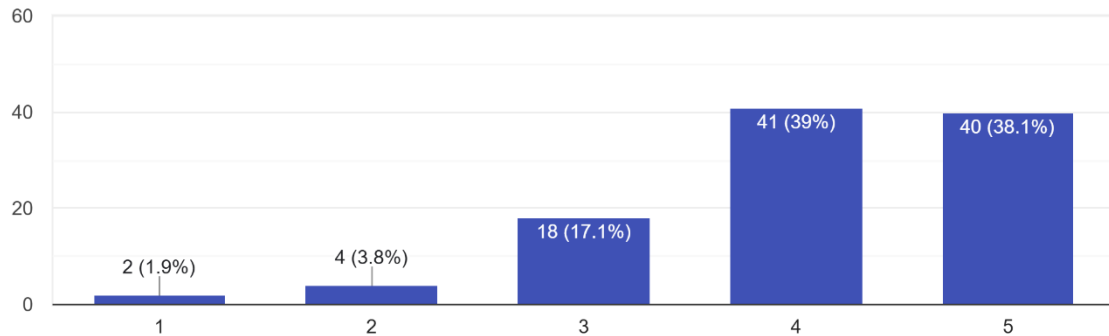
10. La planificación estratégica dentro de su empresa considera la participación de distintas áreas o equipos de trabajo.

105 respuestas



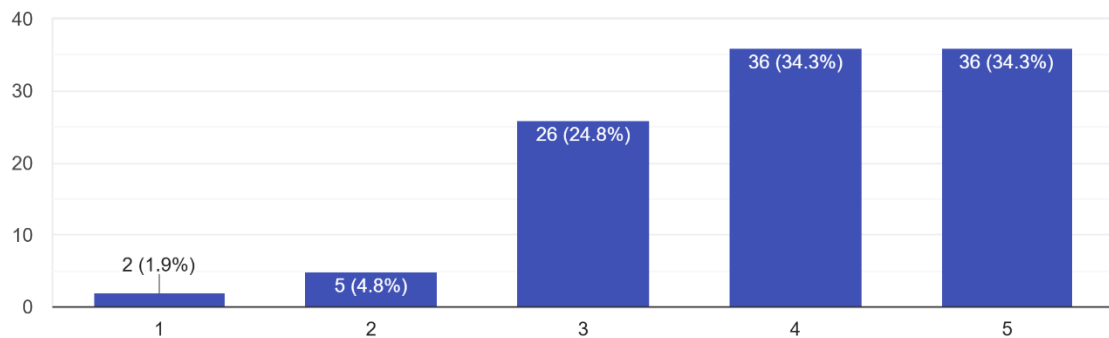
11. La empresa adapta su planificación estratégica frente a cambios del entorno organizacional o del mercado.

105 respuestas



12. La planificación estratégica facilita la coordinación entre las distintas áreas de la organización.

105 respuestas



ANEXO 3. BASE DE DATOS Y CÁLCULO DE ÍNDICES

En el presente anexo se incorpora la base de datos utilizada para el análisis de resultados de la investigación, correspondiente a las 105 respuestas obtenidas mediante el cuestionario aplicado. La base incluye las variables de caracterización de la muestra, las respuestas asociadas a estilos de liderazgo y planificación estratégica, además de los cálculos utilizados para la construcción del índice de liderazgo y el índice de planificación estratégica.

La inclusión de esta información permite respaldar el proceso de análisis desarrollado en el informe, así como la obtención de los resultados presentados en las tablas, gráficos e índices utilizados en la investigación.

