



ceutec
de unitec
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**“ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y
PRIVADAS EN TEGUCIGALPA”**

SUSTENTADO POR:

CARLOS ALESXIS ESCOBAR ROMERO

FRANKLIN ARIEL PADILLA FERRERA

SINDY MARÍA REYES RUBIO

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2020

CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTOR ACADÉMICO

DINA ELIZABERTH VENTURA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTOR ACADÉMICO

IRIS GABRIELA GONZALES

JEFE DE CARRERA

SILVANA LARIZA TORRES PAZZETY

DEDICATORIA

A Dios, primeramente, por habernos permitido llegar a este punto tan anhelado de nuestras vidas, por la salud, fuerzas y sabiduría que nos ha dado, y más en la situación mundial de salud que hemos estado atravesando y que hoy nuestra querida Honduras también lo enfrenta. Dios, Ser Supremo y Único capaz de inspirar los corazones del hombre para preservar a la humanidad como máxima semejanza de sí mismo, sea llegando al corazón de cada uno, puesto que es Él quien nos da la fortaleza e incrementa la fe para enfrentar cualquier circunstancia y que en estos momentos podamos nosotros culminar con éxito el gran paso de recibir el título que nos acreditará como profesionales universitarios.

A nuestros padres que sembraron valores éticos, espirituales y nos mostraron el deseo de superación como un valor agregado para nuestras vidas y las de nuestras familias, valores que, a su vez han sido pilares fundamentales en todos estos años de sacrificio de nuestra vida estudiantil.

A nuestra(o) amada(o) esposa(o), nuestros hijos (as) y a toda nuestra familia por su comprensión, ayuda, apoyo moral, espiritual y económico a lo largo de estos años; el cual fue de un valor incalculable para alcanzar este objetivo para nuestras vidas.

Al Centro Universitario Tecnológico CEUTEC, por habernos formado académicamente y poner a disposición catedrático comprometidos con la educación en formar a futuros profesionales universitarios, y que sin ningún recelo brindaron sus conocimientos en enseñar y que como futuros profesionales podamos poner en práctica en nuestras vidas, lo que nos permitirá que puertas se abran en lo laboral y personal.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, a DIOS, por habernos dado durante todos estos años de estudios, mucha salud, proveernos, renovar fuerzas, sabiduría y fortaleza para que siempre exista en nosotros la perseverancia, resistencia, insistencia y no desistir por alcanzar nuestros sueños y culminar con éxito la carrera universitaria que un día decimos emprender.

A nuestra familia, por ser nuestra mayor motivación; por ellos, nos esforzamos para ser mejores para que se sientan orgullosos y poder darles lo mejor cada día, por el apoyo incondicional que nos brindaron durante toda la trayectoria estudiantil, para alcanzar el propósito de ser profesionales universitarios.

A nuestros amigos y compañeros de trabajo, los que con sus consejos y apoyo en todo momento contribuyeron al logro de esta meta académica, así como a cada uno de los integrantes de este grupo por sus aportes y compromiso desde que asumimos la responsabilidad, compromiso y entrega de este proyecto.

A cada uno de los catedráticos, que, con sus enseñanzas y dedicación, creyendo firmemente que pueden ser partícipe en el proceso de formación de profesionales universitarios.

A nuestro distinguido asesor, Doctor José Tráncito Mejía Alvarenga, por su guía y consejos durante la realización de nuestro proyecto de graduación, y sobre todo por Su disposición de formar universitarios, quien ha dejado una experiencia única y gratificante, creando en nosotros el anhelo del ser mejores profesionales y emprendedores exitosos.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en desvelar qué es el liderazgo y qué estilos de liderazgo existen, para el posterior análisis sobre los estilos de liderazgo que predominan en las empresas públicas y privadas en la ciudad de Tegucigalpa. Para ello, primeramente, se expone el planteamiento del problema, los objetivos planteados (general y específicos), variables a considerarse durante la investigación, marco teórico y la metodología utilizada para la obtención de información.

A continuación, se definirá que es liderazgo y las principales teorías y estilos existentes, centrando la atención en los propuestos por Paul Hersey y Ken Blanchard sobre el Liderazgo Situacional y Liderazgo Organizacional de Idalberto Chiavenato. Además, a posteriori se presenta datos arrojados sobre la aplicación de encuesta aplicada, donde se pretendió determinar los estilos de liderazgo como: Autocrático, Democrático, Laissez Faire, Transaccional y Transformación. Para terminar, finalmente, en un apartado donde se recogen las conclusiones que se desprende de todo ello, junto con las recomendaciones sobre actividades encaminadas a una mejora, buscando la adaptación de diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo del colaborador.

Y ¿Por qué centrar este trabajo en los estilos de liderazgo en las empresas públicas y privadas?, y tal como indican Carbó y Pérez “el liderazgo es sin duda uno de los temas estrella de los estudiosos de las organizaciones”. Merece la pena, hacer una investigación sobre el tema, ya que son muchos los autores que han entrado a definir dicho término, las funciones del líder y los múltiples estilos de liderazgo que se puede hallar en las organizaciones.

RESUMEN

Este trabajo pretende exponer algunos estilos de liderazgo que se dan en las empresas públicas y privadas en la ciudad de Tegucigalpa, para ver el impacto de ejecución que se tiene en las organizaciones. Para ello, en primer lugar, se tendrá que definir el término de liderazgo y los estilos más utilizados en las organizaciones de hoy en día como son: Autocrático, Democrático, Laissez Faire, Transaccional y Transformacional, para que al final se pueda realizar recomendaciones en pro de la utilización del liderazgo ideal para cada de una de estas organizaciones, según sean las situaciones o puestos de trabajo que se requiere, en el ejercicio de cada estilo de liderazgo.

Palabras clave: estilo de liderazgo, jefe, colaboradores, empresa u organización.

ABSTRACT

This project pretend exposing some leadership styles that are given in public and private companies in the city of Tegucigalpa, in order to compare them to see what impact on the execution they have within the organizations. For this, in the first place, it will be necessary to define the term of leadership and the styles most used in organizations today such as: Autocratic, Democratic, Laissez Faire, Transactional and Transformational, so that in the end recommendations can be made in pro of the use of the ideal leadership for each one of these companies, according to the situations or jobs that require the exercise of each leadership style.

Keywords: Leadership style, boss, collaborators, company or organization

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
	2.1 Antecedentes.....	2
	2.2 Enunciado / Definición del Problema	4
	2.3 Preguntas	6
	2.4 Hipótesis y/o Variables de Investigación.....	7
	2.5 Justificación	7
	2.6 Delimitación de la Investigación	8
III.	OBJETIVOS	9
	3.1 Objetivo General.....	9
	3.2 Objetivos Específicos.....	9
IV.	MARCO TEÓRICO	10
	4.1 Análisis de la Situación Actual.....	10
	4.1.1. Macroentorno	10
	4.1.1.1. Factores Políticos	11
	4.1.1.2. Factores económicos	13
	4.1.1.3. Factores Sociales	16
	4.1.1.4. Factores Tecnológicos	18
	4.1.1.5. Factores de competitividad empresarial	20
	4.1.2 Microentorno.....	21
	4.1.2.1 Competencia	23
	4.1.2.2 Clientes	27
	4.1.2.3 Precios	29
	4.1.2.4 Cultura Organizacional.....	30
	4.2 Teorías del Sustento.....	31
	4.2.1 La Teoría de Liderazgo Situacional (Blanchard).....	31
	4.2.2 La Teoría de Liderazgo Organizacional (Chiavenato).....	34
	4.3 Conceptualización.....	38
	4.3.1 Liderazgo Transformacional.....	41
	4.3.2 Liderazgo Transaccional.....	42
	4.3.3 Liderazgo Democrático	44
	4.3.5 Liderazgo Laissez Faire.....	47
V.	METODOLOGÍA / PROCESOS	49
	5.1 Enfoque y Métodos	49
	5.1.1 Enfoque.....	49
	5.1.1.2 Alcance	50
	5.1.1.3 Diseño	51
	5.1.2 Métodos	53

5.1.2.1	La Operacionalización de Variables	54
5.2	Población y Muestra	57
5.2.1	Población	57
5.2.1.1	Marco Muestral	58
5.2.1.2	Justificación Método Muestral.....	59
5.2.2	Muestra	59
5.3	Unidad de Análisis y respuesta.....	61
5.3.1	Unidad de Respuesta	62
5.4	Técnicas e instrumentos aplicados.....	62
5.4.1	Instrumentos.....	62
5.4.2	Cuestionario	63
5.4.3	Entrevista	63
5.5	Fuentes de información.....	63
5.5.1	Fuentes primarias	63
5.5.2	Fuentes Secundarias	64
VI.	RESULTADOS Y ANÁLISIS	65
6.1	Liderazgo Autocrático.....	65
6.2	Liderazgo Democrático.....	71
6.3	Liderazgo Laissez Faire	77
6.4	Liderazgo Transaccional	83
6.5	Liderazgo Transformacional	90
VII.	CONCLUSIONES.....	96
VIII.	RECOMENDACIONES	100
IX.	BIBLIOGRAFÍA.....	104
X.	ANEXO (S).....	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1: <i>Situación del Equipo (o persona) Subordinado</i>	32
Tabla 4.2: <i>Estilo de Liderazgo a aplicar</i>	34
Tabla 4.3: <i>Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional</i>	43
Tabla 5.4: <i>Estimación de números de empleados y funcionarios</i>	60
Tabla 5.5: <i>Estimación de números de empleados y funcionarios</i>	61
Tabla 6.1: <i>Resultados de pregunta 1y 1– Cuestionarios No.1 y 2</i>	65
Tabla 6.2: <i>Resultados de pregunta 2 y 2 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	67
Tabla 6.3: <i>Resultados de pregunta 3 y 3 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	68
Tabla 6.4: <i>Resultados de pregunta 4 y 4 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	69
Tabla 6.5: <i>Resultados de pregunta 5 y 5 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	70
Tabla 6.6: <i>Resultados de pregunta 6 y 25 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	71
Tabla 6.7: <i>Resultados de pregunta 7 y 26 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	72
Tabla 6.8: <i>Resultados de pregunta 8 y 27 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	73
Tabla 6.9: <i>Resultados de pregunta 9 y 28 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	74
Tabla 6.10: <i>Resultados de pregunta 10 y 29 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	75
Tabla 6.11: <i>Resultados de pregunta 11 y 30 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	76
Tabla 6.12: <i>Resultados de pregunta 12 y 12 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	77
Tabla 6.13: <i>Resultados de pregunta 13 y 13 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	78
Tabla 6.14: <i>Resultados de pregunta 14 y 14 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	79
Tabla 6.15: <i>Resultados de pregunta 15 y 15 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	80
Tabla 6.16: <i>Resultados de pregunta 16 y 16 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	81
Tabla 6.17: <i>Resultados de pregunta 17 y 17 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	82
Tabla 6.18: <i>Resultados de pregunta 18 y 18 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	83
Tabla 6.19: <i>Resultados de pregunta 19 y 19 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	84
Tabla 6.20: <i>Resultados de pregunta 20 y 20 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	85
Tabla 6.21: <i>Resultados de pregunta 21 y 21 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	86
Tabla 6.22: <i>Resultados de pregunta 22 y 22 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	87
Tabla 6.23: <i>Resultados de pregunta 23 y 23 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	87
Tabla 6.24: <i>Resultados de pregunta 24 y 24 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	89
Tabla 6.25: <i>Resultados de pregunta 25 y 6 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	90
Tabla 6.26: <i>Resultados de pregunta 26 y 7 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	91
Tabla 4.27: <i>Resultados de pregunta 27 y 8 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	92
Tabla 6.28: <i>Resultados de pregunta 28 y 9 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	93
Tabla 6.29: <i>Resultados de pregunta 29 y 10 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	94
Tabla 6.30: <i>Resultados de pregunta 30 y 11 – Cuestionarios No.1 y 2</i>	95

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.1:</i> Diagrama Sagital de Variables.....	7
<i>Figura 4.1.</i> Análisis PEST.....	11
<i>Figura 4.2:</i> Variables del Diagrama de Porter	23
<i>Figura 2.3:</i> Componentes de las competencias en una organización	26
<i>Figura 4.4:</i> Diamante de Porter, Las Cinco Fuerzas	26
<i>Figura 4.5.</i> Fuerzas que condicionan los patrones de liderazgo.....	38
<i>Figura 5.1:</i> Etapas de Proceso de Investigación.....	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 4.1:</i> Producto interno bruto anual de Honduras	14
<i>Gráfico 4.2:</i> Tipo de cambio promedio anual en Honduras	14
<i>Gráfico 4.3:</i> Tasa de desempleo abierto 2014-2018 en Honduras.....	15
<i>Gráfico 2.4:</i> Población Hondureña año 2018	16
<i>Gráfico 2.5:</i> Desarrollo de las TI, Honduras 2001-2016	19
<i>Gráfico 2.6:</i> Las tarifas industriales de electricidad son las más altas de Centroamérica	21
<i>Gráfico 6.1:</i> Poder de coerción.....	66
<i>Gráfico 6.2:</i> Autoridad formal, legítima y jerárquica	67
<i>Gráfico 6.3:</i> Tendencia a la represión.....	68
<i>Gráfico 6.4:</i> Comunicación Vertical.....	69
<i>Gráfico 6.5:</i> Controla muy de cerca todas las tareas	70
<i>Gráfico 6.6:</i> Acuerdo mutuo hacia el logro de los objetivos	71
<i>Gráfico 6.7:</i> Autoridad basada en la competencia.....	72
<i>Gráfico 6.8:</i> Trabajo en equipo.....	73
<i>Gráfico 6.9:</i> Delegación de tareas	74
<i>Gráfico 6.10:</i> Comunicación efectiva.....	75
<i>Gráfico 6.11:</i> Trabajo en Equipo.....	76
<i>Gráfico 6.12:</i> Evita implicarse en las responsabilidades	77
<i>Gráfico 6.13:</i> Resta importancia a los conflictos	78
<i>Gráfico 6.14:</i> Libertad a sus subordinados.....	79
<i>Gráfico 6.15:</i> Importancia de opinión de los colaboradores	80
<i>Gráfico 6.16:</i> Escaso control	81
<i>Gráfico 6.17:</i> Libertad a sus subordinados.....	82
<i>Gráfico 6.18:</i> Responsabilidad activa en logro de meta	83
<i>Gráfico 6.19:</i> Habilidad de Comunicación	84

<i>Gráfico 6.20:</i> Cumplimiento de tarea específica	85
<i>Gráfico 6.21:</i> Dirección por excepción activa.....	86
<i>Gráfico 6.22:</i> Estimulación Intelectual	87
<i>Gráfico 6.23:</i> Dirección por excepción activa.....	88
<i>Gráfico 6.24:</i> Reconoce recompensa	89
<i>Gráfico 6.25:</i> Desarrollo personal y de su equipo	90
<i>Gráfico 6.26:</i> Inspira confianza y genera compromiso.....	91
<i>Gráfico 6.27:</i> Estimula, motiva e influye.....	92
<i>Gráfico 6.28:</i> Adaptación al cambio.....	93
<i>Gráfico 6.29:</i> Adaptación al cambio.....	94
<i>Gráfico 6.30:</i> Habilidades para lograr metas.....	95

I. INTRODUCCIÓN

Teniendo conocimiento que los estilos liderazgo cobran cada vez mayor importancia en el ámbito organizacional y en especial en la gestión de recursos humanos, se considera la importancia de estudiar los estilos, para determinar si el liderazgo utilizado en las empresas públicas y privadas es de influencia interpersonal ejercida en una situación determinada, dirigida a través del proceso de comunicación humana; por lo que, para tal efecto se plantearon los siguientes objetivos:

- Caracterizar el estilo de liderazgo transformacional en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa.
- Caracterizar el estilo de liderazgo transaccional en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa
- Caracterizar el estilo de liderazgo autocrático en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa
- Caracterizar el estilo de liderazgo democrático en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa
- Caracterizar el estilo de liderazgo laissez faire en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa

En la presente investigación, se encuestó a funcionarios que ejercen puesto de jefes, gerentes, ejecutivos en este tipo de empresa, a fin de conocer cuál de los estilos de liderazgo que ejercen, ejecutan en mayor dimensión, para una posibilidad de mejora sobre aplicación de dichos estilos, y que además compartan los patrones culturales, conocimiento y habilidad, puesto que deben ser personas capacitada que generen influencia en las áreas de trabajo, a través del liderazgo que practica.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

La influencia de los estilos de liderazgo en las organizaciones es profunda, D'Souza (2005) menciona que “Con sus estilos, los líderes influyen en todos y en todo lo existente en una organización. Una parte de esta influencia se manifiesta de modo indirecto, pero funciona más o menos como una reacción en cadena” (p.132).

Cuadra & Veloso (2007), mencionan que el liderazgo es una parte muy influyente sobre su clima organizacional, destacando los resultados obtenidos en un estudio llamado “Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones” recalcando que las empresas que no daban importancia al liderazgo ejercido por sus jefes presentaban un inadecuado clima organizacional; así como, la insatisfacción laboral generando como consecuencia un mala obtención de resultados deseados es decir que presentaban una incapacidad de lograr los objetivos planteados.

Además, se puede agregar que el desarrollo del liderazgo, la remuneración como instrumento de motivación, la formación y el desarrollo de la fuerza de trabajo son los tres aspectos clave de recursos humanos que las empresas tienen que afrontar. Esto basado en los estudios realizados a altos directivos encuestados, donde el 54% de los entrevistados identificó el liderazgo (del Director General) como el agente del cambio dentro de la organización. (Jiménez, 2013).

El rol que ejercen los jefes inmediatos es clave en la motivación de los empleados, algunos tienen estilos de comunicación apreciativos que favorecen el reconocimiento y por ende la motivación, mientras que otros estilos menos empáticos afectan la motivación de manera significativa. Por esto, es fundamental que los departamentos de recursos humanos

implementen programas de desarrollo del liderazgo en los que se trabaje en la comunicación y el liderazgo. (Amaya, 2018, p. 1.)

Autores como Katz y Kahn (1985), afirman que el liderazgo es una pieza fundamental de la organización y es necesario debido a cuatro (4) causas:

- La imperfección del diseño organizacional: Puesto que la interacción real que se desarrolla en el interior de la organización es más compleja que el diseño formal de esta, además, se hace necesaria una interacción entre ambas, es allí donde el líder es responsable de armonizar dicha interacción.
- La dinámica interna de la organización: La diferencia entre los distintos subsistemas, así como la diferenciación horizontal y la vertical, provocan en el sistema cierto tipo de subdivisión que genera individualismo en los diferentes subsistemas debido a los cambios ambientales, en este caso es el líder el responsable de mantener el sistema integrado y unificado hacia la obtención del objetivo común.
- La naturaleza del ser humano como participante en una organización: Debido a que cada persona tiene objetivos individuales que en muchas ocasiones están por encima de los objetivos comunes de la organización, el líder debe estar presente para garantizar que siempre estos últimos se mantengan por encima de intereses particulares.

Lo anteriormente expuesto, indica que la influencia que los líderes ejerce dentro de la organización es de suma importancia y sobre todo el de los altos ejecutivos, mucha de esta influencia es positiva y se ejerce para crear, agregar valor, armonizar, delegar; sin embargo, existen liderazgos negativos que se refiere a aquellos líderes que actúan de manera preponderante ante sus subalternos, utilizan las amenazas para que los colaboradores cumplan con sus funciones. Este tipo de liderazgo puede funcionar por un corto tiempo; sin embargo, el colaborador al sentir que el trato

no es el adecuado, buscará otras opciones u oportunidades laborales, desaprovechando así personal que pudo ser de gran valor para la empresa. (Newstrum, 2011, p. 169).

2.2 Enunciado / Definición del Problema

De acuerdo con Bernal (2010), define al enunciado como aquello que “consiste en describir la situación objeto del estudio, comenzando por relatar su estado actual, el momento y los hechos que la originaron, e implicaciones de continuar la situación tal como está en el momento”. (p.7)

Por lo que, basado en el tema de investigación de este proyecto, se menciona que las instituciones gubernamentales y empresas privadas desde que fueron creadas se tiene la idea que deben ser manejada o administradas por profesionales competentes; sin embargo, el termino competente, hoy en día ha venido a descifrar muchos más aspectos, alejado de la capacidad técnica – profesional.

Y es que en la actualidad en ambas empresas se observa una inadecuada administración del talento humano, la insatisfacción del colaborador es cada vez más notoria, ya que se sienten desmotivados, descontentos, frustrados, explotados, tiene poco incentivos laborales y en ocasiones hasta maltratados psicológicamente; puesto que, desarrollan labores simultaneas, el liderazgo que les practican es impositivo e inapropiado, relaciones interpersonales no basadas en el trabajo en equipo, pues los jefes poseen conocimientos técnicos – especializados, pero desconocen la correcta administración del recurso humano, y que al final esta situación conlleva que las organizaciones proyecten una incorrecta imagen empresarial; por tanto, tienen alta rotación de personal por las renuncias o despidos, y lo peor que los servicios que ofrecen al público en general están siendo

marcados bajo una atención de clientes insatisfechos, generándoles a éstos frustración al no recibir respuesta y atenciones positivas y de calidad a sus necesidades.

Es por ello, la importancia de una correcta selección de personal competente e idóneo en cada puesto de trabajo, así como la preparación de líderes capaces de dirigir cualquier equipo de trabajo o personal, que busque influir en otros la motivación, la mejora continua, buenas relaciones interpersonales; puesto que, no se podría mejorar la satisfacción del colaborador y del cliente mismo, en las empresas públicas y privadas, sino se define los estilos de liderazgo que deben prevalecer dentro de las organizaciones según sea el sector al que pertenece.

Continúa mencionando (Bernal, 2010), que: “la formulación que ésta son interrogantes que se plantea el investigador sobre la situación objeto del estudio y que serán contestadas con el desarrollo de este” (p.7).

En ambos sectores se requiere contar con perfiles profesionales altamente calificados de acuerdo a sus competencias, que coincidan con los objetivos estratégicos de las mismas, puesto que el liderazgo va más allá de obtener rentabilidad financiera en una organización, sino que se enmarca en conceptos como poder, autoridad, influencia, persuasión, los cuales sin coincidir en ninguno de ellos implica a todos, pues busca la eficacia y el desarrollo del recurso humano en las organizaciones que tienen su base en el fenómeno de lo que es liderazgo.

Katz y Kahn (1985), Mc Gregor (1960) y Likert (1961).

Se ha identificado que en las empresas públicas y privadas las posiciones de liderazgo están siendo ocupadas por personal que carece de las competencias idóneas, ya que no se le ha dado la importancia al reclutamiento de líderes aptos; por lo que, es necesario determinar el perfil del líder que está manejando la organización en la actualidad y los resultados que

esta organización ha venido presentando, a través de la categorización de los liderazgos del sistema administrativo.

