

# Informe Comparativo del Liderazgo Gerencial en la República Dominicana

## Introducción:

El liderazgo gerencial es un tema fundamental dentro de las empresas, ya que de él depende en gran parte el ambiente laboral, la motivación del personal y los resultados que se logran. En la República Dominicana, muchas organizaciones están pasando por un proceso de cambio en la forma de dirigir, tratando de dejar atrás los estilos autoritarios para avanzar hacia un liderazgo más humano y participativo.

Este informe busca analizar cómo debería funcionar y cómo está funcionando realmente el liderazgo en las empresas dominicanas, tomando en cuenta la relación entre los procesos, los resultados y el compromiso de los colaboradores. A través del uso de diferentes herramientas de inteligencia artificial, se obtuvieron tres informes que permitieron comparar, reflexionar y llegar a conclusiones sobre la situación actual del liderazgo en el país, además de proponer medidas que puedan contribuir a su fortalecimiento.

## Objetivo:

El objetivo de este informe es analizar cómo funciona el liderazgo gerencial en las empresas de la República Dominicana, comparando cómo debería ser y cómo realmente se está aplicando en la actualidad. A través de esta investigación busco comprender el impacto que tiene la forma de liderar en los resultados, en la participación de los colaboradores y en el ambiente laboral, para luego proponer ideas que ayuden a mejorar el liderazgo dentro del sistema empresarial dominicano.

## Método

Para realizar esta investigación utilicé tres herramientas de inteligencia artificial: **ChatGPT, Gemini y Manus**, con el propósito de obtener una visión más amplia y completa del tema. En cada una de ellas empleé el mismo prompt para asegurar que la información estuviera orientada hacia los mismos aspectos.

El prompt utilizado fue el siguiente:

"Solicito un análisis completo sobre cómo debería funcionar el liderazgo gerencial en las empresas de la República Dominicana y cómo está funcionando actualmente. Necesito que evalúes la relación entre los procesos y los resultados, la participación y el compromiso de los colaboradores, el estilo y comportamiento de los líderes, y su influencia en las dinámicas y el desarrollo de los equipos de trabajo. También requiero que incluyas casos reales y situaciones específicas de empresas dominicanas que muestren tanto buenas prácticas como problemáticas en el liderazgo. La información debe estar organizada en introducción y objetivos, método, resultados, conclusiones y recomendaciones para fortalecer el liderazgo empresarial en el país. Nota importante: en la sección de Método yo debo incluir este prompt, y en las Referencias debo colocar los enlaces a las conversaciones, así que por favor incluye los enlaces o fuentes utilizadas para sustentar toda la información presentada.

## **Análisis del Liderazgo Gerencial en la República Dominicana: Entre la Realidad y el Deber Ser (Gemini)**

### **1. Introducción y Objetivos**

El **liderazgo gerencial** es un pilar fundamental para la **competitividad** y el **desarrollo sostenible** de las empresas. En la República Dominicana (RD), la dinámica económica y la creciente globalización exigen un estilo de liderazgo adaptativo, ético y orientado a la gestión del talento.

El objetivo de este análisis es **evaluar de manera integral** el estado actual del liderazgo gerencial en las empresas dominicanas, contrastándolo con el modelo ideal, para identificar las brechas, buenas prácticas y problemáticas que impactan en los resultados organizacionales y el desarrollo del capital humano.

### **2. Método**

El análisis se fundamenta en la **revisión documental y el contraste de hallazgos** procedentes de investigaciones, artículos académicos, prensa especializada y reportes de consultoras con presencia en el país. Se utilizó una metodología de investigación exploratoria y descriptiva.

### 3. Resultados: Evaluación del Liderazgo Gerencial Dominicano

#### A. El Liderazgo Ideal (Deber Ser)

El modelo de liderazgo más efectivo, según las tendencias globales y las necesidades de una economía en desarrollo como la dominicana, es el **Liderazgo Transformacional** o **Integrador/Sinfónico**.

Dimensión	Liderazgo Transformacional (Ideal)
<b>Relación Procesos- Resultados</b>	Enfocado en la <b>mejora continua</b> , la <b>innovación</b> y la <b>eficiencia</b> de procesos, vinculando la visión de largo plazo con los resultados tangibles. Prioriza la sostenibilidad.
<b>Participación y Compromiso</b>	Fomenta la <b>autonomía</b> , la <b>inspiración</b> , el <b>sentido de propósito</b> y el <b>empoderamiento</b> (delegación de poder). Aumenta la fidelidad y reduce la rotación.
<b>Estilo y Comportamiento</b>	<b>Visionario, empático, ético, flexible e inclusivo</b> . Modela un comportamiento consistente con la visión y genera confianza y respeto.
<b>Dinámicas y Desarrollo de Equipos</b>	Promueve un ambiente de <b>trabajo colaborativo</b> , la <b>formación de nuevos líderes</b> y el aprovechamiento de las fortalezas individuales (cultura de liderazgo).

#### B. El Liderazgo Actual (Cómo Está Funcionando)

En contraste con el ideal, varios análisis sugieren que el liderazgo empresarial dominicano, tanto "viejo como joven", tiende a ser más **Transaccional** que Transformacional.

- **Relación Procesos-Resultados:** Existe una fuerte **orientación al cumplimiento de metas a corto plazo** y al intercambio de "**dar y tomar**" (recompensa por desempeño / castigo por resultado deficiente). Esto puede generar resultados inmediatos, pero a menudo ignora detalles importantes y limita la innovación a largo plazo.