TABLA PARA CALCULAR ÍNDICE DE LIDERAZGO

Encuestados	P5	P6	P7	P8	P6 INVERTIDA	Índice de Liderazgo
1	5	5	3	5	1	3,5
2	4	5	5	5	1	3,75
3	4	5	4	5	1	3,5
4	5	4	5	5	2	4,25
5	4	5	3	2	1	2,5
6	5	5	5	5	1	4
7	5	5	5	5	1	4
8	5	5	5	5	1	4
9	5	4	4	5	2	4
10	4	5	4	4	1	3,25
11	4	5	5	4	1	3,5
12	5	5	5	5	1	4
13	4	4	3	4	2	3,25
14	2	5	3	2	1	2
15	1	5	3	1	1	1,5
16	5	4	5	3	2	3,75
17	5	4	5	4	2	4
18	4	4	4	5	2	3,75
19	4	5	5	3	1	3,25
20	3	5	3	3	1	2,5
21	4	5	5	4	1	3,5
22	4	5	2	1	1	2
23	3	5	4	4	1	3
24	4	5	4	4	1	3,25
25	4	5	4	3	1	3
26	4	4	3	3	2	3
27	5	5	5	5	1	4
28	4	2	5	5	4	4,5
29	3	4	4	3	2	3
30	5	5	4	4	1	3,5
31	4	5	3	4	1	3
32	4	3	2	2	3	2,75
33	5	3	3	3	3	3,5
34	3	4	3	3	2	2,75
35	5	3	5	5	3	4,5
36	5	4	4	4	2	3,75
37	5	5	5	5	1	4
38	2	5	5	5	1	3,25

39	4	5	4	3	1	3
40	4	3	4	4	3	3,75
41	3	4	2	1	2	2
42	3	4	5	5	2	3,75
43	3	5	3	3	1	2,5
44	4	4	4	4	2	3,5
45	2	3	3	3	3	2,75
46	5	5	4	4	1	3,5
47	5	5	5	5	1	4
48	4	3	4	4	3	3,75
49	3	5	4	4	1	3
50	1	2	2	2	4	2,25
51	4	4	4	4	2	3,5
52	4	4	4	5	2	3,75
53	4	4	4	5	2	3,75
54	5	5	5	4	1	3,75
55	3	5	3	4	1	2,75
56	3	4	4	4	2	3,25
57	1	5	1	1	1	1
58	1	5	3	2	1	1,75
59	4	4	3	2	2	2,75
60	2	5	3	2	1	2
61	5	4	4	3	2	3,5
62	1	5	5	5	1	3
63	2	5	2	1	1	1,5
64	4	4	4	4	2	3,5
65	4	1	4	4	5	4,25
66	4	5	4	3	1	3
67	3	5	2	3	1	2,25
68	4	5	4	5	1	3,5
69	5	4	3	5	2	3,75
70	5	5	5	5	1	4
71	5	4	5	5	2	4,25
72	4	5	5	3	1	3,25
73	4	5	5	3	1	3,25
74	3	4	4	5	2	3,5
75	5	4	5	5	2	4,25
76	3	5	3	2	1	2,25
77	4	5	5	5	1	3,75
78	4	5	4	5	1	3,5
79	4	5	5	5	1	3,75
80	1	5	3	3	1	2
81	5	2	5	5	4	4,75

82	2	5	4	4	1	2,75
83	3	5	5	5	1	3,5
84	3	5	3	2	1	2,25
85	4	5	4	3	1	3
86	4	4	5	5	2	4
87	4	3	4	3	3	3,5
88	3	3	4	3	3	3,25
89	4	4	3	5	2	3,5
90	1	5	1	1	1	1
91	5	4	4	5	2	4
92	5	5	4	5	1	3,75
93	5	5	5	5	1	4
94	3	5	4	4	1	3
95	4	4	4	5	2	3,75
96	5	4	5	5	2	4,25
97	4	5	5	4	1	3,5
98	3	4	4	3	2	3
99	5	4	5	5	2	4,25
100	4	5	5	5	1	3,75
101	5	5	5	5	1	4
102	5	4	3	3	2	3,25
103	5	1	5	5	5	5
104	5	5	5	5	1	4
105	5	3	4	5	3	4,25
ÍNDICE DE LIDERAZGO						3,330952381

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

CÁLCULO DE P6 INVERTIDA

F2									⌵	:	✕	✓	f_x	⌵	=6-C2
	A	B	C	D	E	F	G	H							
1	Encuestados	P5	P6	P7	P8	P6 INVERTIDA	Indice de Liderazgo								
2	1	5	5	3	5	1	3,5								
3	2	4	5	5	5	1	3,75								

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

Celda F2 = 1

Donde: $F2 = 6 - 5 (C2) = 1$

CÁLCULO DEL ÍNDICE DE LIDERAZGO INDIVIDUAL

G2 X ✓ <i>f_x</i> =PROMEDIO(B2;D2;E2;F2)							
	A	B	C	D	E	F	G
1	Encuestados	P5	P6	P7	P8	P6 INVERTIDA	Indice de Liderazgo
2	1	5	5	3	5	1	3,5
3	2	4	5	5	5	1	3,75
4	3	4	5	4	5	1	3,5

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

Observación: La fórmula del índice de liderazgo no considera directamente la columna C, correspondiente a la variable P6 original, debido a que esta pregunta se encuentra formulada en sentido contrario. En su reemplazo, se utiliza la columna F, correspondiente a P6 invertida, calculada mediante la fórmula $P6 \text{ invertida} = 6 - P6$.