2.3 Preguntas

1. ¿Cuáles son las características del estilo de liderazgo transformacional en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa?
1. ¿Cuáles son las características del estilo liderazgo transaccional en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa?
2. ¿Cuáles son las características del liderazgo democrático en las empresas pública y privada en la ciudad de Tegucigalpa?
3. ¿Cuáles son las características del estilo de liderazgo autocrático en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa?
4. ¿Cuáles son las características del liderazgo autocrático en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa?
5. ¿Cuáles son las características del estilo de liderazgo democrático en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa?
6. ¿Cuáles son las características del estilo de liderazgo laissez faire en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa?

2.4 Hipótesis y/o Variables de Investigación



Figura 1.1: Diagrama Sagital de Variables

2.5 Justificación

Según Hernández Sampieri (2014) se deberá considerar el abordaje de la justificación de una investigación mediante los siguientes cinco criterios:

1. Conveniencia
2. Relevancia social
3. Implicaciones prácticas
4. Valor teórico
5. Utilidad metodológica

Con la siguiente investigación se realizará un aporte social, que ayudará a describir estilos de liderazgo que las instituciones gubernamentales y empresas privadas en Tegucigalpa tienen, y los perfiles profesionales necesarios para desarrollar en los puestos gerenciales líderes idóneos para mayor trascendencia e influencia en sus colaboradores, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico social de esta región.

El objeto de esta investigación es analizar los estilos de liderazgo de las instituciones públicas y privadas de la ciudad de Tegucigalpa y su incidencia en el desempeño laboral.

Esta investigación servirá como un instrumento metodológico de estudio para otros investigadores, ya que reunirá elementos esenciales sobre el tema de estilos de liderazgo.

2.6 Delimitación de la Investigación

Esta investigación se realizó considerando los siguientes aspectos:

- a) Criterio geográfico: Ciudad de Tegucigalpa, Honduras.
- b) Criterio temporal: Se lleva a cabo durante el periodo comprendido de enero a marzo del año 2020.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Determinar los estilos de liderazgo de las empresas públicas y privadas en Tegucigalpa, mediante la consideración de liderazgo transformacional, transaccional, autocrático, democrático y laissez faire.

3.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar el estilo de liderazgo transformacional en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa.
2. Caracterizar el estilo de liderazgo transaccional en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa
3. Caracterizar el estilo de liderazgo autocrático en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa
4. Caracterizar el estilo de liderazgo democrático en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa
5. Caracterizar el estilo de liderazgo laissez faire en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa

IV. MARCO TEÓRICO

El marco teórico es integrar el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación. En tal sentido el marco teórico según Tamayo (2012) amplía que es “la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas” (p.148).

4.1 Análisis de la Situación Actual

4.1.1. Macroentorno

La metodología empleada para el análisis del macroentorno del presente proyecto se basa en la utilización del análisis PEST, ya que consta del análisis de cuatro factores macroeconómicos distintos (Políticos, económicos, sociales y tecnológicos) pero que estas a su vez interdependientes.

“El análisis PEST consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro” (Milla y Martínez, 2012, p.34).

Con el propósito de plasmar el análisis macroentorno, sobre el cual recae el presente estudio de investigación, se describe los factores que influyeron en el mismo, de acuerdo con el detalle siguiente:

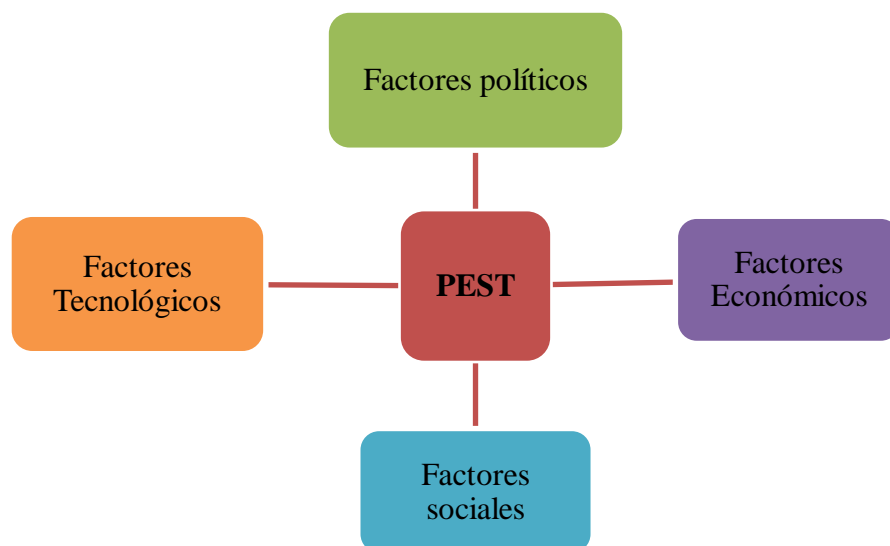


Figura 4.1. Análisis PEST

Además, para enriquecer el análisis del macroentorno se ha incluido el factor de competitividad empresarial ya que el liderazgo como tema clave de este proyecto es determinante también para una ventaja competitiva en las empresas, lo que significa poseer una característica diferencial respecto de sus competidores.

4.1.1.1. Factores Políticos

Analizando los factores políticos relacionados con el liderazgo debemos entonces partir de los retos que está enfrentando la democracia en la actualidad.

Según Pérez, Rodríguez y Zechmeister (2018):

La democracia en América Latina y el Caribe está enfrentando retos importantes, que van del bajo nivel de confianza en las elecciones, partidos y liderazgo político hasta las deficiencias en la oferta de libertades públicas, el cumplimiento de la ley, seguridad ciudadana y una provisión de servicios robusta. (p.26)

Honduras como la mayoría de los países latinoamericanos se integraron a una forma de gobierno democrático a finales de los años setenta con la visión de construir una historia sin golpes de estado, enfrentamientos fratricidas de facciones políticas y comicios fraudulentos. (Romero, 2019).

Sin embargo, en los últimos 11 años Honduras ha estado sumergido en una de sus peores tiempos de crisis política, manteniendo a la mayor parte de hondureños expectantes y con grandes incertidumbres, especialmente por el temor que la situación anteriormente descrita lleve al país a un estallido social que podría terminar con la tranquilidad del pueblo hondureño.

Según Romero (2019):

Tras dos décadas con relativos avances y reformas, la democracia entró en una fase de turbulencias tras el derrocamiento del presidente Manuel Zelaya en 2009. Este parteaguas fue simultáneamente el revelador de una crisis incubada desde años atrás, y el detonante del quiebre del Partido Liberal (PL), que, a su vez, resquebrajó el bipartidismo centenario, sobre el cual se asentaba el andamiaje institucional y político. (p. 205)

Marcando una época de debilitamiento en los sistemas partidarios que se acentuó aún más con la fragilidad de los procesos electorales, cuestionados por la ciudadanía y actores políticos que dan como resultado la desconfianza en la institucionalidad, corroyendo las bases de la democracia “Ese peligroso cóctel estalló en los comicios de 2017, en los cuales el presidente Juan Orlando Hernández (PN) buscó y consiguió una polémica reelección” (Romero, 2019, p. 206).

De manera más específica, las percepciones ciudadanas apuntan a valorar negativamente los aportes de los partidos políticos y su liderazgo a la solución de los problemas concretos que padece el país. Siempre de acuerdo con la encuesta de CESPAD, para el 46% de los encuestados los partidos políticos aportan pocas soluciones y para el 44% ninguna solución. Solamente el 10%

son de la opinión que los partidos políticos y su liderazgo generan muchas (2%) y bastantes (8%) soluciones a los problemas más importantes de Honduras. (Irías, Saravia y Sosa, 2010, p.19)

Otra consecuencia del debilitamiento democrático son las movilizaciones o protestas populares (huelgas, cierre de carreteras, paros, etc.) lo que causa violencia, deterioro a la economía y daños a la infraestructura especialmente a locales comerciales de la empresa privada, además de poner a prueba los liderazgos en el gobierno, “El gobierno es el blanco central de la conflictividad social. Ya sea porque las demandas van directamente hacia el mismo o porque se le reclama el rol de intermediador de estas” (Irías, Saravia y Sosa, 2010, p.18). Los partidos políticos y/o actores sociales tienen mucha injerencia en estas movilizaciones.

Estudios previos de LAPOP han presentado evidencia sobre el hecho de que algunos países en las Américas, el acto de protestar puede estar convirtiéndose en un método “normal” de participación política: “las personas que protestan están más interesadas en política y es probable que participen en actividades a nivel de la comunidad, es decir que combinan las formas tradicionales de participación con la protesta” (Pérez, Montoya, Montalvo D.y Seligson M. (2012).

Las movilizaciones afectan también sectores sensibles del país como el transporte, educación, salud y negocios internacionales ocasionando inestabilidad, caos y pérdidas millonarias.

4.1.1.2. Factores económicos

El crecimiento económico en Honduras en la actualidad refleja un descenso y especialmente cuando se compara el año 2019 (3.6) con el año 2017 (4.8) probablemente esto se debe a diversos factores tales como: una menor expansión de la economía de Estados Unidos, el

cual es el principal socio comercial, convulsión social, poca o nula inversión del capital extranjero, excesiva burocracia al momento de establecer una empresa, etc. (CEPAL, 2018)

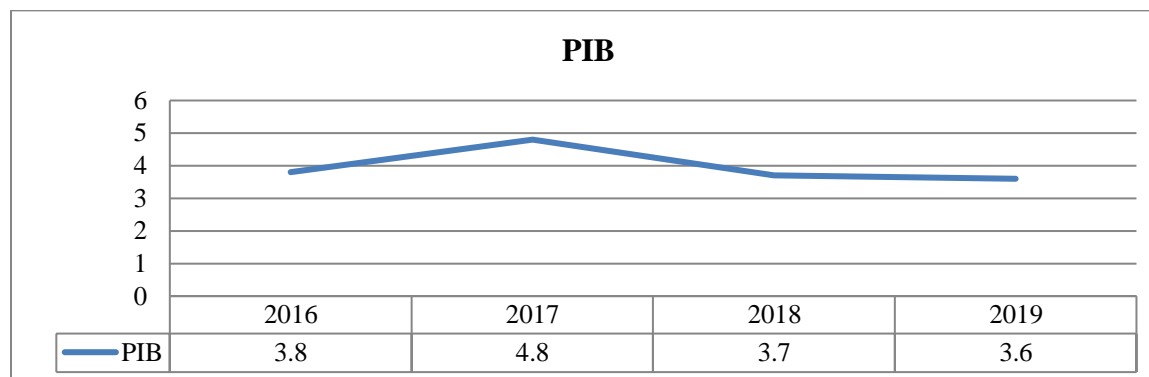


Gráfico 4.1: Producto interno bruto anual de Honduras

Fuente: (CEPAL, 2018)

La depreciación del lempira se situó dentro de los rangos estimados por el banco central, el año 2019 el tipo de cambio promedio anual fue de 24.68 lempiras, observándose un deslizamiento del lempira frente al dólar compatible con la política cambiaria que ha tenido el país en los últimos años apalancada por un factor importante para nuestra economía que son las remesas y las exportaciones. (Hernández, D. Sousa & López, 2016).

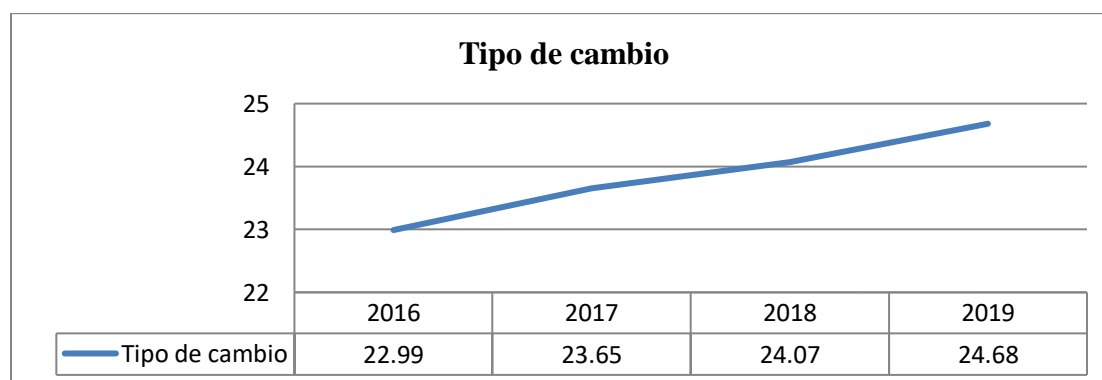


Gráfico 4.2: Tipo de cambio promedio anual en Honduras

Fuente: (BCH, 2019)

La tasa de desempleo abierto (TDA) se define como el cociente de la población desocupada dividido entre la fuerza laboral. El TDA ha mostrado un decrecimiento en los últimos años, las tendencias observadas se acentuaron entre el periodo 2014 a 2018, y se proyecta que los subsiguientes años continúe, especialmente en el sector agricultura, comercio e industria y el sector construcción que ha tenido un crecimiento importante en los últimos años producto de la política gubernamental de invertir cantidades considerables en el desarrollo de obras de infraestructura (Rodríguez, Zepeda, Martínez, Valladares, Pineda y Aronne, 2018).

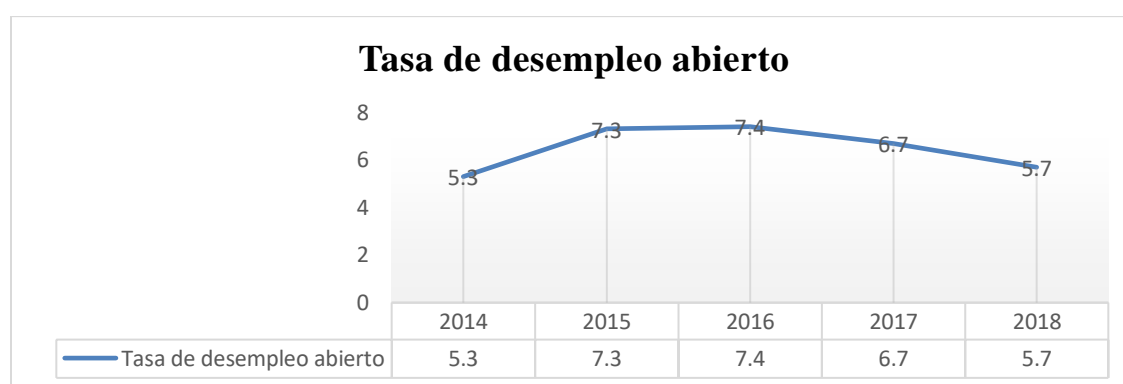


Gráfico 4.3: Tasa de desempleo abierto 2014-2018 en Honduras

Fuente: (INE, 2019)

Los indicadores económicos de un país nos muestran información acerca de la actividad económica en relación con los ciclos económicos y como estos son cambiantes e interdependientes.

Lo ideal sería que la actividad económica de un país se extendiera a través del tiempo a un buen ritmo, de tal forma que se genere empleo suficiente para los que buscan nuevas oportunidades, pero sin crear presiones inflacionarias. El crecimiento económico produce una demanda de empleos, mientras que el aumento de la población genera una oferta laboral. En general, se busca que la economía crezca lo suficiente para tener una tasa baja de desempleo. Sin embargo, si el crecimiento es muy elevado, la demanda puede exceder la oferta laboral y el ajuste

ocasiona presiones inflacionarias. La inflación causa una merma en el poder adquisitivo, distorsiona el sistema de precios y hace más difícil la asignación eficiente de recursos dentro de la economía. (Heath, 2012, p.31).

4.1.1.3. Factores Sociales

Según INE (2020) Honduras tiene actualmente una población de 9,242,934; sin embargo, se ha desarrollado una investigación en base a los datos del INE (2018) ya que es aquí donde se tiene los datos estadísticos completos. La población es de 9,023,838 dividido de la siguiente manera: población urbana 4,926,042 y la población rural 4,097,796, esta relación se ha invertido en los últimos años ya que en el pasado el país contaba con más población en las áreas rurales. La población económicamente activa a nivel nacional es de 4,336, 377 donde el 39% son mujeres y el 61% son hombres. Siendo este un segmento de casi la mitad de su población, indicando que existe suficiente capital humano para desarrollar cualquier industria, es de hacer notar que los esfuerzos de capacitación y profesionalización son necesarios para el desarrollo laboral de estos individuos. (Instituto nacional de estadística, 2018).

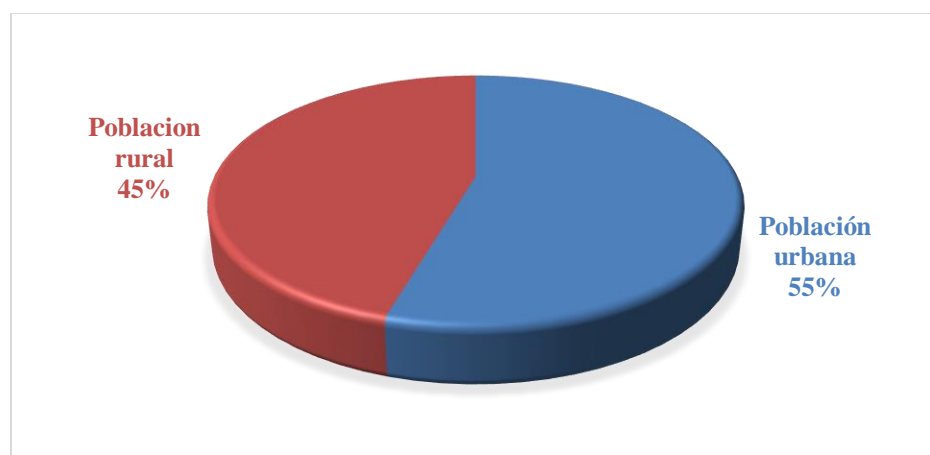


Gráfico 2.4: Población Hondureña año 2018

Fuente: (INE, 20190)

La esperanza de vida al nacer de los hondureños es de 76.2 años indicador que podría mejorarse si se invierte en mejor alimentación, educación y cuidado de la salud de las personas y llegar a compararse con los países más desarrollados del mundo. La densidad poblacional es de 80.2 habitantes por kilómetro cuadrado. (Instituto nacional de estadística, 2018)

Honduras es un país con una tasa de analfabetismo del 12.9%, el país cuenta con una cobertura de educación primaria del 90%, pero la mayoría de la población solo cuenta con un poco más de educación primaria donde los años de estudio promedio de la población son de 7.7 años. Entre los indicadores que más llaman la atención son el porcentaje de jóvenes entre 12-30 años que no estudian ni trabajan el cual corresponde al 24.33% y el indicador de desnutrición aguda que ronda entre el 1.5%. (Instituto nacional de estadística, 2018). Considerándolos como datos alarmantes, que merecen la atención urgente del gobierno y organismos cooperantes.

Honduras cuenta con altos niveles de pobreza encontrándose entre los países más pobres del hemisferio occidental donde el 61.85% de hogares hondureños viven bajo la línea de la pobreza y de los cuales el 38.72% corresponde a hogares en pobreza extrema. La tasa de pobreza (hondureños que viven con menos de \$5.5 por persona al día) se redujo del 60.8% al 52.6% entre el periodo del 2005 al 2017; sin embargo, la tasa de pobreza extrema (hondureños que viven con menos de \$1.90 por persona al día) es del 17.2%, la más alta en América latina después de Haití. El índice de desigualdad es de los más altos del mundo con un índice GINI del 50.5% en el año del 2017. La clase media en Honduras es una de las más reducidas en América latina con un 11% en comparación al resto del latino América con un promedio de 35%. (Banco Mundial, 2018).

Heath (2012) menciona que “el desempleo y la pobreza son fenómenos muy distintos. A final de cuentas, el desempleo es reflejo de un desequilibrio en el mercado laboral, mientras que la pobreza es un fenómeno estructural cuyo origen y permanencia van mucho más allá del mercado

laboral” (p. 94). Así que, los indicadores de desempleo deberán servir para interpretaciones de desequilibrio del mercado laboral y no como estructura de bienestar.

La pobreza está directamente relacionada con el subdesarrollo rural de un país, es decir entre menos desarrollado es un lugar fuera de una ciudad, más elevada es la tasa de pobreza. Los esfuerzos para la reducción de la pobreza deberán ir enfocados a la estabilidad macroeconómica, el retorno del crecimiento económico y la expansión de los programas sociales. (Heath, 2012).

4.1.1.4. Factores Tecnológicos

En los últimos años la tecnología ha tenido un avance a pasos agigantados, tan grandes que actualmente la tecnología juega un papel importantísimo en la economía mundial, tanto como divisa, producto o como una herramienta, en esta era conocida como la era digital. El papel de la tecnología en la economía es tan importante que una falla en el sistema puede generar pérdidas millonarias en poco tiempo.

En los últimos años en Honduras la sociedad ha venido incorporando a sus actividades diaria tecnologías de información (TI) que permiten la transformación del entorno económico y social.

Raudales (2018) afirma:

La expansión de la telefonía celular y de Internet en los últimos diez años ha provocado que la sociedad hondureña se encuentre a las puertas de un escenario que promete nuevos estilos de vida, novedosos modelos de negocios y esquemas de desarrollo humano (en salud y educación) impensables en la década perdida (1980-1990). Honduras vive vientos de cambios pese a que, a diferencia de países desarrollados, la penetración de la tecnología aún no ha colmado todos los estratos sociales y toda la geografía. (p. 75).

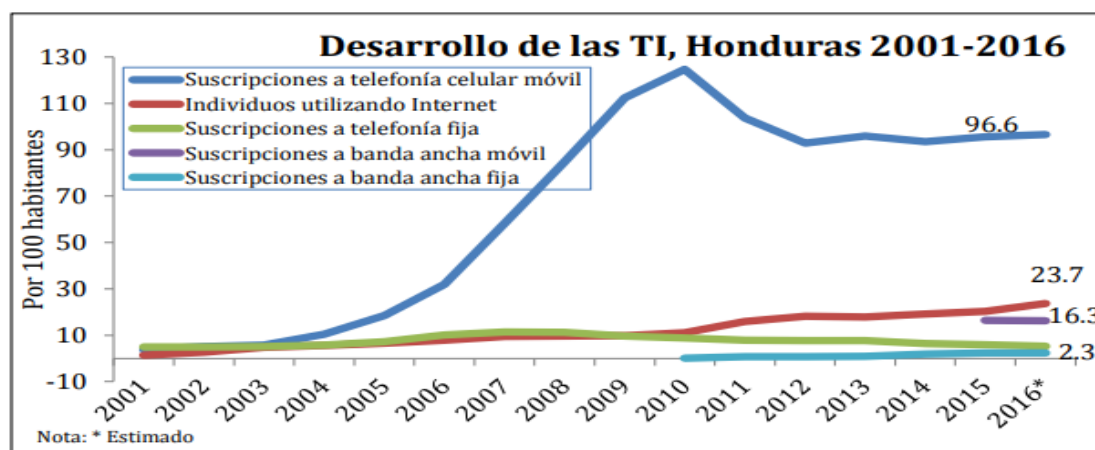


Gráfico 2.5: Desarrollo de las TI, Honduras 2001-2016

Fuente: (Raudales, 2018, P. 82)

La TI que más usan los hondureños es la telefonía celular móvil, la cual se ha mantenido en la preferencia por más de 10, registrando 31,8 en el año 2006 hasta llegar a los 96.6 para el 2016, esto sitúa a Honduras por arriba de la media de la región de Asia y el Pacífico con 94.1 suscripciones y de África con 80.8 suscripciones, en el uso de esta tecnología. (Raudales, 2018).