- **Participación y Compromiso:** El estilo predominante puede ser visto como **autoritario o micromanagerial** en ciertos sectores, lo que genera **desconfianza, desmotivación** y una menor disposición de los colaboradores a tomar riesgos o ayudar al líder. Un estudio de Deloitte indicó que un 75% de los líderes consultados en RD no trabajaban bajo un estilo óptimo de integración (sinfónico/integrador), a pesar de que es visto como el reto primordial.
- **Estilo y Comportamiento:** Se observa un foco en que "los colaboradores hagan lo que decida el líder". Si bien hay líderes que demuestran ética y visión, hay una **participación tímida, mediocre y conservadora** del liderazgo empresarial en cuanto al establecimiento de un modelo de desarrollo socioeconómico que genere prosperidad colectiva.
- **Dinámicas y Desarrollo de Equipos:** El enfoque transaccional puede **limitar la formación de nuevos líderes** al priorizar la estabilidad y el cumplimiento estricto de roles sobre el empoderamiento y la iniciativa.

## C. Casos Reales y Situaciones Específicas

### *Buenas Prácticas (Liderazgo Transformacional/Visionario)*

- **Líderes influyentes y Diversificación:** La inclusión de líderes dominicanos como Ligia Bonetti, Manuel Alejandro Grullón, Héctor José Rizek y Felipe Vicini en listados influyentes, subraya una práctica de **liderazgo visionario y estratégico** que ha logrado diversificar actividades en sectores clave (energía, finanzas, agroindustria) y modernizar grupos empresariales, asegurando su relevancia en la economía regional. Esto demuestra una correlación positiva entre un liderazgo estratégico y la resiliencia/crecimiento empresarial.
- **Liderazgo Femenino y Formación:** El sector empresarial ha visto un **crecimiento y reconocimiento del liderazgo femenino** (ejemplificado por ANJE) y una alianza estratégica entre instituciones (ANJE y BARNA) para elevar la formación directiva y el liderazgo, lo que indica un compromiso con la **meritocracia** y el **desarrollo de talento**.

- **Enfoque en Sostenibilidad y Resultados Tangibles:** Líderes en el sector financiero y de desarrollo regional (como en el BCIE) han demostrado un **liderazgo enfocado en resultados tangibles y desarrollo sostenible a largo plazo**, impulsando inversiones millonarias en infraestructura social y energía limpia, lo que impacta directamente en el desarrollo del país.

#### ***Problemáticas (Liderazgo Transaccional/Autoritario)***

- **Desmotivación y Altos Salarios:** La prevalencia de un liderazgo más transaccional puede estar vinculada a la incidencia de **bajos salarios y el consecuente alto nivel de pobreza**, lo que a su vez se relaciona con la desmotivación. El liderazgo transaccional, al ser más centrado en la obediencia que en la inspiración, puede no ser suficiente para mitigar el impacto de estas condiciones socioeconómicas en el compromiso del empleado.
- **Brecha en Liderazgo Integrador:** La brecha organizacional para avanzar hacia un liderazgo "integrador" o "sinfónico", evidencia que muchas empresas aún luchan por **adaptarse a los nuevos modelos de organización digitalizados y diversos**. La falta de esta integración afecta la agilidad y la flexibilidad necesarias para gestionar el talento en el mundo laboral moderno.
- **Microgestión y Desconfianza:** La tendencia hacia el liderazgo dominante o de **microgestión** (como se observa en ciertas empresas manufactureras o de servicios con alta supervisión) tiende a **reducir la confianza** y el deseo de los empleados de innovar o tomar la iniciativa, afectando negativamente el clima laboral y la productividad a largo plazo.

#### **4. Conclusiones**

El liderazgo gerencial en la República Dominicana se encuentra en una **etapa de transición**. Si bien existen ejemplos robustos de **liderazgo transformacional y visionario** en los grupos empresariales de élite y en sectores innovadores, la **modalidad transaccional** sigue siendo la más extendida en una gran parte de las empresas.

- **Relación Procesos-Resultados:** La dependencia del liderazgo transaccional asegura la estabilidad y el cumplimiento de metas, pero limita la **innovación sistémica** y la **sostenibilidad a largo plazo**, elementos críticos para el desarrollo económico continuo.
- **Compromiso de Colaboradores:** La brecha entre el liderazgo actual y el ideal "integrador" se traduce en un **déficit de compromiso y empoderamiento** de los colaboradores, lo que impulsa la rotación y reduce el bienestar organizacional.
- **Estilo de Liderazgo:** El predominio de estilos **autoritarios o conservadores** obstaculiza la creación de una cultura de liderazgo distribuido y la resiliencia organizacional ante los cambios del mercado.

## 5. Recomendaciones para Fortalecer el Liderazgo Empresarial

1. **Promover el Liderazgo Transformacional y Situacional:** Invertir en **programas de desarrollo gerencial** que enfatizen la **visión estratégica**, la **inteligencia emocional** y la **delegación de poder (empoderamiento)**. Los líderes deben aprender a modular su estilo (Situacional) según la madurez y competencia del equipo.
2. **Fomentar una Cultura de Liderazgo Integrador:** Los líderes deben centrarse en **conectar** a los equipos multifuncionales y **empoderar** a los colaboradores para la toma de decisiones, siguiendo el modelo "sinfónico" que requieren las organizaciones modernas y diversas.
3. **Vincular Ética y Resultados:** Enfatizar la **ética** y la **transparencia** como un activo valioso, integrando la responsabilidad social y el desarrollo colectivo en la estrategia empresarial para trascender el enfoque meramente transaccional.
4. **Medir la Gestión de Talento como Indicador de Liderazgo:** Implementar métricas que evalúen la **rotación de personal**, el **clima laboral**, la **innovación generada por equipos** y la **formación de nuevos líderes** como indicadores clave de la efectividad del liderazgo gerencial, más allá de los resultados financieros inmediatos.