CÁLCULO DEL ÍNDICE DE LIDERAZGO GENERAL (105 RESPUESTAS)

G107 X ✓ <i>f_x</i> =PROMEDIO(G2:G106)							
	A	B	C	D	E	F	G
101	100	4	5	5	5	1	3,75
102	101	5	5	5	5	1	4
103	102	5	4	3	3	2	3,25
104	103	5	1	5	5	5	5
105	104	5	5	5	5	1	4
106	105	5	3	4	5	3	4,25
107	ÍNDICE DE LIDERAZGO						3,330952381
108							

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

Observación: El índice de liderazgo general fue calculado a partir del promedio de los índices individuales obtenidos para los 105 encuestados. Para ello, se utilizó la fórmula =PROMEDIO(G2:G106), considerando los valores individuales del índice de liderazgo previamente calculados para cada participante. El resultado obtenido fue 3,330952381, el cual fue redondeado a 3,33 para efectos de presentación en el informe.

TABLA PARA CALCULAR EL ÍNDICE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Encuestados	3. ¿Cuál es el rango aproximado de facturación anual de su empresa?	2. ¿Cuántos trabajadores aproximadamente tiene su empresa?	P9	P10	P11	P12	Índice de Planificación
1	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	4	5	3	4,25
2	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	4	4,75
3	Entre 25.001 y 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	4	4	4
4	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	4	4,75
5	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	3	4	3	5	3,75
6	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	3	4	4	4
7	Menos de 2.400 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
8	Entre 2.401 y 25.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
9	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
10	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	4	5	4,25
11	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	4	4	4	4,25
12	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
13	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	4	4	4
14	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	4	4	4
15	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	2	2	4	3	2,75
16	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	3	5	5	4,5
17	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	4	4	4
18	Entre 25.001 y 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	4	4	4
19	Menos de 2.400 UF	1-9 trabajadores	3	2	3	3	2,75
20	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	3	4	3	3,75
21	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	4	5	4,75

22	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	3	3	3	3,25
23	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	3	5	3	3,75
24	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
25	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	4	4,75
26	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
27	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
28	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
29	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	5	4	4	4,25
30	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	5	5	5	4,75
31	Entre 2.401 y 25.000 UF	10-49 trabajadores	4	3	4	3	3,5
32	Más de 100.000 UF	50-199 trabajadores	4	3	4	4	3,75
33	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	4	5	4,75
34	Entre 25.001 y 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	4	4	4
35	Más de 100.000 UF	50-199 trabajadores	5	5	5	5	5
36	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
37	Menos de 2.400 UF	1-9 trabajadores	4	4	4	4	4
38	Entre 2.401 y 25.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
39	Entre 25.001 y 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	4	3	3,75
40	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	3	4	4	5	4
41	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	3	3	2	3
42	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
43	Entre 2.401 y 25.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	4	3	3,75
44	Entre 2.401 y 25.000 UF	10-49 trabajadores	4	4	4	4	4
45	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	3	3	3	3	3
46	Entre 25.001 y 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	5	5	4,5
47	Menos de 2.400 UF	1-9 trabajadores	4	4	5	5	4,5