Sin embargo, se debe reconocer que los gobiernos no han asumido todavía de manera proactiva la definición de programas de estímulo para enfrentar la crisis. Reconociendo los efectos de estímulo que pueden ejercer las TI, corresponde al gobierno de Honduras expandir el abanico de herramientas de política (más allá de las puramente fiscales) para enfrentar la crisis económica e iniciar la recuperación económica. (Raudales, 2018, p. 76)

La tecnología no se detiene y avanza día a día, cada vez se descubren nuevas tecnologías que son de gran utilidad para todo tipo de organización, así como la tecnología avanza las organizaciones no se detienen y se adaptan a los cambios. El gran motor del cambio es la tecnología (Alvin Toffler, 2006).

4.1.1.5. Factores de competitividad empresarial

La competitividad empresarial es clave para el desarrollo de las organizaciones en la actualidad, Cabrera, López y Méndez (2011) afirman:

La competitividad empresarial depende de factores que se generan en los niveles industria, región y país, se parte de la idea planteada por Porter en 1993 y retomada por Krugman en 1997, ambos definieron que “las que compiten no son las naciones, sino las empresas”; es decir, a un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo. (p. 21)

En Honduras los factores para competitividad y oportunidades identificados en diversos análisis y confirmados en el Diagnóstico Sistemático de País (DSP) figuran los siguientes: (i) un marco regulatorio imperfecto, que afecta el mercado laboral, y algunas regulaciones de productos que obstaculizan la competencia en los mercados locales; (ii) falta de disciplina fiscal y altos niveles de deuda, que han socavado la estabilidad macroeconómica de Honduras; (iii) infraestructura inadecuada; (iv) escasez permanente de capacidades y acceso limitado a la educación para una gran parte de la población; y (v) acceso relativamente bajo al capital (financiación y derechos de propiedad), particularmente para las PyMEs. (Hernández, D. Sousa & López, 2016, p. 5)

También existen otros elementos que influyen negativamente la competitividad de las empresas y por su importancia es pertinente analizarlos y estos son: las remesas, el elevado índice de delincuencia que existe en el país y los altos costos energéticos. Las remesas al no ser una variable directa en el proceso de productividad y competitividad y que afecta el tipo de cambio, genera un estado distorsionado de nuestras empresas especialmente cuando se compite con productos importados. En cuanto a la alta tasa de criminalidad esto genera un clima de inseguridad

en los inversionistas por lo que no se encuentran nuevas inversiones, así que las empresas consolidadas son las que mantienen la mayor cuota de los mercados, dejando sin oportunidades a nuevos emprendimientos que podrían aportar mejores productos y servicio en beneficio de toda una población. Los altos costos energéticos afectan la competitividad al aumentar los costos de producción. (Hernández, D. Sousa & López, 2016).

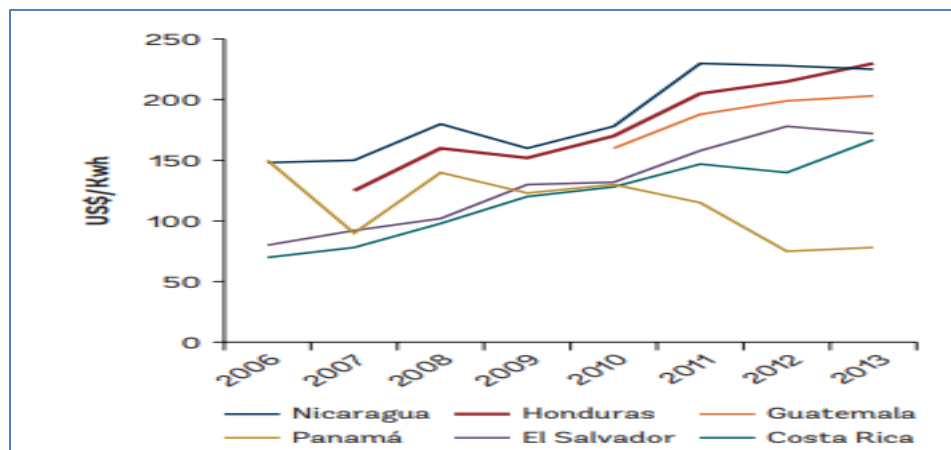


Gráfico 2.6: Las tarifas industriales de electricidad son las más altas de Centroamérica

Fuente: (Hernández, D. Sousa, & López, 2016, P. 52)

4.1.2 Microentorno

Un líder es una persona que influye en un grupo de individuos para que los mismos logren de manera eficiente y eficaz un determinado objetivo, mientras el mando es el arte de motivar un grupo de gente para actuar hacia el alcance de un objetivo común. Estilos de mando diferentes causarán diferente impacto en la organización. El líder tiene que elegir el enfoque más eficaz del estilo de mando según la situación porque el estilo de mando es crucial para el éxito de equipo. Entendiendo estos estilos de mando y su impacto, cada uno se puede hacer un líder más flexible y mejor.

Las organizaciones de hoy en día sean públicas o privadas se ven en la necesidad de contar con líderes que sepan aplicar adecuadamente el estilo de liderazgo correcto; sin embargo, cada empresa se ve afectada por diferentes agentes que interactúan entre sí, donde no solo se ve afectado el nivel de capacidad financiera de la empresa para desarrollar sus proyectos e iniciativas, sino que también se enfrenta al reto que esos líderes desarrollen destrezas competitivas reales. La prosperidad de una empresa depende del nivel de productividad y competitividad de sus colaboradores. En un mundo globalizado, las ventajas comparativas son fácilmente copiadas y mejoradas por los competidores; por ello, la ventaja competitiva se determina por la habilidad de una empresa o grupos de empresas de innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios, es allí donde líderes que sepan operar con los estilos de liderazgo pertinentes darán mejores resultados que otros.

La investigación empírica de Michael E. Porter a finales de los años 80 sobre la ventaja competitiva de diferentes naciones evidenció que las empresas líderes en cualquier campo tienden a agruparse en áreas geográficas relativamente pequeñas. Esas agrupaciones se han denominado conglomerados o clusters competitivos. De esta forma, dentro de un país o una región se van creando grupos completos de industrias relacionadas o clusters, altamente eficientes, que permiten crear una ventaja competitiva sostenible.

El fenómeno de los clústeres competitivos se presenta en todo el mundo: insulina en Dinamarca, flores en Holanda, corcho en Portugal, autos de carrera en Inglaterra, calzado y prendas de vestir de alta moda en el norte de Italia, Café en Honduras y Suramérica, etc.

En Honduras, también la competitividad se genera en lugares focalizados, en especial en las ciudades de mayor crecimiento como Tegucigalpa, San Pedro Sula y Puerto Cortes; y en ellos, encontramos empresas de índole privada y gubernamental, que son los objetos de este estudio.

Según el marco conceptual propuesto por Porter (1991), la competitividad de una empresa o grupo de éstas está determinada por seis dimensiones fundamentales. Estos atributos y la interacción entre ellos explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en regiones determinadas.

El Diamante de Porter contempla los aspectos mencionados más abajo que permiten efectuar el Análisis, Diagnóstico y Evaluación de la Competitividad de las empresas privadas y gubernamentales en el tema del estilo de liderazgo aplicado en ellas.



Figura 4.2: Variables del Diagrama de Porter

Fuente: (Porter, 1991)

4.1.2.1 Competencia

La norma UNE 66173 (2003) entiende por competencia el conjunto de “atributos personales y la aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades”. Se señala de modo

expreso que es sinónimo de la “capacidad de resolver problemas en un determinado contexto”. El análisis de esta normativa nos permite señalar las siguientes dimensiones que integran el concepto de competencia (p.4).

Los atributos personales o cualquier talante que pertenezca al ámbito del sujeto, esto es, aquellos rasgos que posee una persona bien de nacimiento o adquiridos por formación y que definen lo que la persona es (frente a lo que hace) tales como: talento, motivación, comunicación, capacidades cognitivas, valores, inteligencia emocional u otros como conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer), que aun no siendo típicamente rasgos son incluidos por la mayoría de los autores bajo esta categoría.

Carnota, (1985) “Acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas unidas para algún proyecto o empresa, por una persona que fomenta su cooperación por el hecho de lograr que todas ellas aprueben más o menos voluntariamente, determinados fines y métodos.”

R. Tannenbaum, I. Weschler y F. Massarik (1999) planteó: “Es la influencia interpersonal ejercida en una determinada situación, mediante el proceso de la comunicación, con miras a alcanzar uno o varios objetivos a sumir presciencias e incertidumbres derivadas de cualquier entorno en el tiempo (competencias requeridas, disponibles y potenciales). Aspecto que a nuestro entender parece difícil de adquirir, gestionar y de aplicar.

Katz y. Kahn (1967) afirmaron que el liderazgo es “el incremento en influencia sobre, y por encima, del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización.”

Koontz y O’Donnell (1961) “El liderazgo consiste en influir en las personas que cooperen con el fin de alcanzar un objetivo común”.

Según Koontz (1987): "El liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo".

Para Peters (1993) el liderazgo: "significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos, prestar atención como se demuestra por el contenido de la agenda de uno, drama empedernido (y la gestión de este), crear héroes a todos los niveles, entrenar, ir a la ventura como decisión y muchas cosas más. El liderazgo ha de estar presente en todos los niveles de la organización. Depende de un millón de cosas pequeñas hechas con obsesión, persistencia y cuidado, pero la suma de todo ese millón de cosas pequeñas no es nada si no existe la confianza, la visión y la creencia básica." (Citado por Carrión, 2007, p. 392).

En otras palabras, es muy importante que los líderes de las organizaciones tengan la capacidad de influir y hacer que otros tomen como propias sus metas y anhelos, que estén dispuestos a sacrificarse de manera voluntaria y que ese líder los lleve a cumplir un objetivo común, que, si bien muchas veces no lo logrará de una manera, ese líder deberá conocer el estilo de liderazgo a aplicar según sea la organización y las circunstancias en que se mueva, procurando a toda costa que el personal a su cargo siempre lo respalde y lo siga y que cualquier problema que se presente, lo resolverán como un solo equipo.

El líder de estas organizaciones debe ser responsable, eficiente y eficaz de manera que pueda otorgarle responsabilidades a sus colaboradores de modo que no tenga que monitorear constantemente para asegurarse de que estén bien hechas. Darles la confianza y libertad de realizar su trabajo, los otorgará de ganas de trabajar ya que se sentirán indispensables para el trabajo que se les haya asignado.

Deben de contar con la capacidad de adaptarse bien a los cambios, de manera que la evolución de la empresa, cambio de normas y demás situaciones fuera de su alcance, conlleve su crecimiento personal y profesional.

Sanz (2014), las competencias y en este caso las de los líderes, se pueden clasificar en: Competencias de conocimientos técnicos, que constituyen un compendio de los conocimientos que requiere una organización para lograr sus objetivos.

Entre sus características principales destacan:

- Proceden de los conocimientos de carácter académico.
- Se relacionan e integran con el contenido funcional de los puestos.
- Se modifican y evolucionan mediante la participación en procesos formativos y la acumulación de experiencia.

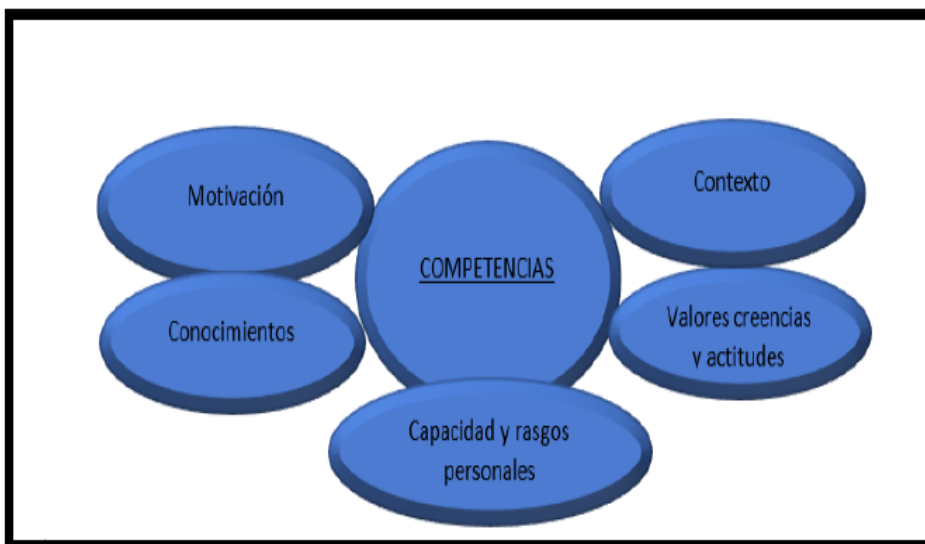


Figura 2.3: Componentes de las competencias en una organización

Fuente: (Sanz, 2014)

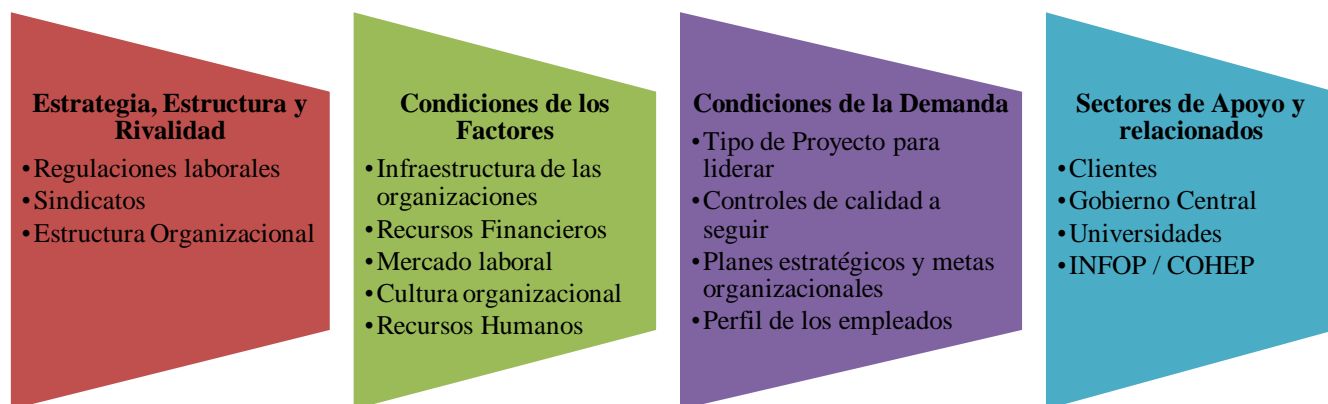


Figura 4.4: Diamante de Porter, Las Cinco Fuerzas

4.1.2.2 Clientes

Stanton (2003), Cliente es cualquier persona o grupo con la que se tiene una relación de intercambio actual.

Los clientes son las personas sobre las que recaen los procesos y productos de la empresa, no son solamente las personas a quienes una organización les vende un producto o les presta un servicio, si no que incluye a quienes están involucrados en los distintos procesos internos de una empresa.

Existen dos tipos de clientes:

- Externos: son aquellos que compran un producto o servicio y se les conoce como clientes o consumidores finales.
- Internos: son todos aquellos que son empleados y que laboran dentro de la empresa, pero que al desarrollar actividades están relacionados entre sí porque brindar servicio a otras áreas.

Para Albrecht (1990), es posible encontrar diferentes clases de clientes para la empresa. Primero hay que considerar una clasificación basada en el nivel de proximidad al servicio, lo cual

nos lleva a la tipología basada en los niveles de clientes, de esta forma se hablaría de clientes de primer nivel, de segundo nivel, etc.

En este sentido, el cliente de nivel uno es el que está directamente expuesto al servicio como el caso de un enfermo para una clínica, el cliente de segundo nivel tiene una exposición menor, en nuestro caso puede ser el medico remitente, el de tercer nivel, el acompañante y así sucesivamente. Esta clasificación es importante tomarla en cuenta para evitar problemas de servicio porque con frecuencia concentramos la atención en los clientes de primer plano y se descuidan otros niveles que pueden influir en la compra, estos últimos podrían ser clientes potenciales, de valor para el futuro, o simplemente podrían dar una buena recomendación a la compañía.

En el caso de este estudio de liderazgo en las empresas gubernamentales y privadas, se podría indicar que el cliente de nivel primario es el empleado o colaborador directo del líder, en según nivel, las áreas de negocio que ese empleado atiende y en tercer lugar, las personas que reciben el bien o servicio que el empleado liderado genera.

Las personas más importantes para cualquier negocio no son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento, son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos, merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos, representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar. (Harrington, 1998, p.6)

Se debe recordar que los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados y extrapolando este concepto a este estudio, los clientes primarios son: los empleados, se sentirán insatisfechos, no por el nivel de sus ingresos sino por cómo su líder los inflencie.

4.1.2.3 Precios

Para Reed (2004), la práctica del liderazgo puede considerarse como sentarse en un espectro con influencia inspiradora, motivadora y ejemplar en un extremo y comportamiento degradante, destructivo y reprensible en el otro. El buen liderazgo está relacionado con resultados positivos para la organización mientras que el liderazgo deficiente está relacionado con estrés elevado, poca satisfacción, poco compromiso con la organización y poca inclinación para permanecer en el servicio.

En el libro *Bad Leadership (Liderazgo Deficiente)*, la profesora Barbara Kellerman de la Universidad de Harvard propone que estudiar el liderazgo sin tomar en cuenta la posibilidad del liderazgo deficiente es análogo a estudiar la medicina sin considerar las enfermedades.

Las implicaciones del mal Liderazgo en las empresas van mucho más allá de las cuatro paredes de una oficina. El efecto inicial de la mala gestión se puede percibir fácilmente dentro de cualquier organización.

Los Gerentes con deficiencias en su liderazgo, reaccionan negativamente, en lugar de planificar. Ellos no tienen una visión e incluso cuando la tienen, no son capaces de comunicarla a su equipo o lo que es lo mismo, mienten a sus colaboradores. Los malos líderes son desorganizados y fallan al ejecutar los planes que los llevarán a realizar su visión, hacen tareas a corto plazo de manera brillante, pero no poseen capacidad de hacer cosas sostenibles, de influir en las personas.

El déficit de Liderazgo está relacionado con la baja energía, la indecisión y la falta de rendición de cuentas. La mala gestión merma la moral de los empleados. La moral es la base de la motivación y esa motivación es un componente clave para la productividad, sin ella, ningún esfuerzo podrá elevar los estándares de la organización que rendirá frutos.

No obstante, de que la deficiente gestión es el resultado de la incompetencia o el déficit de Liderazgo, los empleados se niegan a hacer el esfuerzo para alguien que no está en condiciones de administrar proyectos o Liderar personas, una cosa es que obedezcan por obligación y otra muy diferente que se sientan comprometidos por tener una alta influencia de su líder. En consecuencia, se genera una baja productividad, lo cual aumenta los costos laborales.

4.1.2.4 Cultura Organizacional

Ouchi (1982), la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones, y afirma que, la denominada por la organización Z tendría unas características culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo, y administración por participación directa. Este autor concluye también que “las condiciones de trabajo humanizadas (propias de estas organizaciones) no solo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía sino también la auto estimación de los empleados.

Schein (1988), la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Para este autor la cultura puede ser intervenida por la dirección por mecanismos directos como la acción planeada y consiente de sus reacciones frente a las crisis, la planeación de funciones, las recompensas, las prácticas de gestión humana, entre ellas el estilo de liderazgo al que son sometidos sus empleados y, en general por todo aquello que sea atendido, medido y controlado por líderes; y por los mecanismos indirectos de tipo estructural, procedimental, diseño de espacios, manejo de mitos y leyendas y declaraciones formales de filosofía de la empresa.

Según Agudelo y Saavedra (2012), un aspecto a destacar es que la aplicación de los servicios siempre ha estado presente en las diferentes organizaciones, ésta debe abarcar a todo el personal cuyo trabajo está en contacto con los clientes, es importante destacar que cada organización diseña sus propias estrategias orientadas para la satisfacción de su razón de ser, es decir, sus clientes, convirtiéndolas en parte de su cultura organizacional.

4.2 Teorías del Sustento

La siguiente investigación se realizó con las teorías de sustentos del liderazgo buscan explicar cómo y por qué ciertas personas se convierten en líderes. Estas teorías suelen centrarse en las características de los líderes, pero algunas intentan identificar los comportamientos que las personas pueden adoptar para mejorar sus propias habilidades de liderazgo en diferentes situaciones. (Rodríguez, 2018)

4.2.1 La Teoría de Liderazgo Situacional (Blanchard)

El conjunto de teorías y/o modelos que giran en torno a los estilos situacionales de dirección, cuentan con un grupo importante de representantes, partiendo desde el mismo Fiedler, hasta llegar al modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969), siendo este último uno de los más aceptados y por consiguiente aplicados en el ámbito académico.

La TLS, desarrollada por Hersey y Blanchard (1969) es, como su nombre lo indica, un planteamiento que reconoce en la situación la principal variable moderadora de la efectividad de cualquier liderazgo que pueda llegar a ejercerse. En ese orden de ideas, se plantea que no existe un estilo óptimo para cualquier situación. De esta manera, la eficacia de los esfuerzos para influir, se encuentran determinados por el grado en que el líder o el directivo pueda adaptar su conducta a

la situación. Estos elementos comprenden lo que inicialmente denominaron ‘madurez’, que tiene dos vertientes: psicológica y para el tipo de tarea o el cargo; con los años perfilaron la terminología. Al exponer su teoría sobre cómo liderar en cada situación Hersey y Blanchard no descompusieron ambos elementos. En un mismo equipo puede haber y hay componente con características diferentes. (Manchola, 2017, p.60).