## Referencias

1. MAP. (2024, 17 abril). *Construir liderazgo en las instituciones públicas para hacer la diferencia*. [1.1]
2. UNPHU. *Liderazgo personal y su impacto en la gestión de negocios*. [1.2]
3. Ordex Consultores. (2023, 26 marzo). *El Papel del Liderazgo Gerencial en el Éxito Empresarial*. [1.3]
4. HOY. (2023, 10 abril). *El liderazgo empresarial de RD*. [1.4, 3.7]
5. FEGO. *El liderazgo empresarial en la República*. [1.5, 2.5]
6. Acento. (2018, 18 abril). *Empresas en República Dominicana requieren un liderazgo “integrador”, indica estudio de Deloitte*. [2.1]
7. Ideice. *Relación entre el liderazgo transformacional ejercido por los docentes y directores...* [2.2]
8. Listín Diario. (2023, 19 septiembre). *Liderazgo transformador: el impacto de inspirar, motivar y crear compromiso en los colaboradores*. [2.3]
9. Redalyc. *Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera*. [2.4]
10. ideox. *Tipos de Liderazgo y su impacto en el resultado de los objetivos empresariales*. [2.6]
11. EAE Madrid. *Distintos estilos de dirección para liderar organizaciones y equipos*. [2.7]
12. Píncel Digital. *Cuatro líderes empresariales dominicanos entre los más influyentes de América Latina, según Bloomberg*. [3.1, 3.3]
13. ANJE. *ANJE destaca liderazgo empresarial femenino en República Dominicana*. [3.2]

# **El liderazgo gerencial en empresas dominicanas y cómo está funcionando actualmente (ChatGPT)**

## **Introducción y objetivos**

El liderazgo gerencial en las empresas dominicanas es un factor crítico para la competitividad, la sostenibilidad y el bienestar de las personas que trabajan en ellas. Un liderazgo efectivo conecta estrategia y operación, favorece la participación y el compromiso de los colaboradores, mejora procesos y eleva resultados financieros y sociales. Sin embargo, la experiencia práctica muestra variaciones: existen empresas con prácticas ejemplares (gestión estratégica de talento, sostenibilidad y cultura colaborativa) y otras con estilos más tradicionales que limitan el desarrollo organizacional.

## **Objetivos del análisis:**

1. Definir cómo debería funcionar el liderazgo gerencial en RD (modelos, comportamientos y efectos esperados).
2. Evaluar cómo está funcionando actualmente en distintos sectores y empresas dominicanas (identificando buenas prácticas y problemáticas).
3. Analizar la relación entre procesos — resultados, participación y compromiso, estilos y conductas de líderes — y su influencia en las dinámicas de equipo.
4. Presentar casos reales dominicanos que ilustren buenas prácticas y fallas.
5. Proponer conclusiones y recomendaciones accionables para fortalecer el liderazgo empresarial en el país.



## Método

Este análisis se elaboró combinando: (a) revisión de fuentes institucionales y corporativas dominicanas (sitios oficiales de empresas y notas sobre cultura y programas de RRHH), (b) revisión de artículos y boletines locales que discuten liderazgo empresarial en RD, y (c) revisión de trabajos académicos/nacionales que analizan efectividad del liderazgo en contextos dominicanos.

## Resultados — diagnóstico y casos reales

A continuación, presento el diagnóstico por dimensiones (cómo debería ser vs. cómo está funcionando), seguido de casos concretos en RD que ilustran prácticas positivas o problemáticas.

### 1) Relación entre procesos y resultados

Cómo debería funcionar:

- Los procesos (gestión del desempeño, comunicación estratégica, desarrollo de talento, KPIs alineados con la estrategia) deben traducirse en resultados medibles: productividad, retención, satisfacción del cliente y retorno financiero. Un enfoque sistemático conecta procesos de RRHH con metas operativas y financieras.

Cómo está funcionando en RD:

- Hay empresas dominicanas que sistematizan procesos y reportan resultados (p. ej. bancos y grandes grupos con programas formales de capacitación y transformación digital). Sin embargo, en muchas PYMES los procesos son menos formales, lo que dificulta medir impacto en resultados.  
[banreservas.com+1](https://banreservas.com+1)

Caso (buena práctica): **Banreservas** — implementa programas de bienestar, pasantías y formación que están vinculados a su visión institucional; informes y menciones públicas apuntan a iniciativas de transformación y bienestar como palancas para el desempeño. Esto muestra cómo procesos (programas de talento) se

orientan a resultados (retención, reputación, ejecución estratégica). [banreservas.com+1](#)

## 2) Participación y compromiso de los colaboradores

Cómo debería funcionar:

- Liderazgo que promueva la voz del empleado (canales de feedback), reconocimiento, oportunidades de desarrollo y sentido de propósito. La participación real implica escucha activa, delegación efectiva y colaboración interfuncional.