48	Entre 25.001 y 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	5	4	4,25
49	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	3	3	3	3,25
50	Menos de 2.400 UF	10-49 trabajadores	1	2	2	2	1,75
51	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	5	5	5	4,75
52	Menos de 2.400 UF	1-9 trabajadores	4	4	5	4	4,25
53	Menos de 2.400 UF	1-9 trabajadores	4	4	4	4	4
54	Entre 25.001 y 100.000 UF	50-199 trabajadores	2	3	3	3	2,75
55	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	4	4	4
56	Más de 100.000 UF	50-199 trabajadores	3	3	3	3	3
57	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	3	5	5	1	3,5
58	Entre 2.401 y 25.000 UF	200 o más trabajadores	4	3	2	5	3,5
59	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	3	3	4	4	3,5
60	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	3	4	3	2	3
61	Entre 2.401 y 25.000 UF	1-9 trabajadores	4	4	5	2	3,75
62	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
63	Menos de 2.400 UF	1-9 trabajadores	3	1	2	3	2,25
64	Entre 25.001 y 100.000 UF	200 o más trabajadores	3	4	4	4	3,75
65	Entre 2.401 y 25.000 UF	50-199 trabajadores	5	5	5	4	4,75
66	Entre 25.001 y 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	4	5	4,25
67	Entre 25.001 y 100.000 UF	10-49 trabajadores	3	4	3	4	3,5
68	Entre 2.401 y 25.000 UF	1-9 trabajadores	5	5	4	3	4,25
69	Menos de 2.400 UF	1-9 trabajadores	4	5	4	4	4,25
70	Entre 2.401 y 25.000 UF	1-9 trabajadores	4	4	4	4	4
71	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
72	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	3	1	5	3,25
73	Entre 2.401 y 25.000 UF	10-49 trabajadores	4	3	4	4	3,75
74	Entre 2.401 y 25.000 UF	1-9 trabajadores	3	2	4	4	3,25
75	Entre 2.401 y 25.000 UF	10-49 trabajadores	4	4	3	2	3,25
76	Entre 2.401 y 25.000 UF	1-9 trabajadores	1	2	2	4	2,25
77	Entre 25.001 y 100.000 UF	1-9 trabajadores	3	2	4	3	3
78	Entre 25.001 y 100.000 UF	1-9 trabajadores	3	3	4	4	3,5

79	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	4	3	3	3,75
80	Entre 2.401 y 25.000 UF	200 o más trabajadores	5	4	4	3	4
81	Entre 2.401 y 25.000 UF	1-9 trabajadores	3	3	5	5	4
82	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	5	4	4,25
83	Menos de 2.400 UF	1-9 trabajadores	5	5	5	5	5
84	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	3	3	3	3,25
85	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	4	3	3,75
86	Entre 2.401 y 25.000 UF	200 o más trabajadores	4	5	3	4	4
87	Entre 2.401 y 25.000 UF	1-9 trabajadores	2	2	3	3	2,5
88	Más de 100.000 UF	10-49 trabajadores	4	3	4	3	3,5
89	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	3	4	3	3,75
90	Entre 25.001 y 100.000 UF	200 o más trabajadores	1	1	1	1	1
91	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
92	Entre 2.401 y 25.000 UF	1-9 trabajadores	3	3	5	3	3,5
93	Entre 25.001 y 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
94	Entre 25.001 y 100.000 UF	10-49 trabajadores	4	3	5	5	4,25
95	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	4	4	4	4
96	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	4	5	4	4,5
97	Más de 100.000 UF	50-199 trabajadores	5	5	4	5	4,75
98	Entre 25.001 y 100.000 UF	50-199 trabajadores	4	4	3	4	3,75
99	Más de 100.000 UF	50-199 trabajadores	4	4	4	5	4,25
100	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	5	3	4	4
101	Entre 2.401 y 25.000 UF	50-199 trabajadores	4	4	5	4	4,25
102	Entre 2.401 y 25.000 UF	10-49 trabajadores	4	3	4	3	3,5
103	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
104	Entre 2.401 y 25.000 UF	1-9 trabajadores	4	4	5	5	4,5
105	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	3	3	3	3,25
ÍNDICE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA							3,985714286

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

CÁLCULO DEL ÍNDICE DE PLANIFICACIÓN INDIVIDUAL

H2 : $\times$ $\checkmark$ f_x =PROMEDIO(D2:G2)								
	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Encuestados	3. ¿Cuál es el rango aproximado de facturación anual de su empresa?	2. ¿Cuántos trabajadores aproximadamente tiene su empresa?	P9	P10	P11	P12	Índice de Planificación
2	1	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	4	5	3	4,25

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

Observación: El índice de planificación estratégica individual fue calculado como el promedio simple de las respuestas asociadas a las variables P9, P10, P11 y P12. Para ello, se utilizó la fórmula =PROMEDIO(D2:G2), considerando únicamente las preguntas vinculadas a planificación estratégica. En este caso, el índice individual del encuestado N°1 fue 4,25.