Para hacer la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard más comprensible y aplicable a la vida de la capacitación y preparación para la tarea encomendada. Motivación o disposición psicológica (voluntad) para llevarla a cabo.

En estas categorías de preparación y actitud mental pueden distinguirse cuatro niveles: **baja, baja-moderada, moderada-alta y alta**. La intensidad del color es menor cuando la situación es baja y máxima cuando es alta.

Según los estudios de Blanchard: estableció cuatro niveles, según elementos cuya denominación fueron perfilando con el tiempo.

Tabla 4.1: *Situación del Equipo (o persona) Subordinado*

BAJA	BAJA - MODERADA	MODERADA - ALTA	ALTA
Capacitación Preparación	Capacitación Preparación	Capacitación Preparación	Capacitación Preparación
Motivación Disposición	Motivación Disposición	Motivación Disposición	Motivación Disposición

Fuente: (Canals, Blog de Desarrollo Directivo)

El líder puede dirigir:

Es el que determina las metas y tareas accesibles y realistas ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación, pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes

conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

El líder puede persuadir:

Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y conexión.

El líder participar:

Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

El líder puede delegar:

Esta sería la fase final de desarrollo, donde el líder baja la intensidad de comportamiento, dado que el colaborador ha obtenido un alto rendimiento y demuestra un alto interés por lo que realiza asignaciones.

Se debe considerar que este método es el conocimiento de las actitudes y competencias de nuestros subordinados es vital ya que el rendimiento y la actitud de un empleado eficiente suele

verse afectado en ciertas situaciones por causas externas al entorno laboral como lo son problemas familiares, problemas económicos, problemas sentimentales, etc.

Tabla 4.2: *Estilo de Liderazgo a aplicar*

DIRIGIR	PERSUADIR	PARTICIPAR	DELEGAR
Alta Tarea	Alta Tarea	Baja Tarea	Baja Tarea
Baja Relación	Alta Relación	Alta Relación	Baja Relación

Fuente: (Canals, Blog de Desarrollo Directivo)

Cada situación determina el estilo de liderazgo a aplicar.

La relación: en qué el líder tiene comunicación directa con su o sus colaboradores, en las dos direcciones: **ascendente y descendente**. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores.

4.2.2 La Teoría de Liderazgo Organizacional (Chiavenato)

Según Chiavenato, Idalberto (1993), destaca que el "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la adquisición de uno o diversos objetivos específicos".

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: El líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o

votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

Chiavenato, Idalberto destaca las características de un líder, así:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- Conocimiento y habilidad, debe ser una persona capacitada.
- Preocupado, trata a los individuos, como un talento que hay que potenciar.
- Tiene visión, objetivos; horizonte fijo, sentido de dirección.
- Abierto al cambio
- Proactivo: La proactividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. Se trata de tomar un sueño y realizar todas las acciones que sean necesarias para que se pueda cumplir. El Proactivo influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones, crea caminos si es necesario y actúa en la incertidumbre, es decir, no se pasma frente a ella.

Para el Proactivo no basta con proponer ideas, hay que convertirlas en acciones reales, romper la barrera estática del imaginar y el soñar, e ir hacia el actuar. Es sumar acción e imaginación de manera continua y simultánea.

- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder son llamadas también carisma.

- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Importancia del liderazgo según la teoría de Chiavenato, Idalberto, así:

1. Es importante por ser la capacidad de para guiar y dirigir.
2. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
3. Muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.
4. Unificar habilidades de los miembros del grupo.

Chiavenato, Idalberto plantea los tipos de liderazgo y factores, así:

Factores que inciden en los estilos de liderazgo:

El liderazgo implica interrelación de los siguientes elementos:

1. Las cualidades, habilidades y necesidades del líder
2. Las necesidades y expectativas del grupo
3. Las exigencias o requisitos de la situación

Esa interrelación, sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones. El mejor estilo es aquel que es considerado el más apropiado a una situación en particular.

El liderazgo trata de atender las necesidades y las expectativas genuinas del grupo, realizando las funciones exigidas. De este modo, el liderazgo se relaciona con la situación, es decir, depende principalmente de las exigencias de la tarea que se ha de realizar.

El estudio del liderazgo como un proceso, y no como resultado de características individuales, puede ayudarnos a reconocer las dos partes principales en el proceso de liderazgo:

- a) Orientación por la tarea
- b) Orientación por las relaciones.

Factores internos y externos que influyen los estilos de liderazgo:

Tipos de liderazgo:

1. El líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

2. El líder participativo: utiliza la consulta, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consultar sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les conciernen. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los incita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

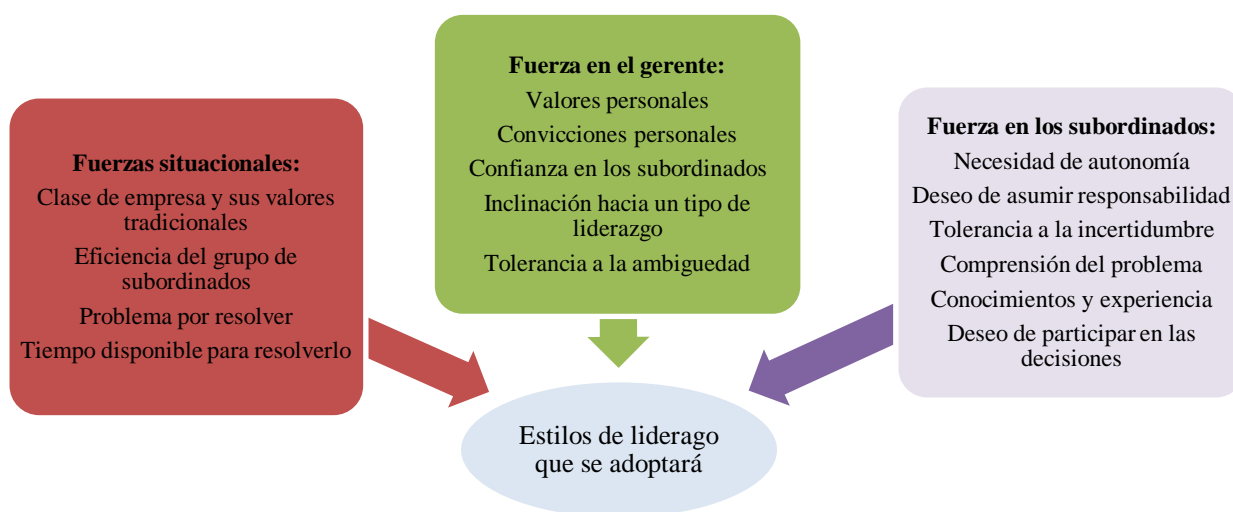


Figura 4.5. Fuerzas que condicionan los patrones de liderazgo

Fuente: (Chiavenato, 2006, p.109)

4.3 Conceptualización

En palabras de Kerlinger y Lee (2002), afirma que “una teoría es un conjunto de constructos (conceptos) interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan una visión sistemática de los fenómenos al especificar las relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos”. (p.10).

Muchos han sido los autores y numerosas las inquietudes de estudiosos sobre los temas de qué es un líder y los estilos de liderazgo practicados en las organizaciones; es por ello, que previo a dimensionar cada uno de los liderazgos que en este tema de investigación se ha considerado analizar el contexto de la práctica en las instituciones gubernamentales y empresas privadas, de que es un líder.

El Diccionario de la Real Academia Española, (2020), lo define como “Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, que reconoce su autoridad y persona, equipo o empresa situados a la cabeza en una clasificación”.

Siliceo, Cáseras y González (1999), explican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, se entiende que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla los objetivos. En este sentido, Gómez-Rada (2002) afirma que el/la líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades del grupo, en un clima de seguridad y tendencia a la unidad.

Carbó y Pérez (1996), explica que en sus orígenes el líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores. Cabe decir que *“un líder sin seguidores no tiene razón de ser”* (p.161).

Y es que, el visionario humanista de la administración y las organizaciones, Chiavenato (2006), afirma que “el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito”. (p. 133).

Y para ahondar en el tema total de esta investigación se demarca lo que es *Liderazgo*, bajo los criterios de muchos autores y estudiosos que han observado y tratado de definir el liderazgo y aun así, Burns (1978) exterioriza que “El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos”, en el cual se puede entender que el liderazgo es visto no sólo por la responsabilidad que tiene un gerente o jefe, y de cómo éste lidera o lo bien o mal que ejerce el papel de líder, sino que va más allá de poder entender este rol y perfil, saber cómo ejecutarlo en el lugar, circunstancias, personal indicado o preciso, y sobre todo el grado de influencia que se puede generar hacia otros; por tal razón, llega a ser tan observado, pero menos entendido. (citado por Gómez-Rada, 2002, p. 64)

Por su parte, Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007) afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (citado en Cardona y Buelvas, 2010, p.144).

Asimismo, French y Bell (1996) exponen al liderazgo como un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (citado por Gómez-Rada, 2002, p. 64).

Drucker afirmó:

El liderazgo no es una personalidad magnética que podría sólo ser demagógica. No es “hacer amistades e influir en las personas”. Eso es adulación. El liderazgo consiste en elevar la visión de una persona hacia panoramas más altos, mejorar el desempeño de una persona a niveles más elevados, desarrollar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones normales. (David, 2003, p.131).

Finalmente, sobre el liderazgo, una parte integral de la responsabilidad de todos los gerentes es ejercer un liderazgo ético por medio del ejemplo y la demostración constantes. Los gerentes ocupan puestos que les permiten influir, motivar, evaluar y educar a muchas personas y esto los hace responsables del desarrollo y la implantación de la toma de decisiones éticas. (David, 2003, p.23).

A continuación, se describe los estilos de liderazgo, que son objeto de estudio para esta investigación, así:

4.3.1 Liderazgo Transformacional

Burns (1978), afirma que el liderazgo transformación es aquel que motiva a hacer más de lo que esperan, impulsa a la realización personal. Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados. Y que algunas aportaciones por parte de Burns son: sentido de innovación y colaboración, cuidado de los recursos, confianza y compromiso, Fomento del trabajo en equipo. (Citado por Castaño, 2013, P. 38).

También, Bass (1990), revela que el desarrollo de grupos y organizaciones permite elevar los deseos de logro y autodesarrollo, el Optimismo y entusiasmo y Visión de futuro. (Citado por Castaño, 2013, p. 38).

Bernard Bass, doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional, éste modelo tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. (Citado por Mendoza & Ortíz, 2006, p. 119).

En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo. (Mendoza & Ortíz, 2003, p.120).

Martínez (1995), afirma que la diferencia entre los liderazgo transformacional y transaccional está en que “El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti”.

Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985, p.20) los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

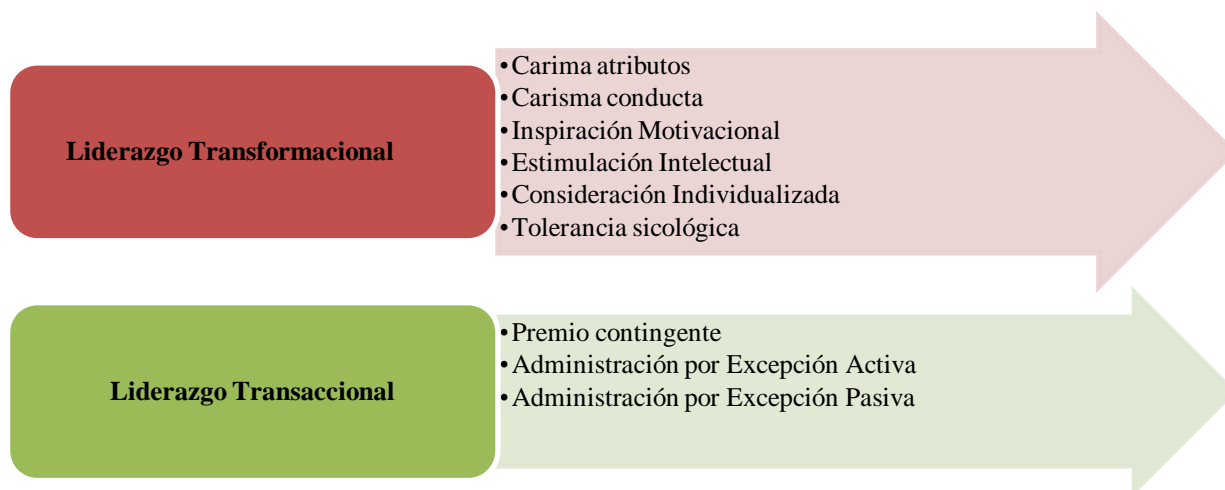
4.3.2 Liderazgo Transaccional

Burns, ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio (Bass, 1999).

El liderazgo transaccional se manifiesta en tres niveles: administración pasiva por excepción la cual establece estándares pero espera que se presenten problemas para corregirlos; administración activa por excepción que se enfoca en una búsqueda activa de errores, atención a desviaciones y aplicación de correctivos tan pronto como se detectan problemas; y el liderazgo de premio contingente que consiste en establecer objetivos y resultados esperados, aceptar consejos, sugerencias y aportes y reforzar y dar reconocimiento a los seguidores por su aporte (Sosik, Potosky & Jung, 2002, p. 211).

Hollander (1978), precisa que la filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados, y viceversa. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. Continúa argumentando que “El líder efectivo detecta las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia”.

Tabla 4.3. *Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional*



Fuente: Mendoza Martínez (2005, p.119)

4.3.3 Liderazgo Democrático

McGregor compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: de un lado, un estilo que se basa en la teoría tradicional, mecanicista y pragmática (a la cual la denominó Teoría X) y, de otro, un estilo basado en las concepciones modernas en relación con la conducta humana (a la cual le dio el nombre de Teoría Y). (Chiavenato, 2016, p.317).

Este pensador sobre estas teorías, y define a la Teoría Y como la dirección participativa y democrática, donde las personas pueden alcanzar objetivos a la vez que cumple con las metas de la organización, coherente con su visión del trabajador como humano que busca crecer y cumplir objetivos.

Chiavenato (2006), en su libro *Introducción a la Teoría General de la administración* menciona que el liderazgo democrático: el líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas. Se formaron grupos de amigos y se establecieron relaciones cordiales entre los niños. El líder y los subordinados desarrollaron comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo se realizó a un ritmo uniforme y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.

Por su parte, David (2003), apunta que el “comportamiento democrático de parte de los líderes da como resultado actitudes más positivas hacia el cambio y una mayor productividad”. (p.131).

Cuando el estilo es democrático las relaciones mutuas entre los componentes del grupo, casi sin excepción son buenas, existe un trato amistoso. Además, ven al líder como un igual, y la relación con éste es satisfactoria. La conciencia de grupo es relativamente fuerte, lo que se refleja

con expresiones con las que se refieren al colectivo, y no al individuo, que se puede atribuir a la posibilidad de expresar ideas libremente y fomentar la creatividad. (Zuzama, 2014, p.12).

El líder democrático tiene por naturaleza ser participativo, considerando los diferentes puntos de vistas de cada seguidor. Al momento de tomar una decisión, es necesaria la presencia de sus seguidores para que se apruebe la decisión. Este estilo crea a los seguidores el sentimiento de responsabilidad en la decisión. Otra característica que presenta el liderazgo democrático es que es una persona activa, consultiva e influyente con sus seguidores. Se tiene un claro sentido de compromiso y responsabilidad hacia la organización. (Hackman & Johnson, 2013).

4.3.4 Liderazgo Autocrático

Castaño (2013) explica el estilo autocrático como imposición de autoridad, coacción, pues el líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan. Así, Gómez-Rada (2002) menciona que el líder soluciona el problema con la información de que dispone, sin consultar a nadie; así como solicitar información que considera relevante a los subordinados, puede o no comunicar la naturaleza del problema y no solicita opinión en su solución. (p.10).

McGregor (1969), desarrolló la teoría X e Y referentes al estilo de mando de los directivos. Según este autor si se suscribe la Teoría X, el estilo sugerido sería autocrático las personas son por naturaleza perezosas e irresponsables y, por lo tanto, necesitan un control.

Además, esta teoría X, basa los supuestos en que el hombre es indolente perezoso por naturaleza: evita el trabajo o rinde al mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales. Le falta ambición no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro de esa dependencia. El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización Su propia naturaleza lo lleva a resistirse

al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro. Su dependencia lo hace incapaz del autocontrol y la autodisciplina: necesita ser dirigido y controlado por la administración. (Chiavenato,2006, p.317).

Según estudio realizado por White y Lippitt y con el propósito de verificar el impacto causado por los tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal (*laissez-faire*) y democrático, aplicado en niños orientados a la ejecución de tareas, confirmaron que el liderazgo autocrático: el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. Por un lado, el comportamiento de los grupos indicó fuerte tensión, frustración y agresividad; por el otro, ausencia de espontaneidad, de iniciativa y de grupos de amigos. A pesar de que en apariencia les gustaban las tareas, no demostraron satisfacción frente a la situación. El trabajo sólo se desarrollaba cuando el líder estaba presente; en su ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad. (Chiavenato, 2006, p. 107).

De acuerdo con Chiavenato (2006), afirma que la “autoridad lineal basada en el mando único y directo. Puede transformarse en autocrática provocando rigidez en la disciplina, limitando y dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas” (p.161).

Finalmente, se demarca que el líder autoritario es aquella persona que se deja llevar por sus argumentos, inflexible ante los criterios de los demás y responsable de la toma de decisión. Este estilo de liderazgo impone sus órdenes y espera que se cumplan usando como herramienta la recompensa o el castigo. Es seguro y dogmático tomando las decisiones y tiene fuertes habilidades para persuadir. (Jiménez & Villanueva, 2018).

4.3.5 Liderazgo Laissez Faire

Castaño (2013) explica de forma explícita que “el líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos, que a menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más”. (p. 12).

Esta es una palabra francesa que significa “dejar hacer” y sirve para identificar a aquel tipo de líder que permite que sus subordinados hagan lo que quieran. Este es el tipo de líder opuesto al líder autocrático, bajo este liderazgo la gente tiene completa autonomía, se les provee toda la información y recursos que necesiten para hacer su trabajo y se interviene únicamente cuando alguno de ellos lo solicita. (Diccionario de la Real Academia, 2020).

Las críticas que se realizan a este estilo se deben al poco compromiso con la organización. El líder no asume su responsabilidad para resolver conflictos, conseguir los objetivos marcados, se esconde al momento de requerir la experiencia que conlleva el cargo directivo. (Castaño, 2013, p.11).

Bass & Avolio (2004), aseveran que este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...”.

Tabla 4.3: *Los tres estilos de liderazgo*

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
El líder fija las directrices sin participación del grupo.	El grupo debate y decide las orientaciones, estimulado y apoyado por el líder.	Libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales. La participación del líder es mínima.
El líder determina los pasos por seguir, de uno en uno, a medida que sean necesarios e imprevisibles para el grupo.	El grupo sugiere pasos para alcanzar el objetivo y pide asesoría al líder, quien da algunas alternativas. Las tareas se ven desde otras perspectivas gracias a los debates.	La participación del líder es limitada. Sólo presenta diversos materiales al grupo y aclara que puede dar información si se la piden.
El líder fija la tarea de cada uno y asigna el compañero de trabajo	La división de las tareas es potestad del grupo, y cada miembro es libre de escoger sus compañeros de trabajo	La división de las tareas y la selección de los compañeros de trabajo queda a cargo del grupo. Falta total de participación del líder.
El líder es dominante. Los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro son personales	El líder se convierte en otro miembro del grupo, en animador. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y los elogios	El líder no evalúa al grupo ni domina los acontecimientos. Sólo comenta las actividades cuando le pregunta.

Fuente: (Chiavenato, 2006, p. 107)

V. METODOLOGÍA / PROCESOS

Hernández Sampieri (2014), afirma que “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”. (p.4).

5.1 Enfoque y Métodos

5.1.1 Enfoque

Según Hernández Sampieri (2014) “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como, su integración y discusión para lograr un mayor entendimiento del fenómeno estudiado”.

La investigación puede abarcar tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo, y llegar a complementarse, además de que es posible mezclarlos cuando se utilizan diversos tipos de instrumentos de medición, como registros observacionales, cuestionarios, tests, estudios de caso, etc. (Hernández Sampieri, 2014, p.353).

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Mendoza & Ortíz, 2006).

Por lo que, con base a la información obtenida y los objetivos trazados en esta investigación se concluye que será con una orientación de enfoque mixto, ya que se utilizarán métodos de investigación cualitativos y cuantitativos, dicho trabajo se realizará con una estrategia de trabajo de investigación de campo que nos permitiría recolectar la información y los datos de manera real y directa para su respectivo análisis.

Asimismo, con el análisis de los resultados obtenidos, se podrá determinar y caracterizar los estilos de liderazgo, que las instituciones gubernamentales y empresas privadas, realizan en la ciudad de Tegucigalpa.

5.1.1.2 Alcance

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbre y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, su meta no se limita a la resolución de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen, lo exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (Van Dalen y Meyer, 2006, p.1).

Por su parte, Hernández Sampieri (2014), define que las investigaciones con alcance descriptivo pretenden “especificar propiedades, características y rangos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población” (p. 92).

Por lo antes expuesto, se comprende que el enfoque de una investigación descriptiva se basa en conclusiones concretas de una persona, grupo o cosa, así como el trabajo sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la presentación clara y correcta.

Por consiguiente, para efecto de este trabajo se describirá con claridad y precisión sobre los estilos de liderazgo existente en las empresas públicas y privadas, y hasta donde se intenta llegar y profundizar en la investigación a través del planteamiento del problema y los objetivos trazados.

5.1.1.3 Diseño

Hernández Sampieri, 2014, afirma: “el Diseño, Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p. 128).

Por lo que, establece que existen diferentes diseños experimentales y no experimentales, y que cuando se establecen y formulan hipótesis, los diseños sirven también para someterlas a prueba; del mismo modo, se deja en claro que ningún tipo de diseño es intrínsecamente mejor que otro, sino que son el planteamiento del problema, los alcances de la investigación y la formulación o no de hipótesis y su tipo los que determinan qué diseño es el más adecuado para un estudio en concreto; y que además, es posible utilizar más de un diseño. (Hernández Sampieri, 2014, p. 129 y 130).

Los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula (Hernández Sampieri 2014, p. 130); no obstante, tomando en cuenta que en este estudio de investigación no se pretende la manipulación de variables independientes, se estará utilizando el Diseño No Experimental Transversal, en virtud que la recolección de datos se hará una única vez.