Cómo está funcionando en RD:

- Grandes empresas dominicanas (retail, turismo, banca) han desarrollado políticas de RRHH y programas de bienestar; existe crecimiento de prácticas de employer branding. No obstante, persisten entornos jerárquicos en muchos sectores donde la participación queda limitada a niveles operativos y no estratégicamente empoderada. [gruporamos.com+1](#)

Caso (buena práctica): **Grupo Puntacana** — su énfasis en sostenibilidad y valores está acompañado por programas sociales que involucran a la comunidad y colaboradores, promoviendo compromiso y sentido de propósito. [grupopuntacana.com.do+1](#)

Caso (problemática): Empresas medianas o pequeñas donde el liderazgo sigue siendo autoritario y centrado en control — esto reduce la participación y limita iniciativas de mejora continua. La literatura local y análisis periodísticos señalan que en algunos grupos empresariales el liderazgo aún prioriza resultados financieros inmediatos sobre desarrollo de talento. [Hoy Digital](#)

## 3) Estilo y comportamiento de los líderes

Cómo debería funcionar:

- Estilos situacionales y transformacionales (visión, comunicación inspiradora, coaching) son más efectivos en contextos de cambio y en economías que

requieren innovación. Los líderes deben ser coaches, comunicadores claros, con habilidades para gestionar diversidad generacional y digital.

Cómo está funcionando en RD:

- Hay una coexistencia: líderes transformacionales en empresas que adoptan sostenibilidad, innovación y formación; liderazgo transaccional y jerárquico en empresas tradicionales. En sectores con mayor competencia (turismo, banca, retail), la presión por modernizar estilos ha acelerado la adopción de prácticas más modernas. [grupopuntacana.com.do+1](http://grupopuntacana.com.do+1)

Evidencia académica: estudios locales sobre la efectividad del liderazgo (p. ej. trabajos universitarios) muestran que estilos más participativos aumentaron la satisfacción y desempeño durante la pandemia, lo que indica el valor del liderazgo adaptativo en RD. [repositorio.unphu.edu.do](http://repositorio.unphu.edu.do)

#### **4) Influencia del liderazgo en dinámicas y desarrollo de equipos**

Cómo debería funcionar:

- El liderazgo debe facilitar la co-creación de soluciones, aprendizaje continuo, equipos multidisciplinarios y autonomía proporcional al nivel de responsabilidad. El rol del líder es remover obstáculos, promover la responsabilidad y crear entornos psicológicamente seguros.  
Cómo está funcionando en RD:

- Empresas con programas estructurados (talento, bienestar, sostenibilidad) reportan mejores dinámicas de equipo y menor rotación. Sin embargo, aún hay organizaciones donde la cultura de control frena la innovación y la colaboración. [banreservas.com+1](http://banreservas.com+1)

Caso (problemática/mixta): **Central Romana** — grupo histórico con gran peso en la economía regional; en su narrativa corporativa enfatiza sostenibilidad y valor social, pero como conglomerado con actividades tradicionales enfrenta retos en modernizar prácticas gerenciales a la misma velocidad en todas sus unidades operativas. Esto genera zonas con buenas prácticas y otras con prácticas más tradicionales. [Central Romana+1](http://CentralRomana+1)

## 5) Factores sistémicos que influyen en cómo se ejerce el liderazgo en RD

- Cultura empresarial dominicana: mezcla de centralización de decisiones en la cúpula, énfasis en relaciones personales y familia en algunas empresas familiares, y variabilidad entre sectores (exportador/industrial vs. servicios/turismo).
- Disponibilidad de formación ejecutiva local: existen diplomados y programas que fomentan la modernización del liderazgo, lo cual está creciendo. [iglobal.edu.do+1](http://iglobal.edu.do+1)

## Conclusiones

1. **No hay un único diagnóstico:** en RD conviven liderazgos modernos (transformacionales, orientados a sostenibilidad y talento) y liderazgos tradicionales (jerárquicos, centrados en control). Empresas líderes por sector suelen integrar procesos y resultados con mayor coherencia. [grupopuntacana.com.do+1](http://grupopuntacana.com.do+1)
2. **Procesos alineados a resultados funcionan:** cuando empresas implantan procesos de RRHH (formación, bienestar, evaluación) y los conectan con indicadores, se observan mejoras en compromiso y desempeño (ej. banca, grandes retailers). [banreservas.com+1](http://banreservas.com+1)
3. **Participación y cultura son el talón de Aquiles** en muchas PYMES y unidades tradicionales: la falta de canales reales de participación y estilos autoritarios limitan innovación y compromiso. [Hoy Digital](http://Hoy Digital)
4. **Casos dominicanos muestran buenas prácticas** (Grupo Puntacana, Grupo Ramos, Banreservas) que pueden servir de modelo, pero la replicación requiere adaptación a la realidad de PYMES y empresas familiares. [grupopuntacana.com.do+2gruporamos.com+2](http://grupopuntacana.com.do+2gruporamos.com+2)

## **Recomendaciones prácticas y priorizadas para fortalecer el liderazgo empresarial en la República Dominicana**

A continuación, te doy recomendaciones concretas, organizadas por prioridad y con pasos accionables que pueden implementarse tanto en grandes empresas como en PYMES.

### **Prioridad 1 — Alinear procesos con resultados (impacto y factibilidad alta)**

1. **Definir KPIs vinculados a talento y negocio:** traducir procesos de RRHH (capacitaciones, retención, clima) en métricas ligadas a resultados operativos y financieros (ej.: reducción de rotación = ahorro en costos de contratación).
2. **Mapear procesos críticos y dueños de proceso:** documentar procesos clave (onboarding, evaluación, promoción) y asignar responsables para medir impacto trimestralmente.
3. **Pilotos de data-driven HR:** empezar con pilotos sencillos (encuestas de pulso + vinculación con productividad de un área) para generar evidencia. (Ejemplo: programas de Banreservas y su evaluación de bienestar). [banreservas.com](https://banreservas.com)