CÁLCULO DEL ÍNDICE DE PLANIFICACIÓN GENERAL

H107 : $\times$ $\checkmark$ f_x =PROMEDIO(H2:H106)								
	A	B	C	D	E	F	G	H
103	102	Entre 2.401 y 25.000 UF	10-49 trabajadores	4	3	4	3	3,5
104	103	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	5	5	5	5	5
105	104	Entre 2.401 y 25.000 UF	1-9 trabajadores	4	4	5	5	4,5
106	105	Más de 100.000 UF	200 o más trabajadores	4	3	3	3	3,25
107	ÍNDICE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA							3,985714286

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2026).

Observación: El índice de planificación estratégica general fue calculado a partir del promedio de los índices individuales obtenidos para los 105 encuestados. Para ello, se utilizó la fórmula =PROMEDIO(H2:H106), considerando los valores individuales del índice de planificación estratégica previamente calculados para cada participante. El resultado obtenido fue 3,985714286, el cual fue redondeado a 3,99 para efectos de presentación en el informe.

ANEXO 4. TABLA DE ÍNDICES Y CÁLCULO DE COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON

Encuestados	Índice de Liderazgo	Índice de Planificación
1	3,5	4,25
2	3,75	4,75
3	3,5	4
4	4,25	4,75
5	2,5	3,75
6	4	4
7	4	5
8	4	5
9	4	5
10	3,25	4,25
11	3,5	4,25
12	4	5
13	3,25	4
14	2	4
15	1,5	2,75
16	3,75	4,5
17	4	4
18	3,75	4
19	3,25	2,75
20	2,5	3,75
21	3,5	4,75
22	2	3,25
23	3	3,75
24	3,25	5
25	3	4,75
26	3	5
27	4	5
28	4,5	5
29	3	4,25
30	3,5	4,75
31	3	3,5
32	2,75	3,75
33	3,5	4,75
34	2,75	4
35	4,5	5
36	3,75	5
37	4	4
38	3,25	5

39	3	3,75
40	3,75	4
41	2	3
42	3,75	5
43	2,5	3,75
44	3,5	4
45	2,75	3
46	3,5	4,5
47	4	4,5
48	3,75	4,25
49	3	3,25
50	2,25	1,75
51	3,5	4,75
52	3,75	4,25
53	3,75	4
54	3,75	2,75
55	2,75	4
56	3,25	3
57	1	3,5
58	1,75	3,5
59	2,75	3,5
60	2	3
61	3,5	3,75
62	3	5
63	1,5	2,25
64	3,5	3,75
65	4,25	4,75
66	3	4,25
67	2,25	3,5
68	3,5	4,25
69	3,75	4,25
70	4	4
71	4,25	5
72	3,25	3,25
73	3,25	3,75
74	3,5	3,25
75	4,25	3,25
76	2,25	2,25
77	3,75	3
78	3,5	3,5
79	3,75	3,75
80	2	4
81	4,75	4

82	2,75	4,25
83	3,5	5
84	2,25	3,25
85	3	3,75
86	4	4
87	3,5	2,5
88	3,25	3,5
89	3,5	3,75
90	1	1
91	4	5
92	3,75	3,5
93	4	5
94	3	4,25
95	3,75	4
96	4,25	4,5
97	3,5	4,75
98	3	3,75
99	4,25	4,25
100	3,75	4
101	4	4,25
102	3,25	3,5
103	5	5
104	4	4,5
105	4,25	3,25

ANEXO 5. BASE DE DATOS DE LA CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Nº	Sector económico	Tamaño empresa	Facturación anual	Cargo
1	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado
2	Tecnologías de la información y comunicaciones	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
3	Comercio	200 o más trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Supervisor o encargado
4	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado
5	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
6	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
7	Sector público	200 o más trabajadores	Menos de 2.400 UF	Otro
8	Comercio	200 o más trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Supervisor o encargado
9	Industria manufacturera	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
10	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado
11	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado
12	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado
13	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado
14	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
15	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado
16	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
17	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado
18	Tecnologías de la información y comunicaciones	200 o más trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Operativo
19	Otro	1-9 trabajadores	Menos de 2.400 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
20	Minería	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado
21	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado
22	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado
23	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado

24	Tecnologías de la información y comunicaciones	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Otro
25	Transporte y comunicaciones	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
26	Otro	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
27	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
28	Servicios financieros	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
29	Minería	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado
30	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
31	Comercio	10-49 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Operativo
32	Comercio	50-199 trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
33	Industria manufacturera	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
34	Comercio	200 o más trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Operativo
35	Transporte y comunicaciones	50-199 trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
36	Tecnologías de la información y comunicaciones	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
37	Transporte y comunicaciones	1-9 trabajadores	Menos de 2.400 UF	Operativo
38	Otro	200 o más trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Supervisor o encargado
39	Comercio	200 o más trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Operativo
40	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
41	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
42	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Otro
43	Comercio	200 o más trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Operativo
44	Comercio	10-49 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Operativo
45	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
46	Comercio	200 o más trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Supervisor o encargado
47	Transporte y comunicaciones	1-9 trabajadores	Menos de 2.400 UF	Operativo
48	Comercio	200 o más trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Operativo

49	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
50	Comercio	10-49 trabajadores	Menos de 2.400 UF	Operativo
51	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
52	Comercio	1-9 trabajadores	Menos de 2.400 UF	Supervisor o encargado
53	Comercio	1-9 trabajadores	Menos de 2.400 UF	Supervisor o encargado
54	Industria manufacturera	50-199 trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
55	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
56	Industria manufacturera	50-199 trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
57	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
58	Comercio	200 o más trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Operativo
59	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado
60	Tecnologías de la información y comunicaciones	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
61	Comercio	1-9 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Operativo
62	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Operativo
63	Otro	1-9 trabajadores	Menos de 2.400 UF	Operativo
64	Comercio	200 o más trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Operativo
65	Otro	50-199 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Otro
66	Industria manufacturera	200 o más trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Supervisor o encargado
67	Servicios profesionales y administrativos	10-49 trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
68	Comercio	1-9 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
69	Industria manufacturera	1-9 trabajadores	Menos de 2.400 UF	Gerencia media o Jefatura
70	Otro	1-9 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
71	Tecnologías de la información y comunicaciones	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
72	Sector público	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
73	Industria manufacturera	10-49 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)

74	Servicios profesionales y administrativos	1-9 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Gerencia media o Jefatura
75	Otro	10-49 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
76	Servicios profesionales y administrativos	1-9 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Gerencia media o Jefatura
77	Servicios financieros	1-9 trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
78	Comercio	1-9 trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
79	Agropecuario y silvícola	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
80	Otro	200 o más trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Otro
81	Servicios financieros	1-9 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
82	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
83	Servicios profesionales y administrativos	1-9 trabajadores	Menos de 2.400 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
84	Servicios profesionales y administrativos	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
85	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
86	Sector público	200 o más trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Gerencia media o Jefatura
87	Construcción	1-9 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
88	Servicios profesionales y administrativos	10-49 trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
89	Sector público	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado
90	Sector público	200 o más trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
91	Tecnologías de la información y comunicaciones	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
92	Servicios profesionales y administrativos	1-9 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
93	Industria manufacturera	200 o más trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Operativo
94	Servicios financieros	10-49 trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
95	Construcción	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)

96	Servicios financieros	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
97	Comercio	50-199 trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
98	Comercio	50-199 trabajadores	Entre 25.001 y 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
99	Tecnologías de la información y comunicaciones	50-199 trabajadores	Más de 100.000 UF	Supervisor o encargado
100	Sector público	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
101	Transporte y comunicaciones	50-199 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Gerencia media o Jefatura
102	Tecnologías de la información y comunicaciones	10-49 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
103	Comercio	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura
104	Otro	1-9 trabajadores	Entre 2.401 y 25.000 UF	Alta dirección (CEO, CFO, Director, Gerente general)
105	Tecnologías de la información y comunicaciones	200 o más trabajadores	Más de 100.000 UF	Gerencia media o Jefatura