Figura 5.1: Etapas de Proceso de Investigación

5.1.2 Métodos

Tabla 5.1: *Congruencia Metodológica*

Título de la investigación	Objetivo General de la Investigación	Objetivos Específicos de la investigación	Preguntas de Investigación
Estilos de Liderazgo en las instituciones gubernamentales y empresas privadas en Tegucigalpa.	Determinar los estilos de liderazgo de las empresas públicas y privadas en Tegucigalpa, mediante la consideración de liderazgo transformacional, transaccional, autocrático, democrático y laissez faire.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar el estilo de liderazgo transformacional en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa. 2. Caracterizar el estilo de liderazgo transaccional en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa 3. Caracterizar el estilo de liderazgo autocrático en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa 4. Caracterizar el estilo de liderazgo democrático en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa 5. Caracterizar el estilo de liderazgo laissez faire en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las características del estilo de liderazgo transformacional en las empresas privadas e instituciones públicas de la ciudad de Tegucigalpa? 2. ¿Cuáles son las características del estilo liderazgo transaccional privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa? 3. ¿Cuáles son las características del liderazgo democrático en las empresas pública y privada? 4. ¿Cuáles son las características del estilo de liderazgo autocrático en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa? 5. ¿Cuáles son las características del estilo de liderazgo democrático en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa? 6. ¿Cuáles son las características del estilo de liderazgo laissez faire en las empresas privadas e instituciones públicas en la ciudad de Tegucigalpa?

5.1.2.1 La Operacionalización de Variables

Solís (2013), afirma que:

El paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes se le denomina operacionalización, que la operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable y que cuando se construye un instrumento, el proceso más lógico para hacerlo es transitar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y finalmente a los ítems o reactivos y sus categorías. (Citado por Hernández Sampiere, 2014, p. 211).

Tabla5.2: *Operacionalización de Variables*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Item
Liderazgo Transformacional	Es un estilo de liderazgo donde el líder es un motivador por excelencia y busca transformar a los miembros de su equipo tanto en lo laboral como en lo personal, mediante el desarrollo de sus capacidades. En este estilo de liderazgo todos los integrantes del grupo de trabajo mantienen una relación basada en valores tales como: respeto, Buena comunicación cordialidad, fraternidad, etc. lo que facilita el logro de objetivos.	Proceso que los líderes impulsan para realizar cambios significativos en las personas y organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo personal y de su equipo • Inspira confianza y genera compromiso • Estimula, motiva e influye • Adaptación al cambio • Adaptación al cambio • Habilidades para lograr metas 	Cuestionario No. 1: Preguntas de 25 a 30. Cuestionario No.2: Preguntas de 6 a 12.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Item
Liderazgo Transaccional	Es un estilo de liderazgo donde el líder es una persona destacada, positiva e influyente y socialmente aceptado en su entorno. En este estilo de liderazgo el líder siempre tendrá buen suceso a la hora de instruir y dirigir al equipo de trabajo para alcanzar los objetivos planteados en la organización, posterior al logro de los objetivos el líder siempre incentivará al equipo con distinciones, enaltecimientos, menciones y condecoraciones.	Enfatiza un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio de logros o cumplimiento de metas y recompensas.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad activa en logro de meta • Habilidad de comunicación • Reconoce recompensas • Orienta por excepción • Cumplimiento de tarea específica 	<p>Cuestionarios No.1: Preguntas de 18 a 24.</p> <p>Cuestionarios No.2: Preguntas de 18 a 24.</p>
Liderazgo Autocrático	Es un estilo de liderazgo donde la persona que tiene el mando o dirección del grupo toma las decisiones, no permite explicaciones ni se fija en las necesidades, habilidades y expectativas de su equipo de trabajo, este estilo de liderazgo limita los resultados ya que los miembros del grupo trabajan sin motivación y solo se limitan a cumplir las órdenes.	Consiste en obtener la obediencia y el cumplimiento de metas a base de imponer la autoridad.	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de coerción • Autoridad formal, legítima y jerárquica • Tendencia a la represión • Comunicación vertical • Controla muy de cerca todas las tareas 	<p>Cuestionarios No.1: Preguntas de 1 a 5.</p> <p>Cuestionarios No.2: Preguntas de 1 a 5.</p>

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Item
Liderazgo Democrático	Es un estilo de liderazgo donde el líder deposita su confianza en las habilidades, expectativas de los subordinados, los estimula a que asuman responsabilidades y los incluye en el proceso de toma de decisiones, asumiendo que se tiene el mismo grado de responsabilidad con los subalternos y los superiores, al referirse a este estilo de liderazgo es preferible usar el término participativo.	Implica una relación abierta y franca con todo el grupo con el objetivo de lograr metas y de abordar la raíz de los problemas.	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo mutuo hacia el logro de los objetivos • Autoridad basada en la competencia • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Delegación de tareas 	<p>Cuestionarios No.1: Preguntas de 6 a 11.</p> <p>Cuestionarios No.2: Preguntas de 25 a 30.</p>
Liderazgo Laissez Faire	Es un estilo de liderazgo donde la persona que tiene el mando no asume la responsabilidad, no se empodera de su papel, así que no dirige el equipo hacia la toma de decisión, por el contrario, este tipo de liderazgo delega sus responsabilidades en terceros dejando al equipo de trabajo sin un norte. Este tipo de liderazgo es permisivo y deja un espacio de libertad de acción y de responsabilidad en el equipo.	Forma de liderazgo que evita cualquier tipo de conflicto eludiendo cualquier tipo de responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Evita implicarse en las responsabilidades • Resta importancia a los conflictos • Libertad a sus subordinados • Importancia de opinión de los colaboradores • Escaso control 	<p>Cuestionarios No.1: Preguntas de 12 a 17.</p> <p>Cuestionarios No.2: Preguntas de 12 a 17.</p>

5.2 Población y Muestra

La población y la muestra se definen por los sujetos de personas, organizaciones, hechos, etc., sobre los cuales recae el estudio. Cuando en la investigación se requiere toda la población se denomina censo, pero cuando solo se recurre a una parte de ella, se denomina tamaño muestral. (Bernal, 2010, p. 14).

Por su parte, Hernández Sampieri (2014) afirma: “Las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo” (p. 174).

5.2.1 Población

Hernández Sampieri (2014), menciona que, la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población, siendo un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llama población. (P. 175). Para lo cual, en esta investigación se ha tomado en cuenta que la población total en Honduras en el 2018 alcanzó un total de 9,023,838, y que la Población Económicamente Activa (PEA) es de 4,336,378, representando el 48%; lo que simboliza 1,908,586 bajo la condición de “asalariado” entre hombres y mujeres, los cuales están entre empleados y funcionarios de instituciones pública y privadas. (INE, Informe Mercado Laboral, 2018, p.2).

De acuerdo con datos publicados en Informe de Plan Estratégico de Gobierno, de la Secretaría de Coordinación General de Gobierno (2018), las instituciones gubernamentales alcanzan una población de noventa y ocho (98), distribuidas en gabinetes sectoriales como: Gabinete de Gobernabilidad (GG). Gabinete Social (GS). Gabinete Económico (GE). Gabinete de Infraestructura, Servicios y Empresas Públicas (GISEP). Gabinete de Prevención, Seguridad y Defensa (GPSD). (p.182 y185).

CCIT (2018), según la Memoria Anual Institucional, el registro mercantil de instituciones privadas representó 6,700 registros que representan la constitución y registro de nuevas empresas, en la ciudad de Tegucigalpa.

De acuerdo con el Boletín Cuadro del Mercado Laboral: Sector Público y Privado-Honduras - Encuesta Permanente de Hogares y Propósitos Múltiples, INE (2018), y para efecto de esta investigación, se ha considerado los siguientes datos, según detalle abajo indicado:

Tabla 3.3: *Personas ocupadas por categoría ocupacional*

Categoría	Asalariados	
	Sector Público	Sector Privado
Distrito Central	62,453	205,855

Fuente: (INE, 2018)

5.2.1.1 Marco Muestral

Para el caso de estudio de la presente investigación, el marco muestral permitirá identificar con mayor precisión los elementos a considerar en la selección y cantidades de las unidades muestrales, que estaría enfocada en la cantidad de funcionarios de las instituciones del gobierno y mandos gerenciales de empresas privadas. El presente estudio considerará la zona geográfica del Distrito Central.

Para lo cual, Hernández Sampieri (2014), define el marco muestral como “el marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar las unidades muestrales”. (p.185).

5.2.1.2 Justificación Método Muestral

Battaglia (2008), define el muestreo por conveniencia como aquellas muestras que están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso”. (Citado por Hernández Sampieri, 2014, p. 290).

Los tipos de muestras que suelen utilizarse en las investigaciones son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. Además, se le conoce como “guiadas por uno o varios propósitos”, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación. (Hernández Sampieri, 2014, p. 386).

Continúa, Hernández Sampieri (2014), mencionando que “muestrear es el acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación”. (p. 567).

Finalmente, se sustenta que para tema de esta investigación se hace uso del muestreo por conveniencia, puesto que a criterio de los investigadores se podrá responder a interrogantes como: ¿Qué tan conveniente es esta investigación?, ¿Se tendrá el acceso a los funcionarios de las instituciones del gobierno, y los mandos gerenciales de las empresas privadas?.

5.2.2 Muestra

De acuerdo con Hernández Sampieri (2010), “es un subgrupo de la población sobre el cual se recolectarán los datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, esto deberá ser representativo de dicha población”. (P.173)

La fórmula que se utiliza para este cálculo fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2NPQ}{(N - 1) E^2 + Z^2PO}$$

Considerando que este estudio tiene como objeto determinar los estilos de liderazgo de las empresas gubernamentales, así como privadas, y con el propósito de evitar sesgo en los resultados, y basado en el Total de la Población (N), para tamaños de muestras, se define así:

Sector Público:

DETALLE DE LA MUESTRA	
n=	Tamaño de la muestra
N=	Total de la población (98)
Z=	Nivel de confianza (90%); es decir, un valor Z de 1.645
P=	Proporción proporcional de ocurrencia de un evento (0.5)
Q=	Proporción proporcional de no ocurrencia de un evento (0.5)
E=	Error muestral (0.12)

Tabla 5.4: Estimación de números de instituciones gubernamentales

Z=1.645	$n = \frac{Z^2NPQ}{(N - 1) E^2 + Z^2PO}$ $n = \frac{(1.645)^2(98) (0.50) (0.50)}{(98-1) (0.12)^2 + (1.645)^2 (0.50) (0.50)}$ $n = \frac{66.30}{2.07}$ $n = 32$
P=0.50	
Q=0.50	
E=0.12	
N=98	

Considerando el resultado del tamaño de la muestra que se obtuvo de la fórmula de estimación, y para los fines de investigación que corresponda, se trabajará con 34 funcionarios de instituciones del gobierno que ejerzan puestos gerenciales como: jefes, gerentes y ejecutivos, entre ellos hombres y mujeres, localizados en la ciudad de Tegucigalpa.

Para el caso del **Sector Privado**, se ha considerado utilizar la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra, así:

$$n = \frac{Z^2 - P (1-P)}{E^2}$$

DETALLE DE LA MUESTRA	
n=	Tamaño de la muestra
Z=	Nivel de confianza (90%); es decir, un valor Z de 1.645
P=	Proporción proporcional de ocurrencia de un evento (0.5)
Q=	Proporción proporcional de no ocurrencia de un evento (0.5)
E=	Error muestral (0.125)

Tabla 5.5: *Estimación de números de empresas privadas*

Z=1.645	$n = \frac{Z^2 - P (1-P)}{E^2}$ $n = \frac{(1.645)^2 - (0.50) (1-0.5)}{(0.125)^2}$ $n = \frac{0.67650625}{0.015625}$ $n = 44$
P=0.50	
Q=0.50	
E=0.125	

Para el caso de las empresas privadas, se trabajará con 47 ejecutivos que desempeñen puestos de mando jerárquicos como: jefes, gerentes y ejecutivos, entre ellos hombres y mujeres, localizados en la ciudad de Tegucigalpa.

5.3 Unidad de Análisis y respuesta

Para la selección de la muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos). Una vez definida la

unidad de análisis se delimita la población, se procederá con la etapa de recolección de datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis casos. (Hernández Sampieri, 2010, p.172)

La unidad de análisis se determinará por la cantidad de funcionarios que tienen personal a cargo y cuentan con cargos como: jefes, gerentes y ejecutivos de empresas tanto pública como privadas, sin restricciones de género, edad, estatus social y económico, residentes de la ciudad de Tegucigalpa, ya que son considerados como parte de la muestra todos los funcionarios potenciales.

5.3.1 Unidad de Respuesta

De acuerdo con Paredes Heller (2012), asevera que: “la unidad de respuesta está conformada por conteo o cantidades, como ser unidades, lempiras, dólares, % metros, centímetros, °C, entre otros”. (Manual para la redacción de tesis, p.34).

Por lo que, para este estudio la unidad que se utilizará en esta investigación es el número de funcionarios de las instituciones pública y privadas y que tienen personal a cargo, y que bajo su responsabilidad se encuentra dirigir las actividades y metas de un departamento, unidad o gerencia.

5.4 Técnicas e instrumentos aplicados

5.4.1 Instrumentos

Con la finalidad de llevar a cabo la recolección de datos se elaboró un cuestionario para los gerentes de las empresas públicas y privadas, a partir de las variables independientes, objetivos específicos, e indicadores.

5.4.2 Cuestionario

Los cuestionarios son instrumentos que se utilizan para una amplia variedad de propósitos desde tratar investigar temas de gobierno hasta resolver problemáticas de producción. Los cuestionarios son herramientas que contienen un listado de preguntas relacionados con las variables de investigación. (Hernández Sampieri, 2014).

Para efectos de esta investigación se ha diseñado dos cuestionario o instrumentos en escalas de Likert; así como, preguntas cerradas, el cual se estará aplicando a funcionarios de empresas públicas y privadas, respectivamente.

5.4.3 Entrevista

En este caso no se realizarán entrevistas.

5.5 Fuentes de información

5.5.1 Fuentes primarias

Fuentes de Información Primarias, este tipo de fuentes contienen información original es decir de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros. (Fernández, 2015, p.3).

5.5.2 Fuentes Secundarias

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. (Fernández, 2015, p.3).

5.6 Cronograma de Trabajo

N	Nombre de actividad	Lugar	Descripción	Semana	L	M	M	J	V	S	D
1	Introducción	Ceutec Próceres	Planteamiento del problema Decidir cuál sería el tema de investigación para el proyecto de graduación	Semana 1							
2	Planteamiento de la actividad	Ceutec Prado	Definir los antecedentes y enunciado del problema. Objetivos: general y específicos, justificación y diagrama sagital de variables	Semana 2							
3	Marco teórico	Virtual	Análisis de la situación actual del macroentorno y microentorno Teoría del sustento y Conceptualización	Semana 3							
4	Metodología de la investigación	Ceutec próceres	Congruencia metodológica y organización de las variables enfoque de la investigación y su alcance	Semana 4							
5	Determinar cuál será nuestra población meta	Ceutec Prado	Descripción de la población Justificar el método de muestreo Identificar nuestra población Determinar el marco muestral Calcular el tamaño de la muestra	Semana 5 Semana 6							
6	Protocolo	Expreso Aeropuerto	Diseñar el protocolo para el informe de proyecto de graduación	Semana 7							
7	Formulación de las encuestas	Ceutec Próceres	Planteamiento de las encuestas para la población	Semana 7							
8	Resultados de la encuesta	Expreso aeropuerto	El conteo de las encuestas y sus respectivas gráficas.	Semana 8							

VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer los resultados obtenidos y el análisis de datos recopilados, por medio de los instrumentos utilizados en la recolección de los mismos, a funcionarios de empresas públicas y privadas, que ejercen puestos gerentes y ejecutivos, entre ellos hombres y mujeres, localizados en la ciudad de Tegucigalpa; quienes proporcionaron información valiosa y necesaria para determinar a mayores rasgos los estilos de liderazgo utilizados en estas organizaciones.

En los siguientes gráficos mostrarán los resultados de los instrumentos aplicados a empresas públicas con 34 encuestados y empresas privadas con 47, funcionarios que ejercen puestos de jefes, gerentes y ejecutivos de estas organizaciones.

Es preciso mencionar que, se aplicaron dos tipos de cuestionario, uno para cada tipo de organización, teniendo como objetivo medir los liderazgos: Autocrático, Democrático, Laissez Faire, Transaccional y Transformacional; por lo que, a continuación, se detalla los resultados en porcentajes, según las muestras y cuestionarios aplicados y seguidamente reflejará los resultados del Liderazgo Autocrático con sus indicadores según respuestas dadas.

6.1 Liderazgo Autocrático

Tabla 4.1: *Resultados de pregunta 1y 1– Cuestionarios empresas privadas y públicas*

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	13	12	28%	35%
Nunca	11	9	23%	26%
Rara Vez	14	7	30%	21%
Siempre	4	4	9%	12%
Usualmente	5	2	11%	6%
Total general	47	34	100%	100%

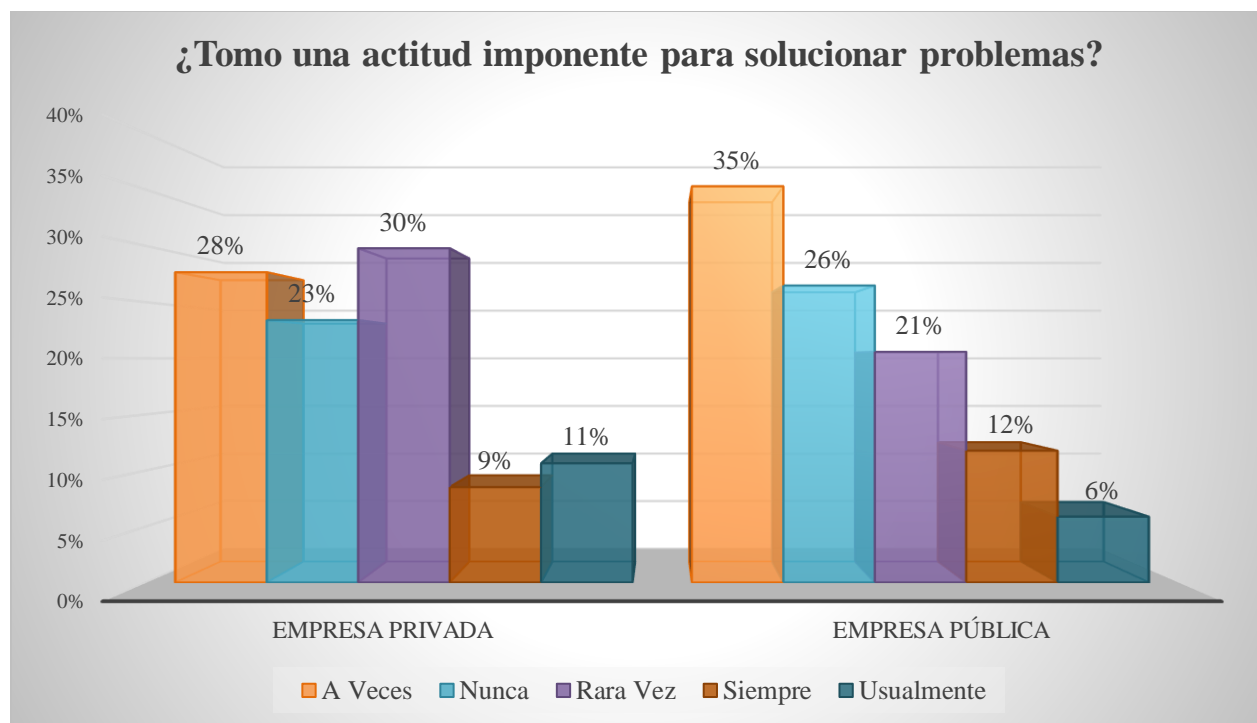


Gráfico 6.1: Poder de coerción

Según respondieron los encuestados a la pregunta anterior la cual intenta medir el poder de coerción tanto en las empresas públicas como privadas, las respuestas reflejan que en la empresa pública existe mayor coerción que la empresa privada al momento que el ejecutivo practica el liderazgo autocrático, así que el 30% los ejecutivos de las empresas privadas rara vez toman una actitud imponente al solucionar problemas mientras que el 35% de los ejecutivos de la empresa públicas a veces toman una actitud imponente al solucionar problemas lo que refleja que el liderazgo autocrático en su indicador de poder de coerción, es ligeramente más usado en la empresa pública.

Tabla 6.2: Resultados de pregunta 2 y 2 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	11	5	23%	15%
Nunca	11	8	23%	24%
Rara Vez	10	7	21%	21%
Siempre	4	3	9%	9%
Usualmente	11	11	23%	32%
Total general	47	34	100%	100%

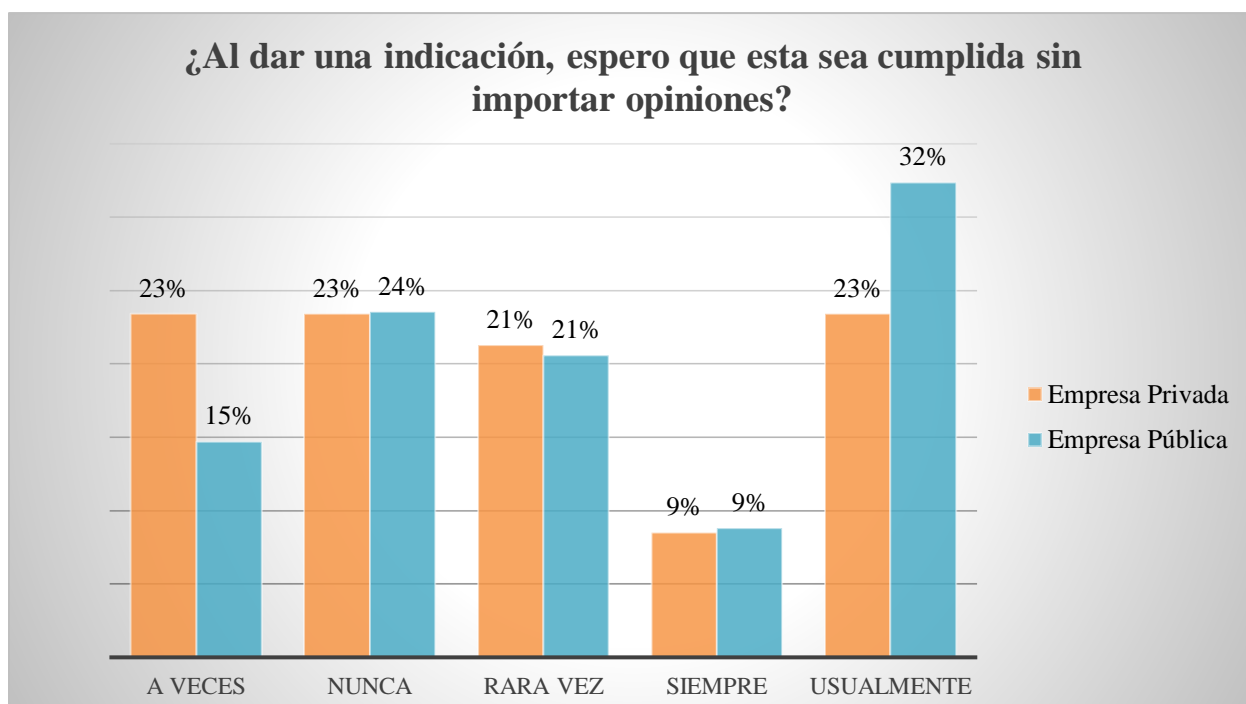


Gráfico 6.2: Autoridad formal, legítima y jerárquica

Los resultados nos indican que los encuestados en la empresa privada en su mayoría contestaron “usualmente” 23%, y en la empresa pública “usualmente” 32%, lo que nos refleja que los ejecutivos al dar una indicación esperan usualmente que esta sea cumplida sin importar opiniones.