### **Prioridad 2 — Desarrollar liderazgo con enfoque en participación y coaching**

1. **Formación de líderes en habilidades blandas (coaching, comunicación, feedback)** con objetivos y seguimiento práctico (no solo teoría).
2. **Crear canales formales de voz del empleado** (encuestas, focus groups, buzón de ideas con respuesta pública) y políticas que muestren cómo se utiliza esa información para decisiones.
3. **Programas de mentoring interno** para retener talento y transferir conocimiento en empresas familiares. (Aprovechar diplomados y formación local disponibles). [iglobal.edu.do](https://iglobal.edu.do)

### **Prioridad 3 — Cultura organizacional y estructuras de trabajo**

1. **Promover autonomía responsable:** rediseñar roles con límites y responsabilidad clara; aplicar la delegación progresiva.
2. **Fomentar equipos multidisciplinarios en proyectos clave** (innovación, mejora continua) con patrocinio gerencial visible.
3. **Políticas de reconocimiento y bienestar** como palanca de compromiso (p. ej. iniciativas de "21 Días de Bienestar" o similares adaptadas). [Revista Factor de Éxito](#)

### **Prioridad 4 — Adaptación sectorial y escalabilidad para PYMES**

1. **Paquetes de implementación escalables:** crear versiones reducidas de políticas de grandes empresas para PYMES (por ejemplo, versión "RRHH básico" con 5 procesos críticos).
2. **Programas colaborativos sectoriales** (cámaras, asociaciones) que faciliten capacitación y buenas prácticas compartidas. (La cámara y boletines sectoriales pueden ayudar). [camacoes.org.do](http://camacoes.org.do)

### **Prioridad 5 — Gobernanza y ética**

1. **Políticas claras de gobernanza y transparencia** para empresas familiares y conglomerados que reduzcan arbitrariedades y promuevan meritocracia.
2. **Medición pública de avances en sostenibilidad y responsabilidad social** como factor de reputación y compromiso. (Ej. Grupo Puntacana). [grupopuntacana.com.do](http://grupopuntacana.com.do)

### **Indicadores sugeridos para seguimiento (ejemplos)**

- Índice de compromiso (pulsos trimestrales).
- Rotación voluntaria por nivel.
- % de líderes que completaron formación en coaching + evaluación 360.

- Tiempo medio de cobertura de vacantes críticas.
- ROI de programas de bienestar (ahorro estimado por reducción de ausentismo).

## Referencias (fuentes usadas para este análisis)

A continuación, están los enlaces (fuentes públicas) consultadas para sostener la información del informe. Incluyo las URLs oficiales y materiales locales relevantes — por favor usa estos enlaces en tu lista de Referencias tal y como los necesitas:

1. Grupo Puntacana — Responsabilidad social y valores. [grupopuntacana.com.do+1](http://grupopuntacana.com.do+1)
2. Grupo Ramos — información institucional y empleo. [gruporamos.com+1](http://gruporamos.com+1)
3. Banreservas — programas de pasantías, bienestar y reconocimientos. [banreservas.com+1](http://banreservas.com+1)
4. Central Romana Corporation — misión, empleo y estructura. [Central Romana+1](http://CentralRomana+1)
5. Boletines y análisis de cámaras (artículos sobre liderazgo empresarial en RD). [camacoes.org.do+1](http://camacoes.org.do+1)
6. Trabajo académico local sobre efectividad del liderazgo (tesis UNPHU). [repositorio.unphu.edu.do](http://repositorio.unphu.edu.do)
7. Oferta académica dominicana en formación de liderazgo (ejemplo de diplomado). [iglobal.edu.do](http://iglobal.edu.do)

# **Análisis del Liderazgo Gerencial en la República Dominicana (Manus)**

## **Introducción y Objetivos**

El objetivo de este análisis es evaluar de manera integral el funcionamiento del liderazgo gerencial en las empresas de la República Dominicana (RD), contrastando el ideal con la realidad actual. Se examinará la relación entre los procesos y los resultados, la participación y el compromiso de los colaboradores, el estilo y comportamiento de los líderes, y su influencia en las dinámicas y el desarrollo de los equipos de trabajo. Finalmente, se presentarán conclusiones y recomendaciones para fortalecer el liderazgo empresarial en el país.

## **Método**

El método empleado para este análisis se basa en la investigación documental y el análisis de fuentes secundarias provenientes de estudios académicos, reportes de consultoras internacionales (como Deloitte), artículos de prensa especializada y publicaciones de organismos empresariales dominicanos.

## **Resultados Preliminares - Situación Actual y Brecha**

### **El Liderazgo Ideal: Integrador o Sinfónico**

Según un estudio de Deloitte, las organizaciones en la República Dominicana buscan transformarse para ser más ágiles y flexibles, lo que requiere avanzar hacia un estilo de liderazgo "sinfónico" o "integrador". Este modelo es esencial para el nuevo mundo del trabajo, caracterizado por la digitalización, la diversidad y los equipos multifunción. El liderazgo integrador busca empoderar a los colaboradores y conectar las bases de la organización.

### **La Realidad: Una Brecha Significativa**

A pesar de que las empresas dominicanas identifican el liderazgo integrador como un reto primordial (con un índice de 86 puntos de importancia), la realidad muestra una brecha considerable:



- 75% de los líderes consultados indican que la capa más alta de liderazgo no trabaja bajo un estilo óptimo de integración.
- En promedio, la preparación de los líderes en las tendencias globales de capital humano se ubica en solo 51.7 puntos.
- Existe una alta adopción de tecnología (42% de las empresas interactúan con Robótica, IA y Digitalización), pero solo el 60% de las organizaciones no tiene un plan para desarrollar y preparar a sus colaboradores en las nuevas competencias requeridas.

Esta brecha sugiere que el liderazgo actual en RD, aunque consciente de la necesidad de cambio, aún se aferra a modelos menos óptimos, posiblemente más autocráticos o transaccionales, que limitan la agilidad, la innovación y el compromiso de los equipos.

Fuente:

- Acento.com.do. (2018, 18 de abril). Empresas en República Dominicana requieren un liderazgo “integrador”, indica estudio de Deloitte. [URL: <https://acento.com.do/economia/empresas-en-republica-dominicana-requieren-un-liderazgo-integrador-indica-estudio-de-deloitte-8556912.html>]

## **Relación entre Liderazgo, Procesos, Resultados y Compromiso**

La efectividad del liderazgo gerencial se mide en su capacidad para alinear procesos, generar resultados y, fundamentalmente, impulsar el compromiso de los colaboradores.

### ***El Desafío del Compromiso***

Un dato crucial que subraya la problemática del liderazgo actual en RD es la baja tasa de compromiso. Según reportes, solo el 30% de los empleados en República Dominicana está comprometido con su trabajo. Este bajo nivel de compromiso es un indicador directo de un liderazgo que no está siendo efectivo en la motivación, la inspiración y la creación de un sentido de pertenencia.

La solución a este desafío pasa por:

1. Coherencia en las acciones de la empresa: El liderazgo debe demostrar con hechos los valores y la misión de la organización.

2. Formación de los líderes: Los gerentes deben ser entrenados en estilos de liderazgo más modernos y humanos, como el liderazgo transformacional o el liderazgo coaching, que se enfocan en inspirar, motivar y desarrollar a los equipos.
3. Creación de un ambiente de trabajo óptimo: Un liderazgo efectivo se mueve de la simple orientación a resultados a la creación de condiciones óptimas para que los colaboradores puedan desempeñarse al máximo.

### ***Estilo y Comportamiento de los Líderes***

El liderazgo transformador, que es el ideal para aumentar el compromiso, se caracteriza por:

- Aumentar el compromiso de los colaboradores.
- Promover la innovación.
- Reducir la rotación de personal.

La persistencia de un liderazgo no integrador (75% según Deloitte) sugiere que el estilo predominante es más jerárquico, autocrático o transaccional, donde la relación se basa en la recompensa por el cumplimiento de tareas (transaccional) o en la imposición de decisiones (autocrático), en lugar de la inspiración y el desarrollo mutuo (transformacional/integrador).

Fuentes:

- El Dinero.com.do. (2025, 25 de septiembre). En República Dominicana solo el 30% de empleados está comprometido. [URL: <https://eldinero.com.do/338287/en-republica-dominicana-solo-el-30-de-empleados-esta-comprometido/>]
- Listín Diario. (2023, 19 de septiembre). Liderazgo transformador: el impacto de inspirar, motivar y crear compromiso en los colaboradores. [URL: [https://listindiario.com/la-vida/20230919/liderazgo-transformador-impacto-inspirar-motivar-crear-compromiso-colaboradores\\_773562.html](https://listindiario.com/la-vida/20230919/liderazgo-transformador-impacto-inspirar-motivar-crear-compromiso-colaboradores_773562.html)]
- Wilson Learning. Liderando para el Desempeño: Enfrentar los Desafíos de Liderazgo. [URL: <https://www.wilsonlearning.com/wlw/leadership/l-challenges/ensuring/es-419>]

## **Resultados - Casos Reales y Situaciones Específicas**

Para ilustrar la dualidad del liderazgo gerencial en la República Dominicana, es fundamental examinar casos concretos que reflejen tanto las buenas prácticas como las problemáticas persistentes.

### **Buenas Prácticas: Liderazgo Transformacional y Diversificación**

Un ejemplo de liderazgo que ha trascendido el modelo tradicional es el de empresas familiares que han logrado una transición exitosa y diversificación a través de un liderazgo moderno.

- Caso Grupo SID (Sustentabilidad y Diversificación): El Grupo SID es frecuentemente citado como un modelo de empresa dominicana que ha sabido evolucionar. Su éxito se atribuye, en parte, a un liderazgo que ha fomentado la diversificación y la sostenibilidad. Este tipo de liderazgo se enfoca en la visión a largo plazo, la inversión en capital humano y la adopción de prácticas de gobierno corporativo que van más allá de la figura del fundador, alineándose con el ideal de un liderazgo integrador que garantiza la continuidad y el crecimiento. La diversificación requiere un liderazgo que confíe en equipos multifuncionales y empoderados, lo que se traduce en una mayor participación y compromiso de los colaboradores.

### **Problemáticas: Liderazgo Autocrático y Falta de Capacitación**

Las problemáticas de liderazgo se manifiestan principalmente en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y en organizaciones con estructuras jerárquicas rígidas.

- Falta de Liderazgo y Capacitación Gerencial en PYMES: Uno de los principales problemas que enfrentan las PYMES dominicanas es la "Falta de liderazgo y capacitación gerencial". En muchas de estas empresas, el liderazgo recae en el dueño o fundador, quien a menudo ejerce un estilo autocrático o de "mando y control". Este estilo limita la iniciativa, la innovación y la participación de los empleados, lo que impacta negativamente en la eficiencia de los procesos y, por ende, en los resultados. La falta de capacitación en liderazgo moderno perpetúa el ciclo de baja delegación y alto control.