Destacando que en la empresa pública es más probable que esto ocurra.

Tabla 6.3: Resultados de pregunta 3 y 3 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	10	7	21%	21%
Nunca	7	4	15%	12%
Rara Vez	15	11	32%	32%
Siempre	8	7	17%	21%
Usualmente	7	5	15%	15%
Total general	47	34	100%	100%

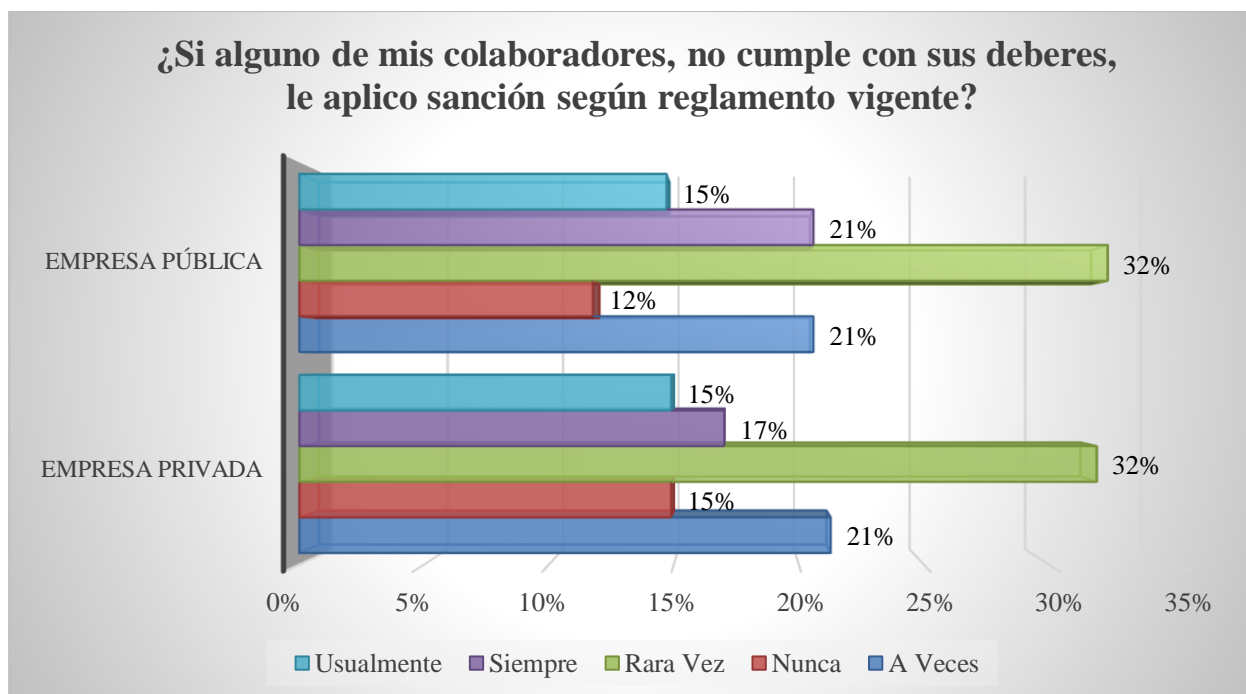


Gráfico 6.3: Tendencia a la represión

En la empresa privada tanto como en la empresa pública el 32% de los ejecutivos rara vez les aplican sanciones a sus colaboradores según el reglamento vigente de la empresa. No obstante, este comportamiento es menos probable que ocurra en la empresa privada ya que en la escala “nunca” tienen un 15% comparado con un 12% de la empresa pública.

Tabla 6.4: Resultados de pregunta 4 y 4 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	7	4	15%	12%
Nunca	8	5	17%	15%
Rara Vez	6	5	13%	15%
Siempre	22	19	47%	56%
Usualmente	4	1	9%	3%
Total general	47	34	100%	100%

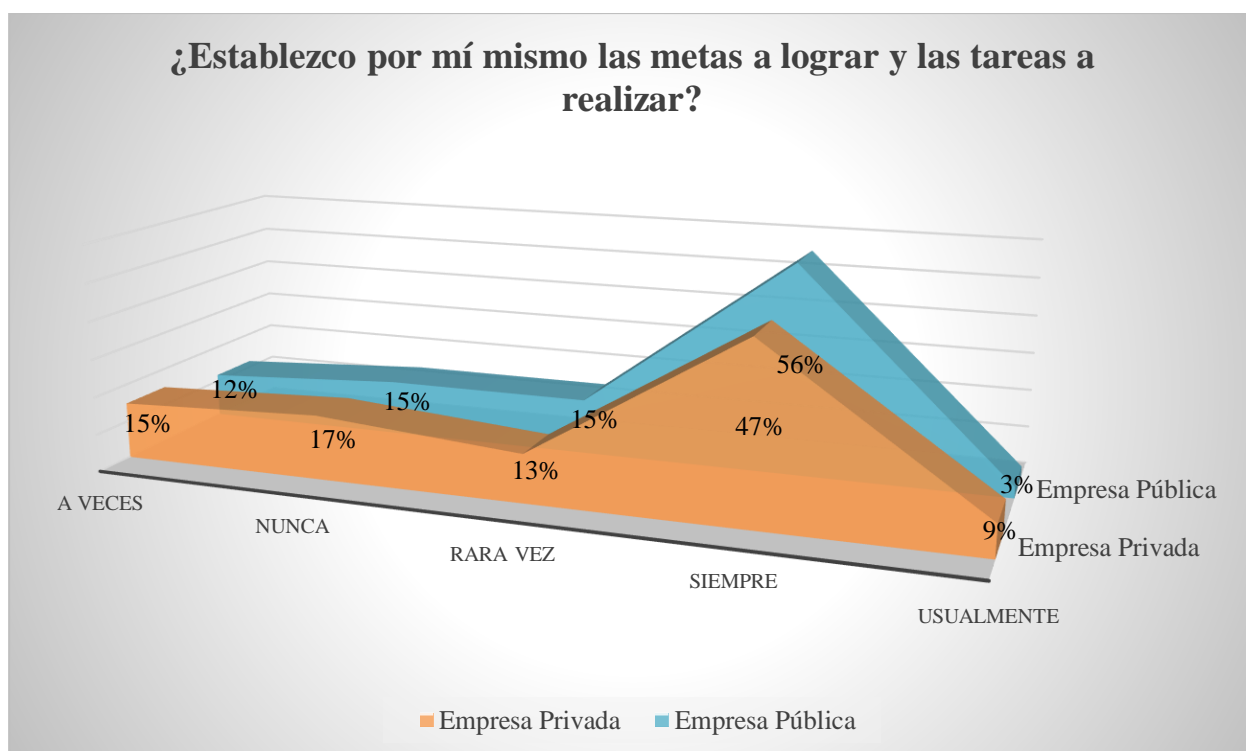


Gráfico 6.4: Comunicación Vertical

Los resultados nos indican que en la empresa privada “siempre” 47% y en la empresa pública “siempre” 56% refleja que la mayoría de los ejecutivos en ambos sectores establece las metas a lograr y las tareas a realizar por sí mismos. Destacando que en la empresa pública es más probable que esto ocurra.

Tabla 6.5: Resultados de pregunta 5 y 5 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	6	5	13%	15%
Nunca	18	12	38%	35%
Rara Vez	12	8	26%	24%
Siempre	3	3	6%	9%
Usualmente	8	6	17%	18%
Total general	47	34	100%	100%

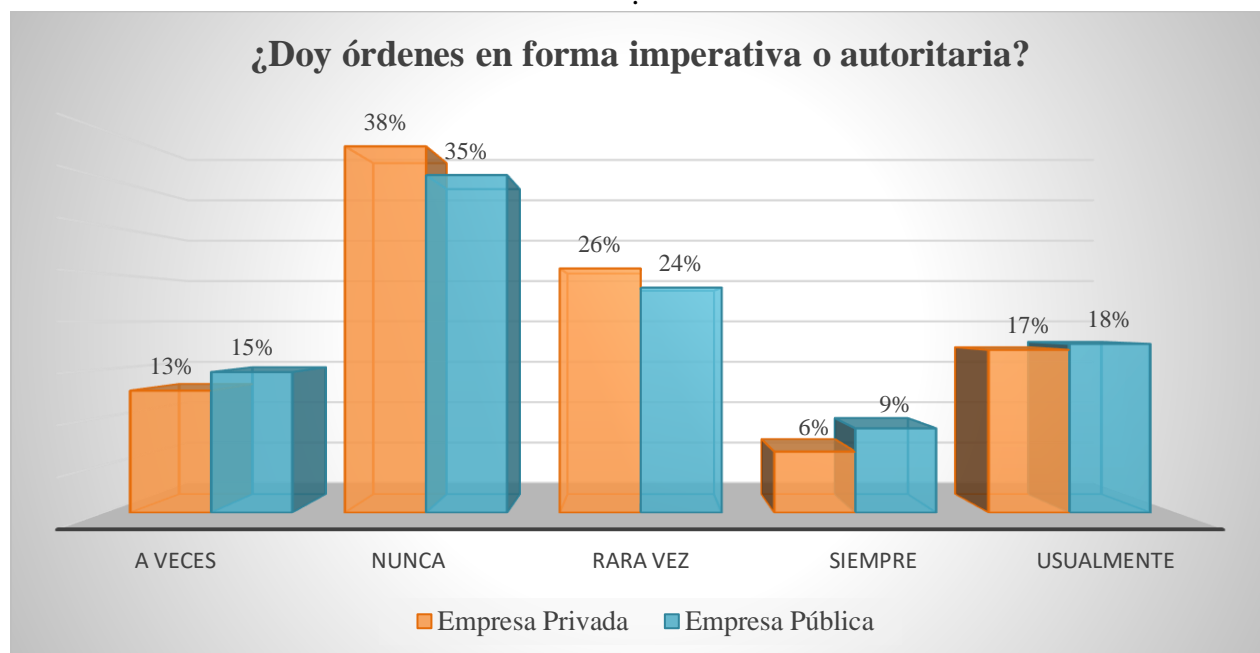


Gráfico 6.5: Controla muy de cerca todas las tareas

Los resultados indican que en la empresa privada “nunca” 38% y en la empresa pública “nunca” 35% refleja que la mayoría de los ejecutivos en ambos sectores no dan ordenes en forma imperativa o autoritaria. Destacando que es en la empresa pública más probable que se den las ordenes de manera autoritaria.

6.2 Liderazgo Democrático

Tabla 6.6: Resultados de pregunta 6 y 25 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	1	1	2%	3%
Rara Vez	1	1	2%	3%
Siempre	39	28	83%	82%
Usualmente	6	4	13%	12%
Total general	47	34	100%	100%

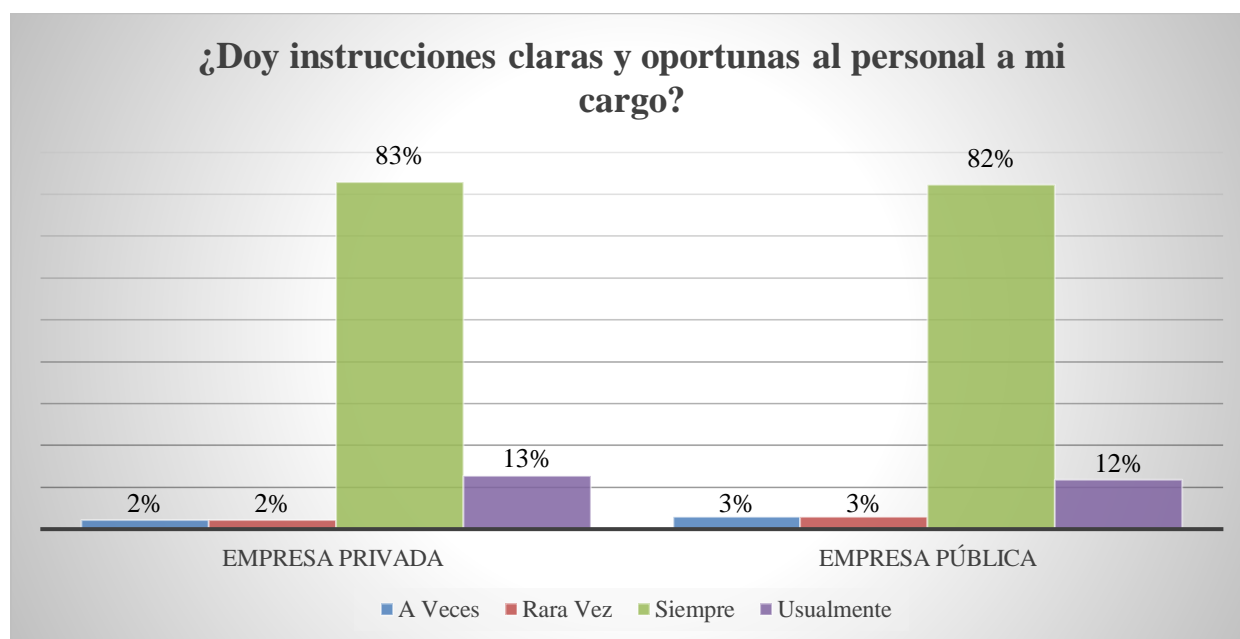


Gráfico 6.6: Acuerdo mutuo hacia el logro de los objetivos

La gran mayoría de los encuestados en ambos sectores respondieron que siempre daban instrucciones claras y oportunas a sus subordinados cuando así la circunstancia lo ameritaba, en este caso el 83% corresponde a la empresa privada y el 82% a la empresa pública. Nótese una mayor tendencia a este comportamiento en la empresa privada.

Tabla 6.7: Resultados de pregunta 7 y 26 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada
No	1	1	3%	2%
Si	33	46	97%	98%
Total general	34	47	100%	100%

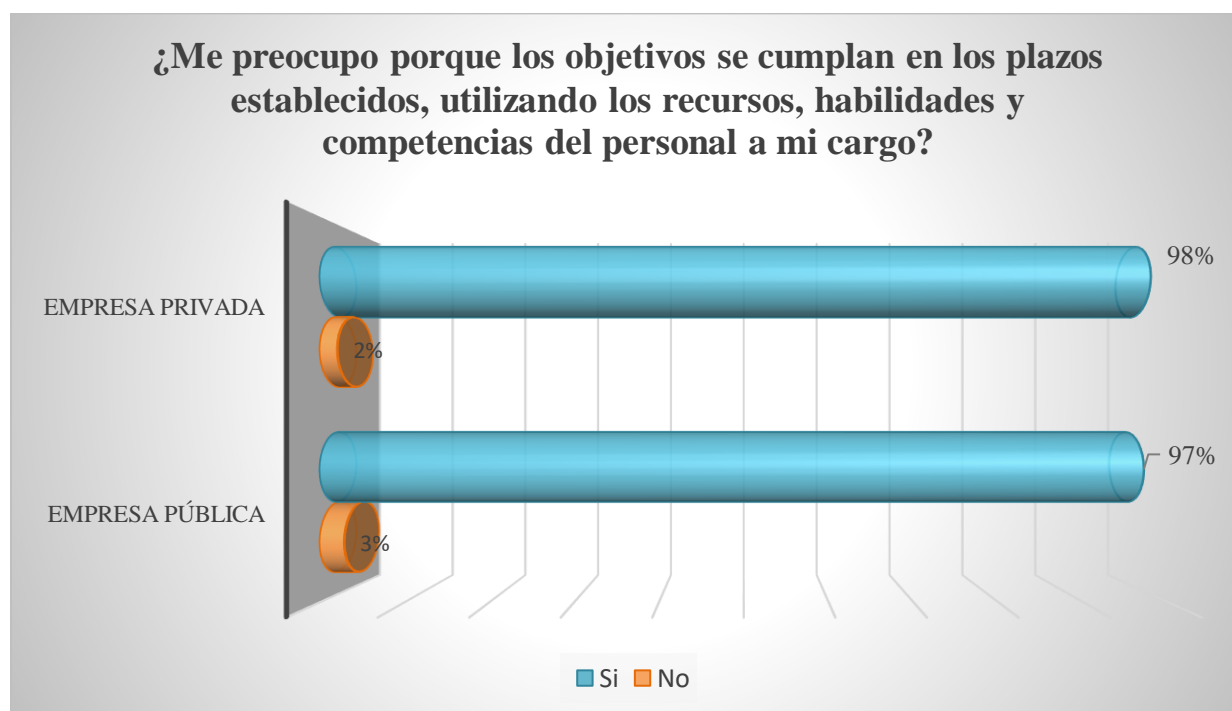


Gráfico 6.7: Autoridad basada en la competencia

La gran mayoría de los ejecutivos encuestados manifestaron que si se preocupan porque los objetivos se cumplan en los plazos establecidos y dejaron notar la importancia de usar los recursos habilidades y competencia del personal a su cargo. En este caso el 97% corresponde a la empresa pública y el 98% a la empresa privada. Nótese una mayor tendencia a este comportamiento en la empresa privada.

Tabla 6.8: Resultados de pregunta 8 y 27 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	8	6	17%	18%
Nunca	1	1	2%	3%
Siempre	21	16	45%	47%
Usualmente	17	11	36%	32%
Total general	47	34	100%	100%

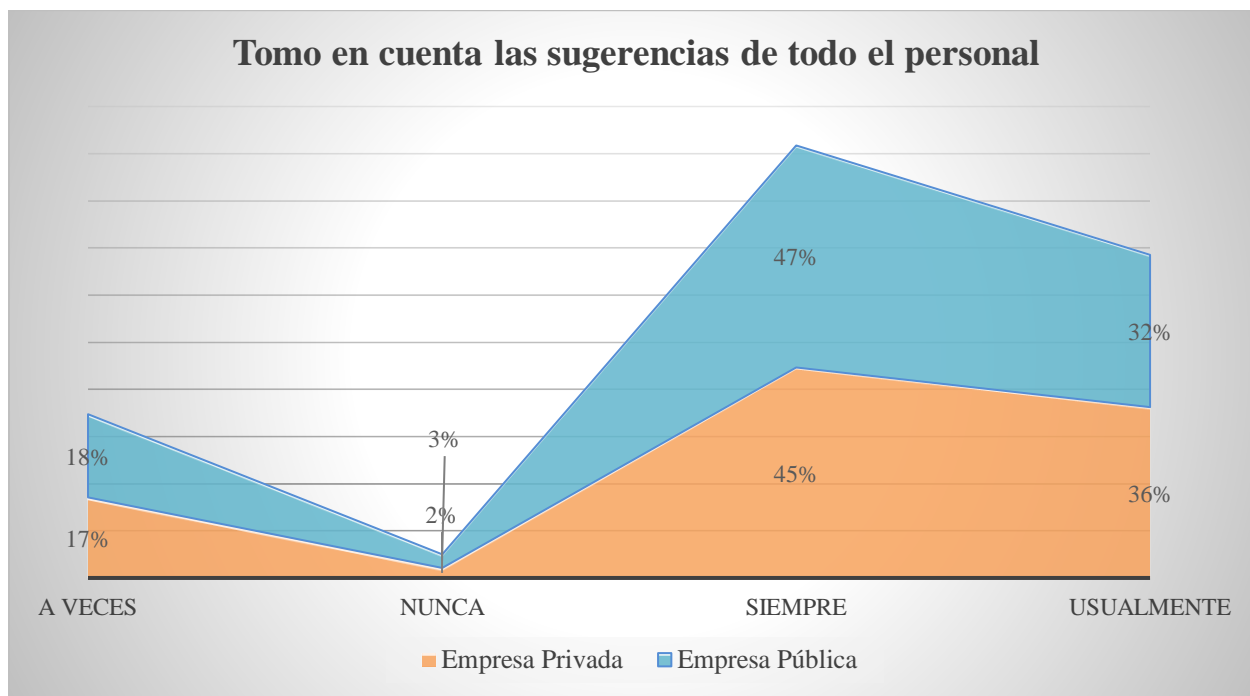


Gráfico 6.8: Trabajo en equipo

El 45% de los encuestados en la empresa privada y el 47% de los encuestados en la empresa pública manifestaron que siempre toman en cuenta las sugerencias de todo el personal. También se refleja una conducta positiva hacia la toma en cuenta de las opiniones del personal en ambos sectores ya que los porcentajes en la escala de “usualmente” también son significativos. Nótese que al sumar la escala “siempre” y “usualmente” existe una tendencia mayor hacia este comportamiento en los ejecutivos de la empresa privada.

Tabla 6.9: Resultados de pregunta 9 y 28 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
No	3	2	6%	6%
Si	44	32	94%	94%
Total general	47	34	100%	100%

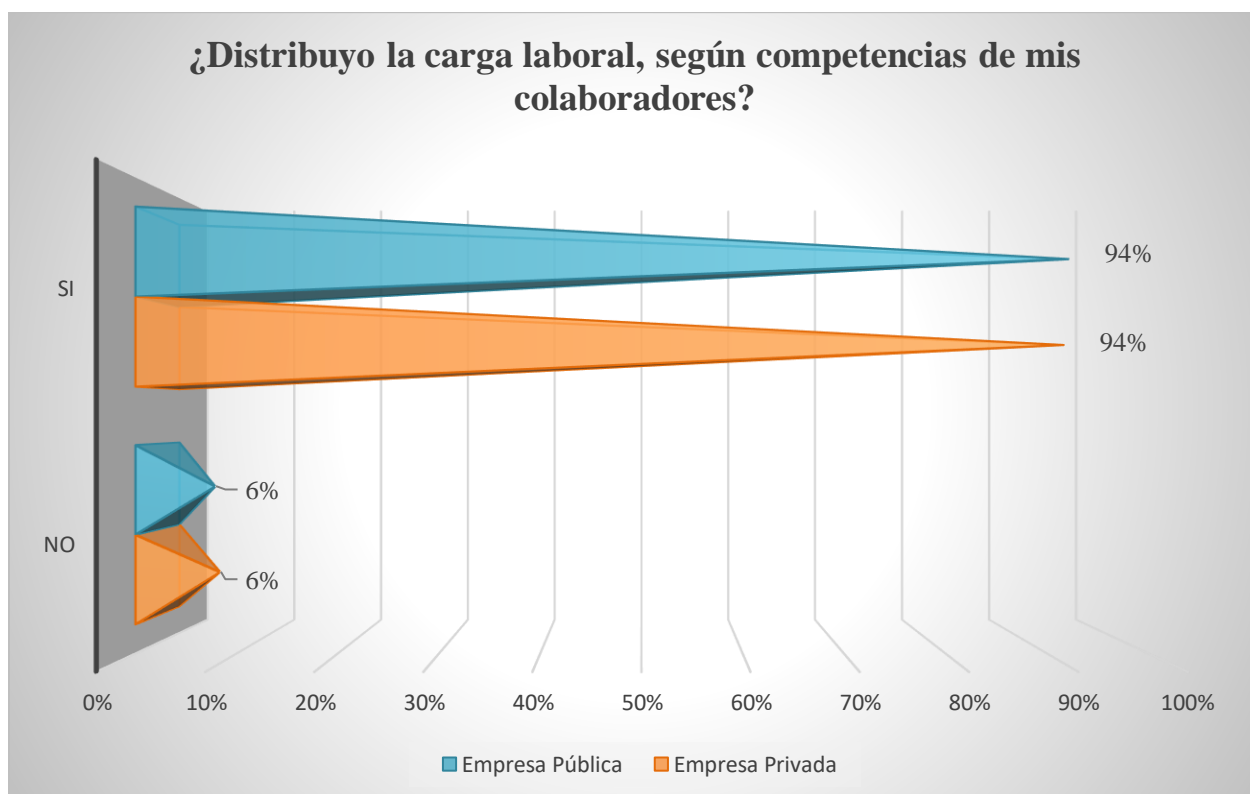


Gráfico 6.9: Delegación de tareas

En igual porcentaje (94%) la mayoría de los ejecutivos de ambos sectores respondieron que si distribuyen la carga laboral según competencia de sus colaboradores.

Tabla 6.10: Resultados de pregunta 10 y 29 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	10	8	21%	24%
Nunca	1	1	2%	3%
Rara Vez	3	2	6%	6%
Siempre	15	12	32%	35%
Usualmente	18	11	38%	32%

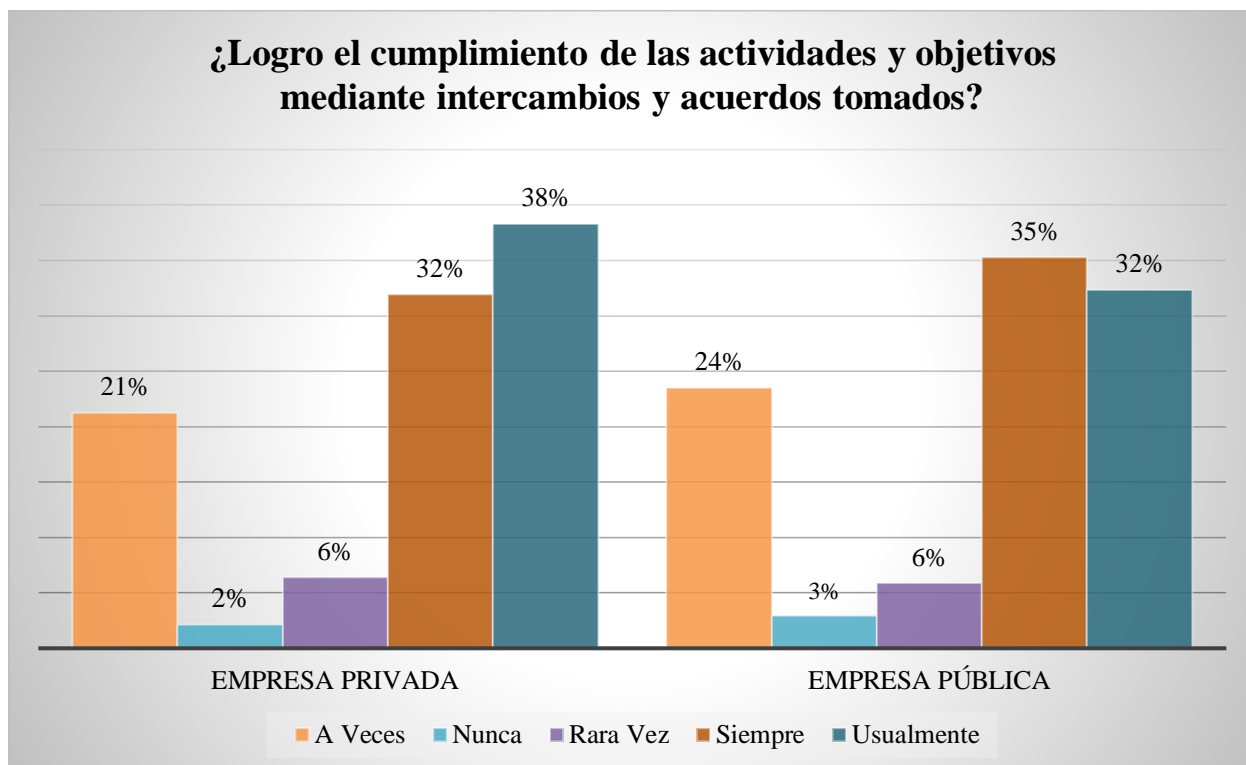


Gráfico 6.10: Comunicación efectiva

De acuerdo con los encuestados en la empresa privada la elección de la escala “siempre” 32%, “usualmente” 38% que sumados representan el 70%, y en la empresa pública “siempre” 35%, “usualmente” 32% que sumados representan el 67%, indica que la mayoría de los ejecutivos muestran una tendencia positiva a cumplir con los actividades y objetivos mediante el intercambio y acuerdos tomados. Considérese que esta conducta se observa en un mayor porcentaje en la empresa privada.

Tabla 6.11: Resultados de pregunta 11 y 30 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	6	6	13%	18%
Rara Vez	2	2	4%	6%
Siempre	28	19	60%	56%
Usualmente	11	7	23%	21%
Total general	47	34	100%	100%

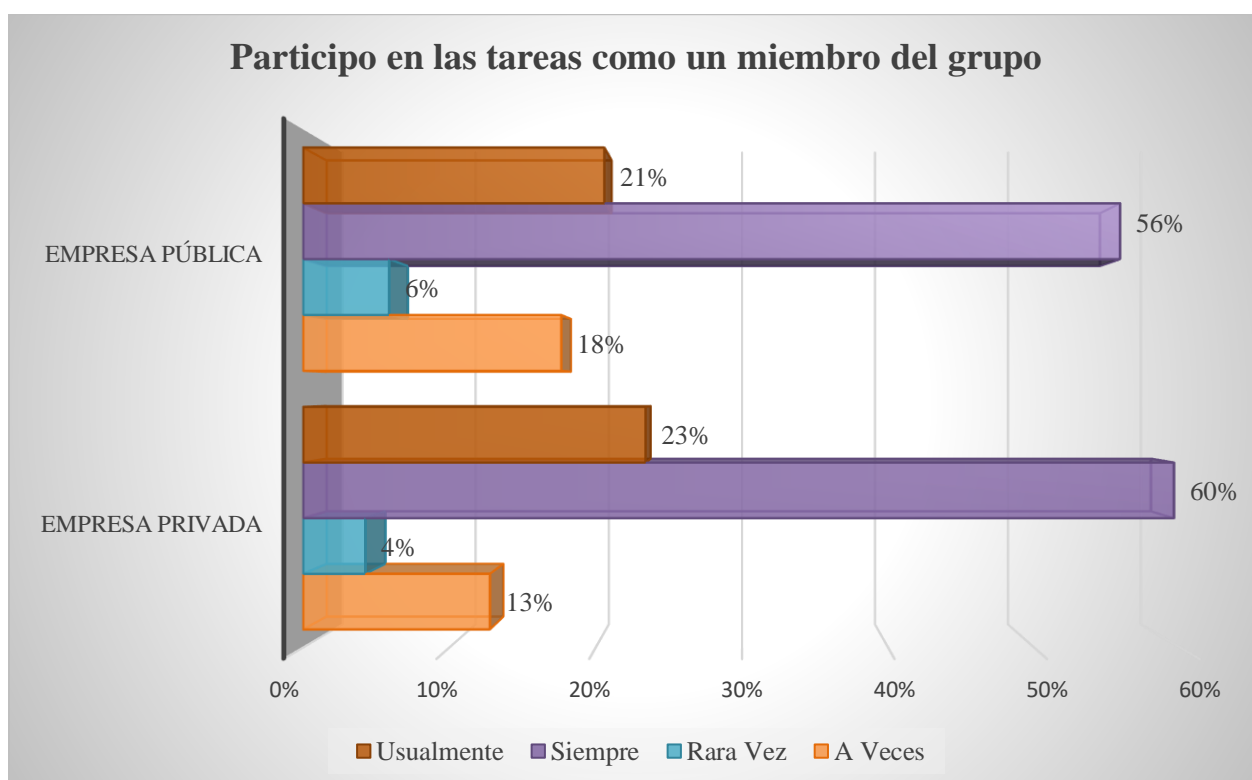


Gráfico 6.11: Trabajo en Equipo

En las empresas privadas el 60% de los encuestados respondieron que siempre participan en las tareas como miembros del grupo, mientras que en las empresas públicas el 56% opinó lo mismo. Nótese que es en la empresa privada en donde los ejecutivos se involucran más en el desarrollo de las tareas.

6.3 Liderazgo Laissez Faire

Tabla 6.12: Resultados de pregunta 12 y 12 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
No	44	32	93.62%	94.12%
Si	3	2	6.38%	5.88%
Total general	47	34	100%	100%

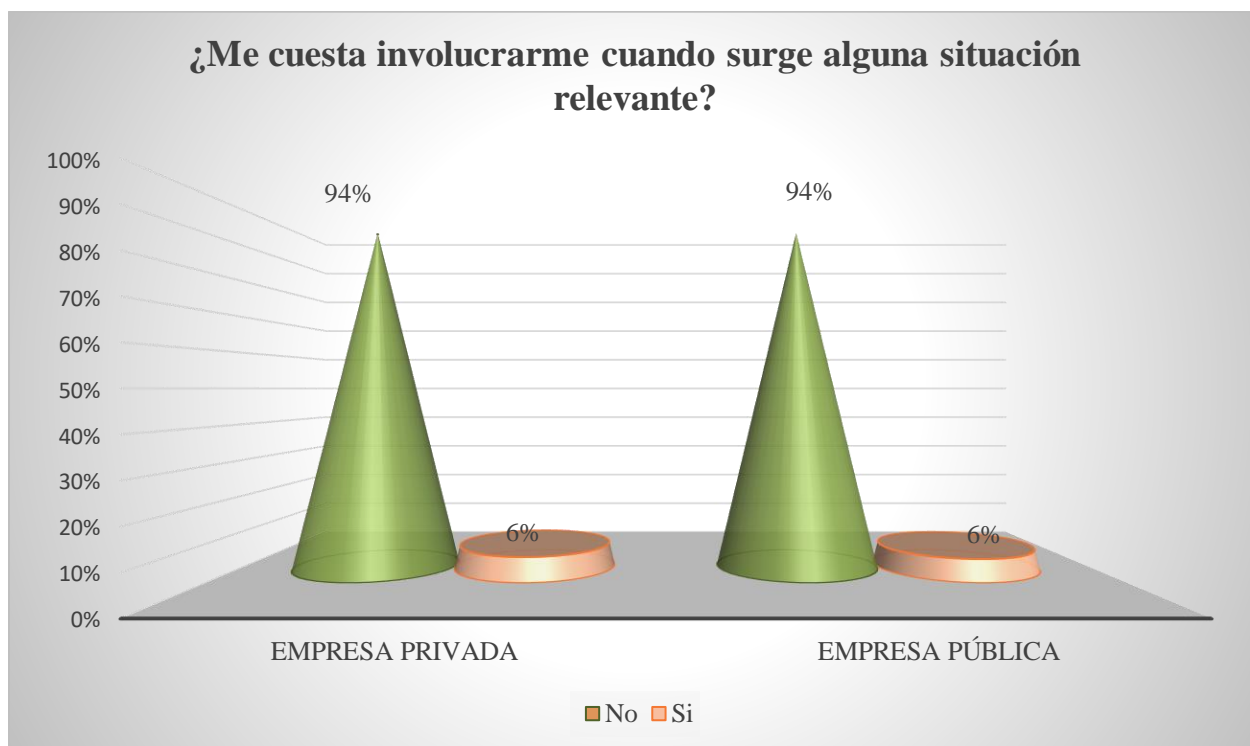


Gráfico 6.12: Evita implicarse en las responsabilidades

El 94% de los encuestados en ambos sectores contestaron que no les cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante, lo que significa que la mayoría de los ejecutivos en ambas empresas se involucran de manera inmediata ante una situación relevante.

Tabla 6.13: Resultados de pregunta 13 y 13 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	22	14	47%	41%
Nunca	7	5	15%	15%
Rara Vez	6	5	13%	15%
Siempre	4	3	9%	9%
Usualmente	8	7	17%	21%
Total general	47	34	100%	100%

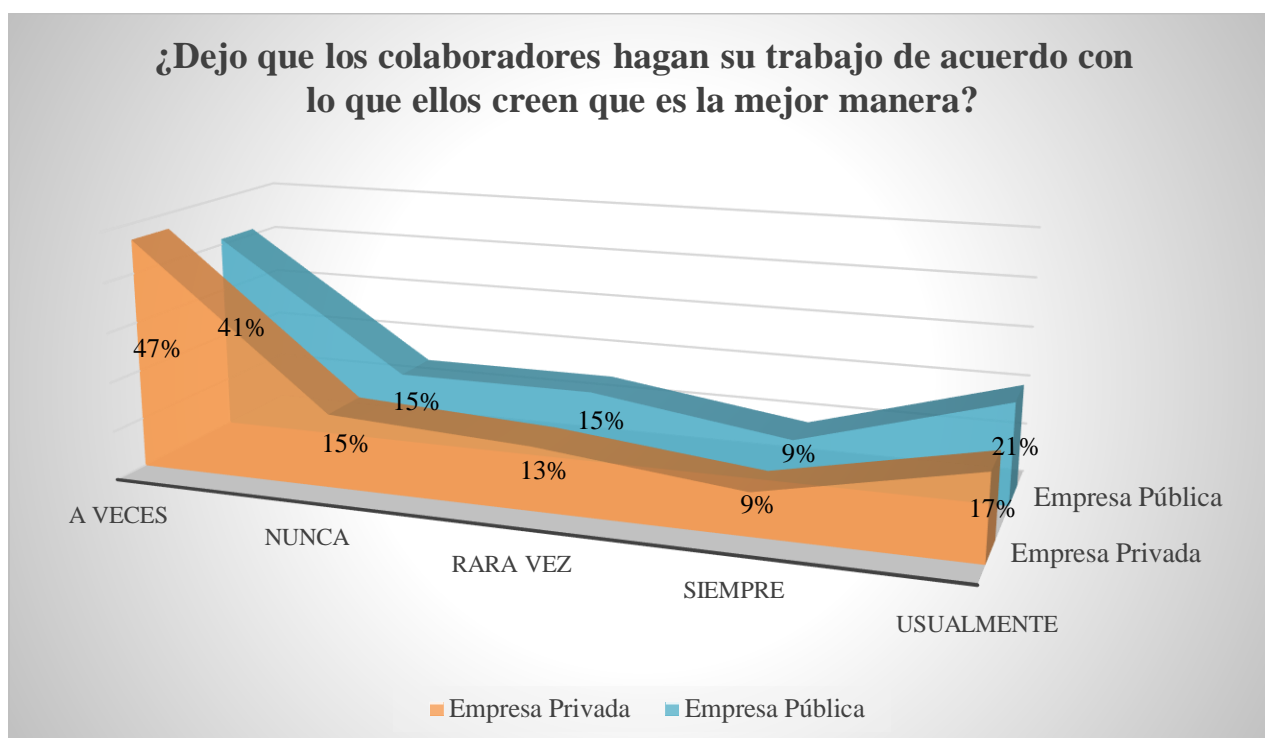


Gráfico 6.13: Resta importancia a los conflictos

El 47% de los ejecutivos de la empresa privada y el 41% de los ejecutivos en la empresa pública contestaron que a veces permiten que los colaboradores hagan su trabajo de acuerdo con lo que ellos creen pertinente. Además, se puede analizar un porcentaje mayoritario a favor de esta práctica ya que al sumar la escala “a veces” y “usualmente” los porcentajes serían el 64% de la empresa privada y el 62% en la empresa pública que permiten a los colaboradores hacer el trabajo como ellos lo consideren con una frecuencia moderada, destacando que es mayor esta práctica en la empresa privada.

Tabla 6.14: Resultados de pregunta 14 y 14 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	9	6	19%	18%
Nunca	2	2	4%	6%
Rara Vez	4	3	9%	9%
Siempre	17	13	36%	38%
Usualmente	15	10	32%	29%
Total general	47	34	100%	100%

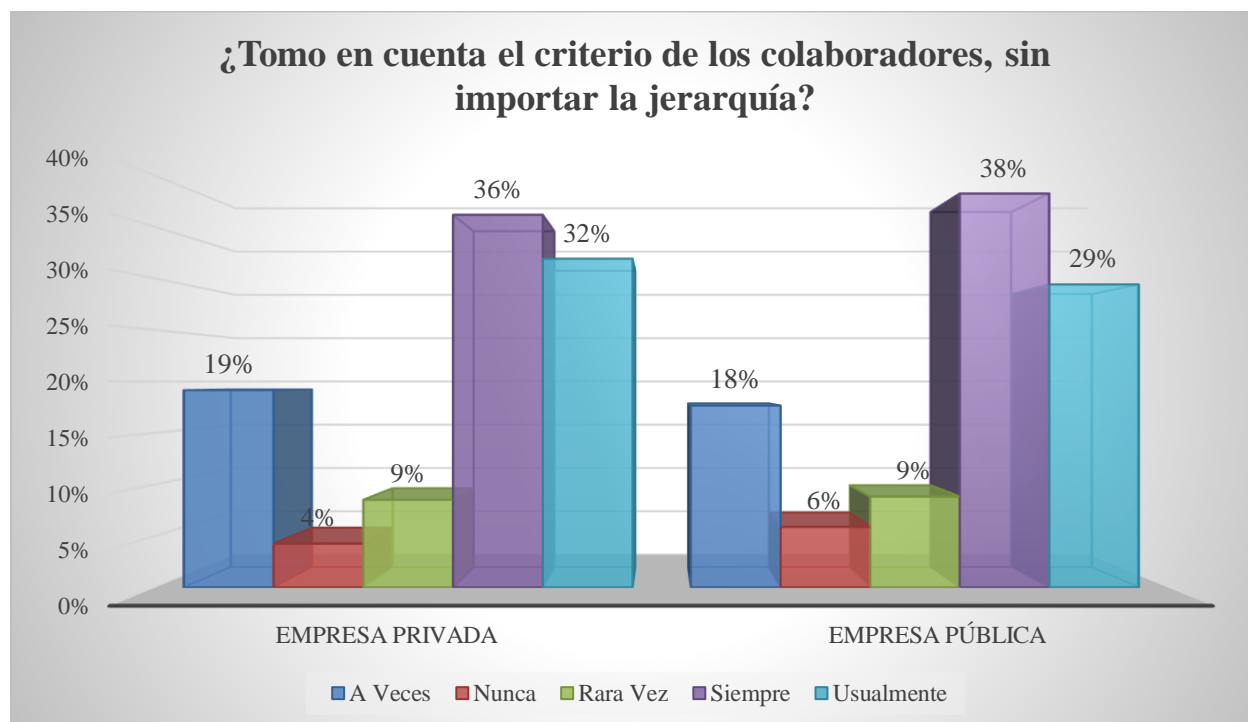


Gráfico 6.14: Libertad a sus subordinados

El 36% de los encuestados en la empresa privada y el 38% de los encuestados en la empresa pública manifestaron que siempre toman en cuenta el criterio de los colaboradores sin importar la jerarquía, reflejando así una conducta positiva hacia la toma en cuenta del criterio del personal en ambos sectores ya que los porcentajes en la escala de “usualmente” también son significativos. Nótese una mayor tendencia a este comportamiento en la empresa privada.

Tabla 6.15: Resultados de pregunta 15 y 15 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	6	4	13%	12%
Nunca	20	18	43%	53%
Rara Vez	20	12	43%	35%
Usualmente	1		2%	0%
Total general	47	34	100%	100%

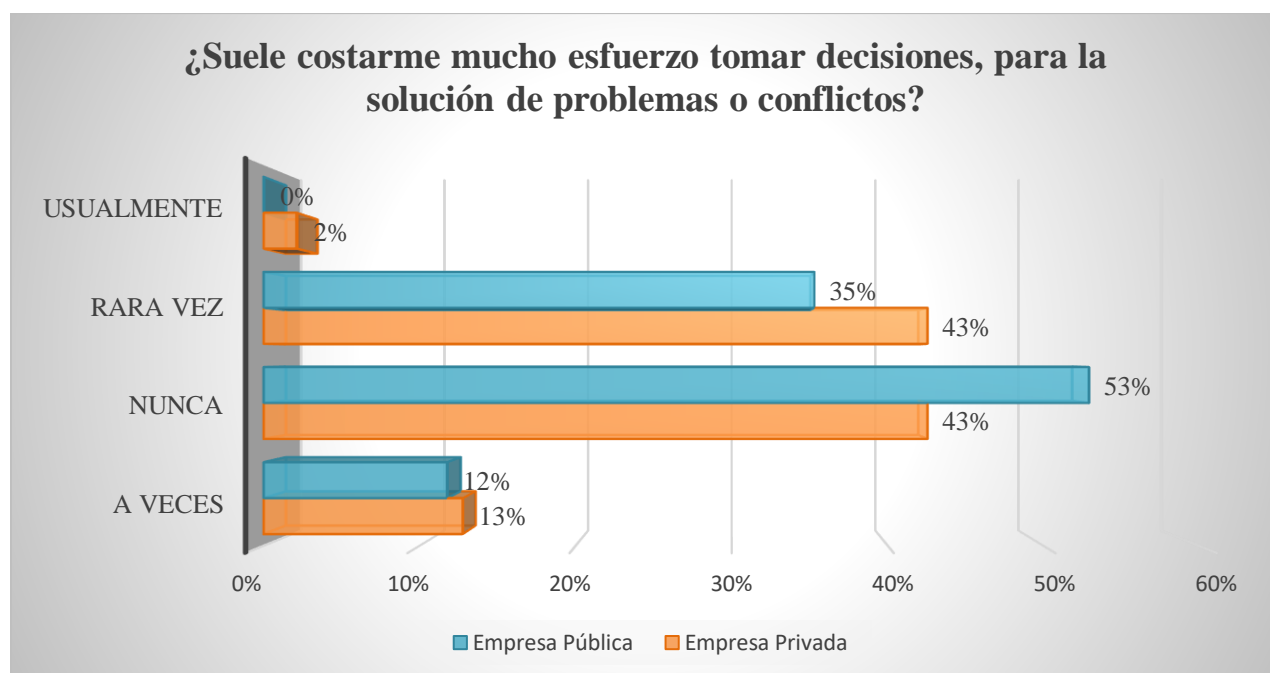


Gráfico 6.15: Importancia de opinión de los colaboradores

El 53% de los encuestados en la empresa pública y el 43% en la empresa privada contestaron que no les cuesta esfuerzo tomar decisiones para la solución de problemas o conflictos, lo que significa que la mayoría de los ejecutivos en ambas empresas se involucran y toman decisiones en el momento que surgen situaciones conflictivas. Destacando que la empresa privada la tendencia es mayor a un liderazgo Laissez Faire.