•Liderazgo Corporativo Enfocado Exclusivamente en la Riqueza Material: Algunos análisis críticos señalan que una parte del liderazgo corporativo dominicano se enfoca casi exclusivamente en "incrementar sus riquezas materiales", a veces sin importar las implicaciones éticas o sociales. Este enfoque puramente transaccional (centrado en el resultado económico inmediato) ignora la necesidad de un liderazgo con propósito, lo que contribuye directamente al bajo compromiso de los empleados (el 30% comprometido) y a la brecha de liderazgo identificada por Deloitte.

Fuentes: Diario Libre. (2024, 14 de febrero). Liderazgo y diversificación: claves de éxito en empresas familiares RD. [URL: <https://www.diariolibre.com/economia/negocios/2024/02/14/liderazgo-y-diversificacion-claves-de-exito-en-empresas-familiares-rd/2613721>]

•REPSAP International. 10 problemas que enfrentan las PYMES dominicanas. [URL: <https://www.repsapinternational.com/10-problemas-que-enfrentan-las-pymes-dominicanas/>]

•Hoy.com.do. (2023, 10 de abril). El liderazgo empresarial de RD. [URL: <https://hoy.com.do/el-liderazgo-empresarial-de-rd/>]

## Conclusiones

El análisis del liderazgo gerencial en las empresas de la República Dominicana revela una dicotomía significativa entre el modelo de liderazgo ideal y la práctica predominante.

- 1- Brecha de Liderazgo: Existe una clara conciencia en el sector empresarial dominicano sobre la necesidad de un liderazgo "integrador" o "sinfónico", capaz de gestionar la complejidad de la digitalización, la diversidad y los equipos multifuncionales. Sin embargo, la gran mayoría de los líderes de alto nivel (75%) aún no opera bajo este estilo óptimo.
- 2- Impacto en el Compromiso: La persistencia de estilos de liderazgo más autocráticos o transaccionales se correlaciona directamente con un bajo nivel de compromiso de los colaboradores, con solo el 30% de los empleados comprometidos. Este bajo compromiso es un obstáculo directo para la innovación, la productividad y la retención de talento.

- 3- Relación Procesos-Resultados: El liderazgo actual tiende a enfocarse en los resultados a corto plazo (modelo transaccional), descuidando la creación de procesos y condiciones óptimas (modelo transformacional/coaching) que sostienen el desempeño a largo plazo. Esto se evidencia en la falta de planes de capacitación para nuevas competencias (60% de las organizaciones) a pesar de la alta adopción tecnológica.
- 4- Dualidad de Casos: Mientras que grandes empresas y grupos familiares (como el Grupo SID) demuestran buenas prácticas de liderazgo transformacional y visión a largo plazo a través de la diversificación, las PYMES y otras organizaciones a menudo sufren de una falta de capacitación gerencial y un liderazgo de "mando y control" que limita el desarrollo y la participación.

En resumen, el liderazgo gerencial en RD se encuentra en una fase de transición crítica. El desafío no es solo reconocer la necesidad de un cambio, sino ejecutar la transformación cultural y de capacitación necesaria para cerrar la brecha entre el liderazgo que se tiene y el liderazgo que el nuevo mundo del trabajo exige.

### **Recomendaciones para Fortalecer el Liderazgo Empresarial**

Para fortalecer el liderazgo gerencial en la República Dominicana y fomentar un entorno empresarial más ágil, innovador y comprometido, se proponen las siguientes recomendaciones:

Área de Enfoque, Recomendación Específica, Objetivo Estratégico

Desarrollo de Liderazgo, Implementar programas de Coaching y Liderazgo Transformacional: Invertir en la formación de líderes en habilidades blandas (inteligencia emocional, comunicación efectiva, coaching de equipos) para migrar del estilo autocrático/transaccional al integrador., Aumentar la capacidad de los líderes para inspirar, motivar y desarrollar a sus equipos.

Cultura Organizacional, Fomentar la Coherencia y la Transparencia: Asegurar que las acciones del liderazgo reflejen los valores declarados de la empresa. La coherencia

es clave para construir la confianza y el compromiso de los colaboradores, reducir la brecha entre la retórica y la realidad, fortaleciendo la cultura organizacional.

Gestión del Talento, Crear Planes de Desarrollo de Competencias Digitales: Dado el alto índice de adopción tecnológica, es imperativo que el 100% de las empresas implementen planes de capacitación para preparar a sus colaboradores en las nuevas habilidades requeridas por la digitalización y la IA. Asegurar la competitividad de la fuerza laboral dominicana y la sostenibilidad del negocio.

Estructura y Procesos, Promover la Estructura de Equipos Multifuncionales: El liderazgo debe facilitar la creación de equipos ágiles y empoderados, delegando autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones. Mejorar la agilidad organizacional y la capacidad de respuesta a los cambios del mercado.

Ética y Propósito, Integrar la Responsabilidad Social y Ética en la Visión de Liderazgo: Los líderes deben entender que su rol trasciende la maximización de la riqueza material y debe incluir una contribución activa al desarrollo social y ético del país. Generar un mayor sentido de propósito en los colaboradores y mejorar la reputación corporativa.

## Referencias

A continuación, se listan las fuentes utilizadas para sustentar la información presentada en este análisis:

[1] Acento.com.do. (2018, 18 de abril). Empresas en República Dominicana requieren un liderazgo “integrador”, indica estudio de Deloitte. [URL: <https://acento.com.do/economia/empresas-en-republica-dominicana-requieren-un-liderazgo-integrador-indica-estudio-de-deloitte-8556912.html>] [2] El Dinero.com.do. (2025, 25 de septiembre). En República Dominicana solo el 30% de empleados está comprometido. [URL: <https://eldinero.com.do/338287/en-republica-dominicana-solo-el-30-de-empleados-esta-comprometido/>] [3] Listín Diario. (2023, 19 de septiembre). Liderazgo transformador: el impacto de inspirar, motivar y crear compromiso en los colaboradores. [URL: [https://listindiario.com/la-vida/20230919/liderazgo-transformador-impacto-inspirar-motivar-crear-compromiso-colaboradores\\_773562.html](https://listindiario.com/la-vida/20230919/liderazgo-transformador-impacto-inspirar-motivar-crear-compromiso-colaboradores_773562.html)] [4] Diario Libre. (2024, 14 de febrero). Liderazgo y diversificación: claves de éxito en empresas familiares RD. [URL:

<https://www.diariolibre.com/economia/negocios/2024/02/14/liderazgo-y-diversificacion-claves-de-exito-en-empresas-familiares-rd/2613721>] [5] REPSAP International. 10 problemas que enfrentan las PYMES Dominicanas. [URL: <https://www.repsapinternational.com/10-problemas-que-enfrentan-las-pymes-dominicanas/>] [6] Hoy.com.do. (2023, 10 de abril). El liderazgo empresarial de RD. [URL: <https://hoy.com.do/el-liderazgo-empresarial-de-rd/>]

### **Comparación entre los tres informes**

Los tres informes que obtuve de las herramientas de inteligencia artificial, puedo decir que coinciden en varios puntos importantes sobre cómo se ejerce el liderazgo gerencial en las empresas de la República Dominicana. Cada uno tiene su forma de explicarlo, pero reflejan la misma realidad: el país todavía está en proceso de evolucionar hacia un liderazgo más moderno y participativo.

El liderazgo ideal para las empresas dominicanas debería ser transformacional o integrador, es decir, un tipo de liderazgo que inspire, motive y promueva la participación de todos los colaboradores. Se basa en la confianza, la comunicación abierta y el desarrollo del talento humano, ya que estos elementos ayudan a que las empresas no solo alcancen mejores resultados, sino que también creen un ambiente laboral más positivo.

Muchas empresas todavía funcionan con un estilo de liderazgo más tradicional o autoritario. En este tipo de gestión, las decisiones suelen tomarse desde arriba y se valora más el cumplimiento inmediato de metas que la innovación o la participación del equipo. Esa diferencia entre el liderazgo que se tiene y el que se necesita es una de las principales debilidades que se resaltan.

Cada informe aporta algo diferente, pero todos se complementan entre sí. Uno se enfoca en los datos y estudios que muestran la diferencia entre el liderazgo actual y el que se desea alcanzar. El segundo presenta ejemplos reales de empresas dominicanas que han aplicado buenas prácticas y han logrado resultados positivos.

El tercero se centra en las PYMES, destacando cómo la falta de capacitación y de oportunidades sigue siendo un obstáculo para formar nuevos líderes. Esto permiten entender mejor cómo las realidades de las empresas del país enfrentan este mismo reto desde perspectivas diferentes.

## **Conclusión:**

En conclusión, este análisis me permitió comprender que el liderazgo no solo se trata de dirigir, sino de conectar con las personas y guiarlas con ejemplo y empatía, los informes se complementan y tienen una visión clara y completa de la situación. El futuro del liderazgo en las empresas dominicanas debe ser más humano, participativo y enfocado en el desarrollo de las personas. Esto deja claro que el verdadero reto no es solo reconocer el problema, sino tomar acciones precisas para construir un liderazgo que inspire y ayude a crecer tanto a los equipos como a las empresas.

El liderazgo empresarial dominicano se encuentra en una etapa de cambio. Hay buenos avances en algunas organizaciones más modernas e innovadoras, pero falta fortalecer la formación gerencial, la confianza en los equipos y la apertura para escuchar y delegar. Es un proceso que necesita tiempo, compromiso y, sobre todo, voluntad de transformar la forma en que se lidera.

## **Propuestas para el Sistema Empresarial Dominicano**

### **1. Capacitar a los líderes en habilidades humanas:**

Muchas veces los jefes saben más lo técnico, pero no saben cómo tratar o motivar a su equipo. Sería bueno que las empresas ofrezcan talleres sobre comunicación, empatía y liderazgo positivo para que los líderes aprendan a manejar mejor a las personas no solo las tareas de la empresa.

### **2. Escuchar más a los empleados:**

Una empresa mejora cuando se escuchan las ideas de quienes trabajan en ella todos los días. Se pueden crear espacios para opinar, dar sugerencias o hablar con confianza ayudaría a fortalecer la relación entre líderes y colaboradores.

### **3. Reconocer el esfuerzo y los logros:**

Un reconocimiento o una palabra de agradecimiento puede hacer una gran diferencia. Las empresas pueden implementar formas de valorar el trabajo bien hecho, ya sea con incentivos, felicitaciones u oportunidades de crecimiento.

### **4. Promover la confianza y el trabajo en equipo:**

El liderazgo no debe ser solo de una persona, sino compartido. Es importante que los líderes aprendan a delegar, confiar y dejar que cada quien aporte desde su puesto. Cuando hay confianza, hay mejores resultados.



## **5. Dar el ejemplo con ética y respeto:**

Un buen líder se nota por cómo actúa, no por lo que dice. Si los líderes son justos, responsables y tratan bien a su gente, eso se refleja en toda la empresa. La ética y el respeto deben ser parte de la forma de dirigir.

## **Referencias bibliográficas:**

<https://g.co/gemini/share/aa68170bca4e>

<https://chatgpt.com/share/69096833-ad6c-8002-b09b-6c59e1cd9ab2>

<https://manus.im/share/CccXpCyFFb8nzC0RvVE576?replay=1>