Tabla 6.16: Resultados de pregunta 16 y 16 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
No	18	14	38%	41%
Si	29	20	62%	59%
Total general	47	34	100%	100%



Gráfico 6.16: Escaso control

Según los datos obtenidos el 62% de los encuestados de la empresa privada y el 59% de la empresa pública contestaron que si participan en las discusiones con sus colaboradores para la búsqueda de alternativas en solución a una situación dada. Obsérvese que en la empresa privada en mayor porcentaje los ejecutivos están dispuestos a participar y en la empresa pública hay más tendencia a utilizar el liderazgo Laissez Faire.

Tabla 6.17: Resultados de pregunta 17 y 17 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	20	12	43%	35%
Nunca	8	7	17%	21%
Rara Vez	5	4	11%	12%
Siempre	3	2	6%	6%
Usualmente	11	9	23%	26%
Total general	47	34	100%	100%

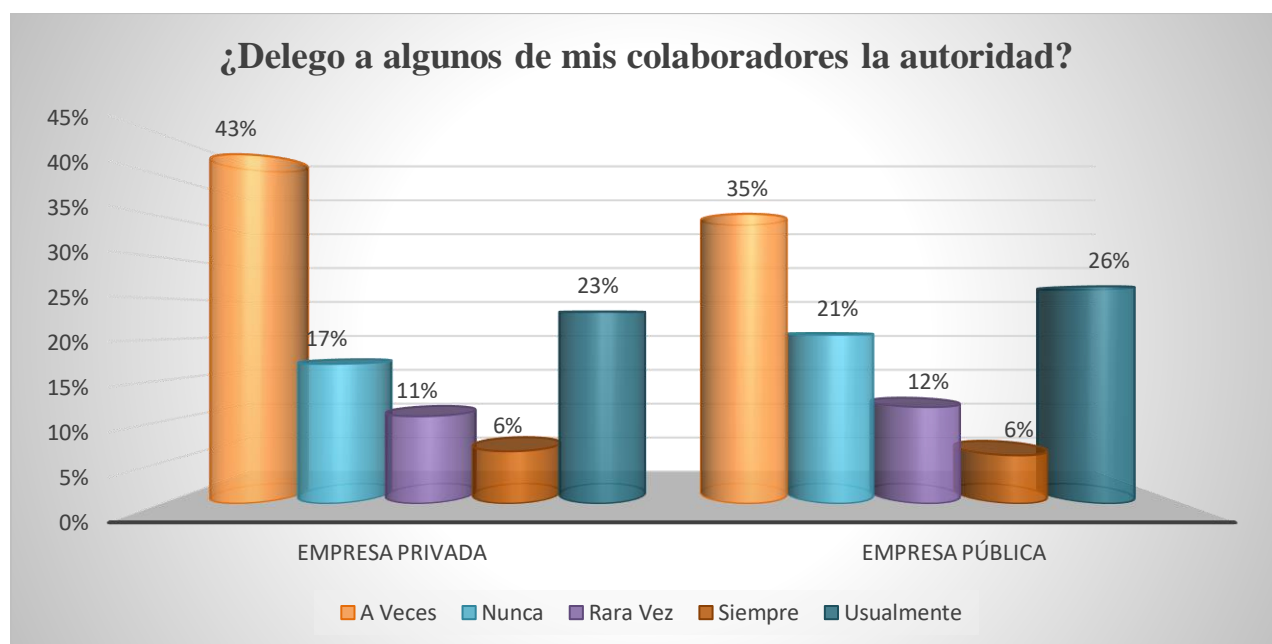


Gráfico 6.17: Libertad a sus subordinados

El 43% de los ejecutivos de la empresa privada y el 35% de los ejecutivos en la empresa pública contestaron que a veces delegan la autoridad a sus colaboradores. Obsérvese que los ejecutivos de la empresa privada tienen un porcentaje mayor en la escala de a veces lo que indica que tiene una tendencia mayor a utilizar el liderazgo Laissez Faire.

6.4 Liderazgo Transaccional

Tabla 6.18: Resultados de pregunta 18 y 18 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada
No	1	1	3%	2%
Si	33	46	97%	98%
Total general	34	47	100%	100%

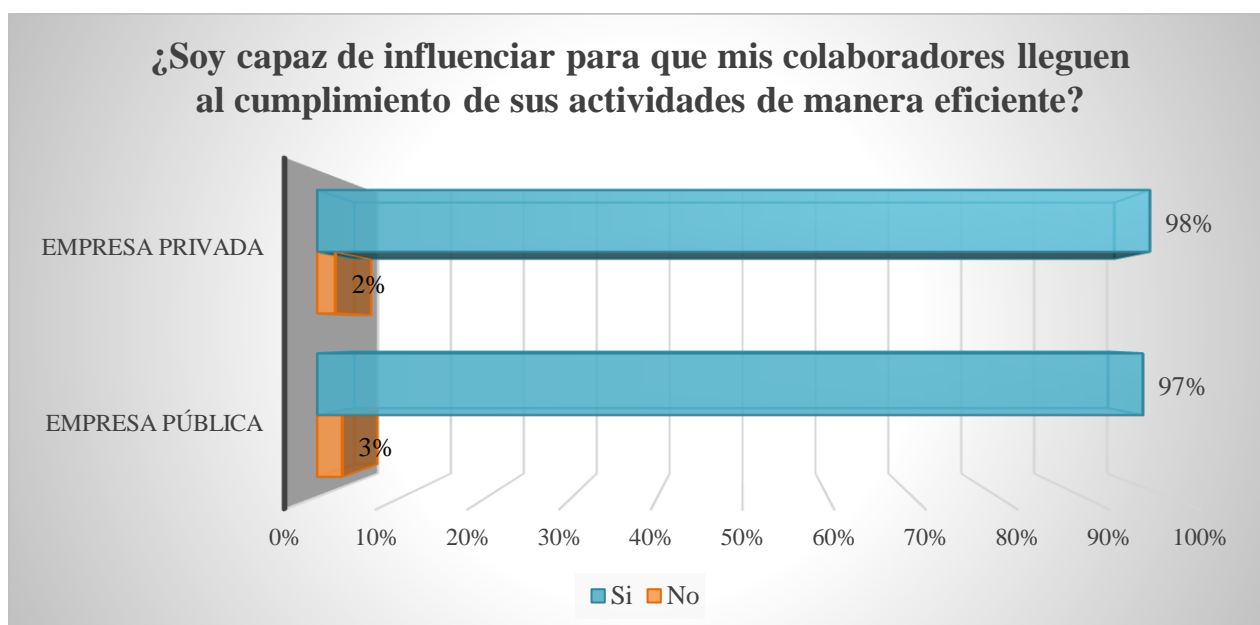


Gráfico 6.18: Responsabilidad activa en logro de meta

El 97% de los ejecutivos encuestados en la empresa pública y el 98% de los encuestados en la empresa privada manifiestan que si son capaces de influenciar en sus colaboradores para que estos lleguen al cumplimiento de sus actividades eficientemente. Destacando que en la empresa privada es más posible este comportamiento.

Tabla 6.19: Resultados de pregunta 19 y 19 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	2	2	4%	6%
Siempre	30	23	64%	68%
Usualmente	15	9	32%	26%
Total general	47	34	100%	100%

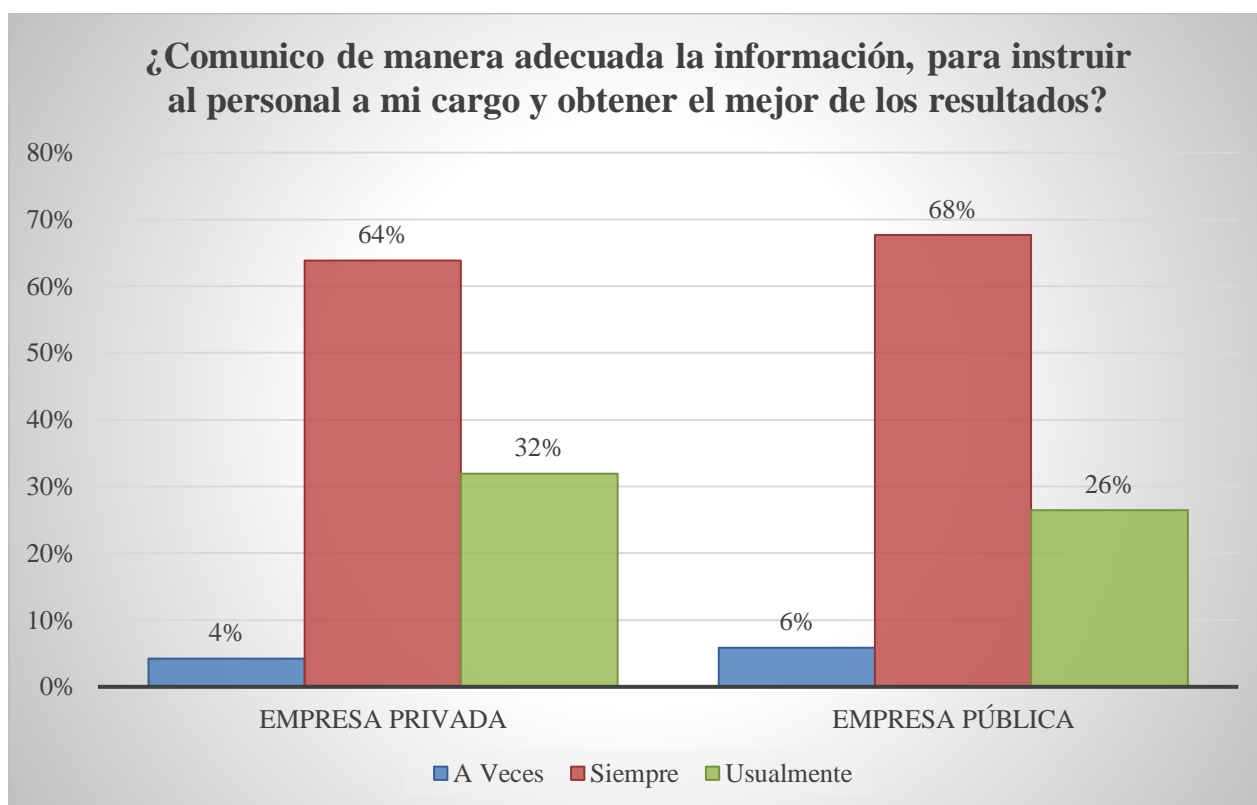


Gráfico 6.19: Habilidad de Comunicación

El 64% de los funcionarios encuestados en la empresa privada y el 68% de la empresa pública manifiestan que siempre comunican de una manera adecuada la información al personal para mejorar los resultados. Destacando que en la empresa pública es más alta la probabilidad de este comportamiento.

Tabla 6.20: Resultados de pregunta 20 y 20 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
Rara Vez	1	1	2%	3%
Siempre	31	24	66%	71%
Usualmente	15	9	32%	26%
Total general	47	34	100%	100%

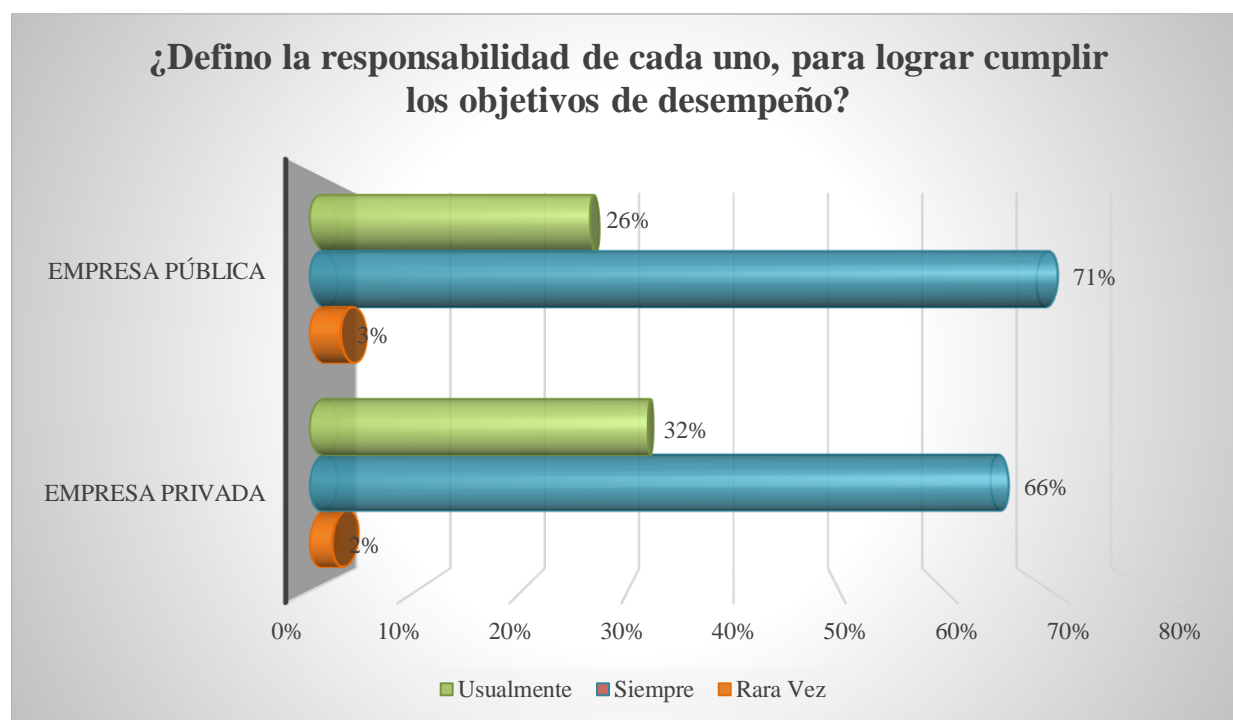


Gráfico 6.20: Cumplimiento de tarea específica

El 66% de los ejecutivos encuestados en la empresa privada y el 71% de los encuestados en la empresa pública manifestaron que siempre definen la responsabilidad de cada uno de sus colaboradores para cumplir los objetivos. Destacando que es en la empresa pública donde más se observa este comportamiento.

Tabla 6.21: Resultados de pregunta 21 y 21 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
No	18	14	38%	41%
Si	29	20	62%	59%
Total general	47	34	100%	100%

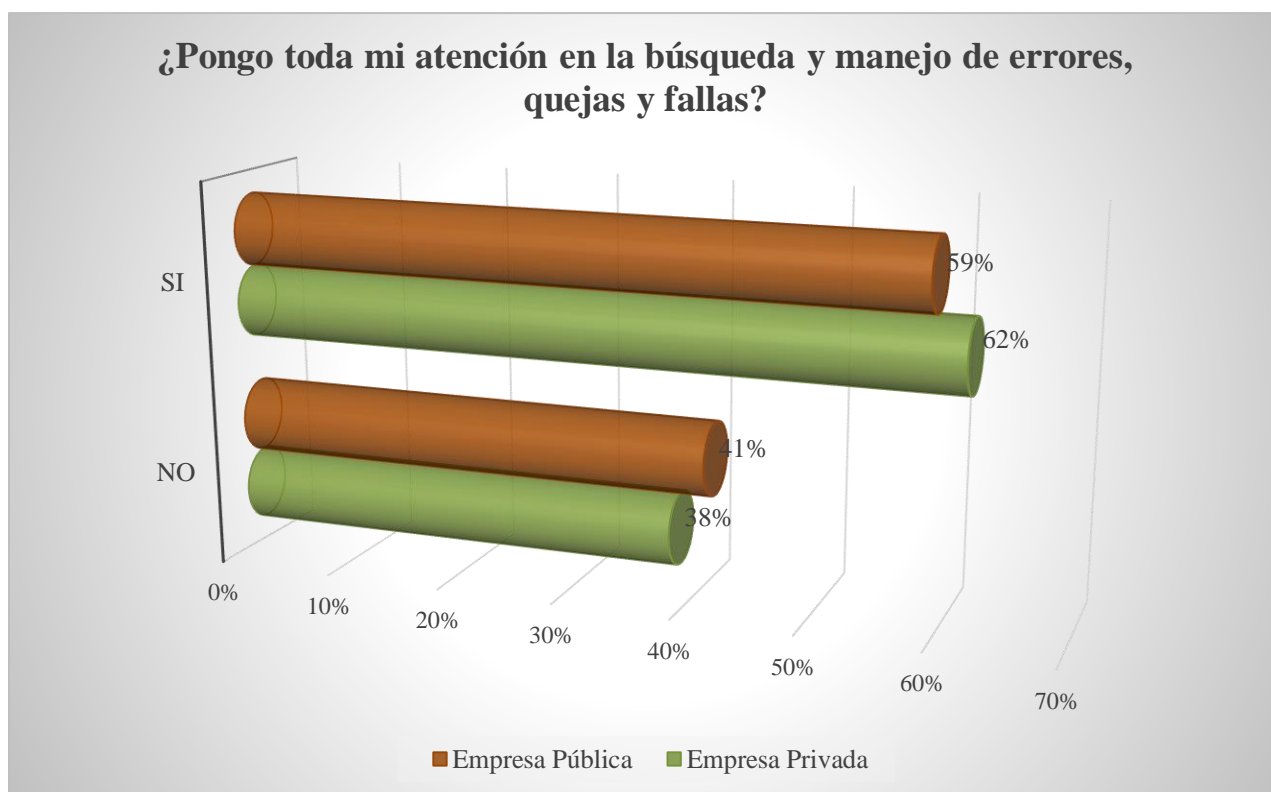


Gráfico 6.21: Dirección por excepción activa

El 62% de los encuestados en la empresa privada y el 59% de los ejecutivos en la empresa pública manifestaron que si ponen toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. Enfatizando que este comportamiento es más probable en la empresa privada.

Tabla 6.22: Resultados de pregunta 22 y 22 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
No	8	8	17%	24%
Si	39	26	83%	76%
Total general	47	34	100%	100%

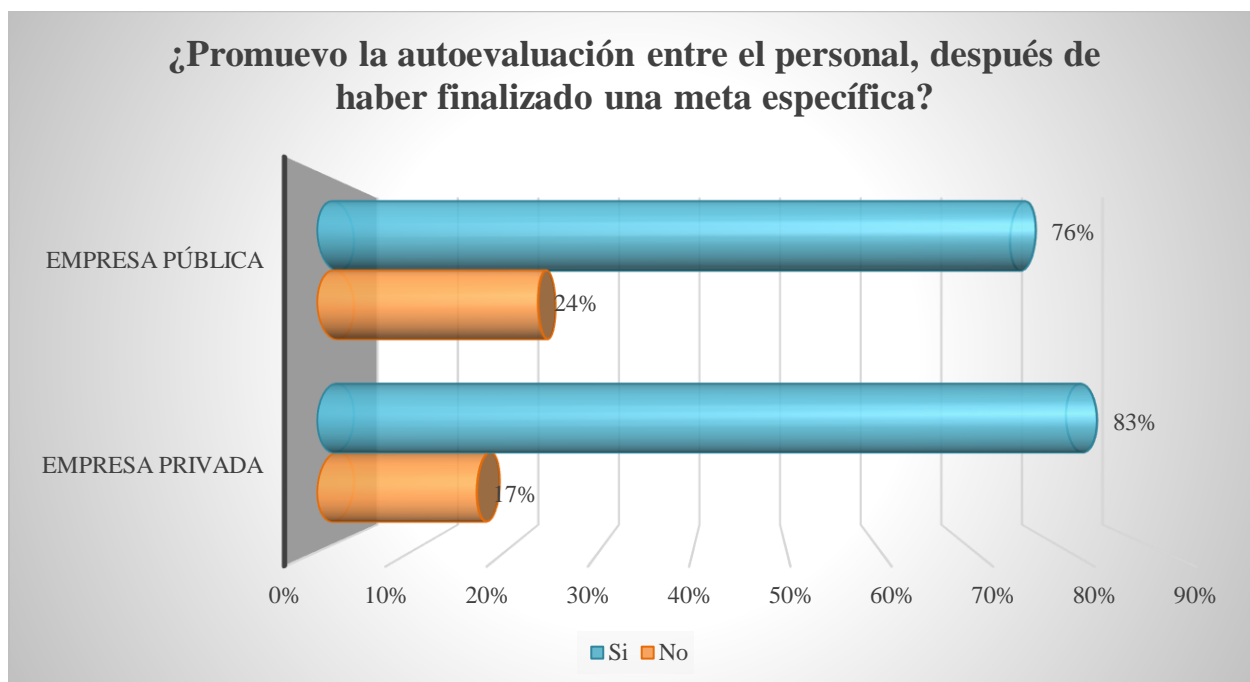


Gráfico 6.22: Estimulación Intelectual

El 76% de los gerentes encuestados en la empresa pública y el 83% en la empresa privada dijeron que, si promueven la autoevaluación entre el personal, después de haber finalizado una meta específica. Cabe destacar que en la empresa privada es más practicada en esta actividad.

6.23: Resultados de pregunta 23 y 23 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	12	7	26%	21%
Nunca	7	5	15%	15%
Rara Vez	12	9	26%	26%
Siempre	1	1	2%	3%
Usualmente	15	12	32%	35%
Total general	47	34	100%	100%

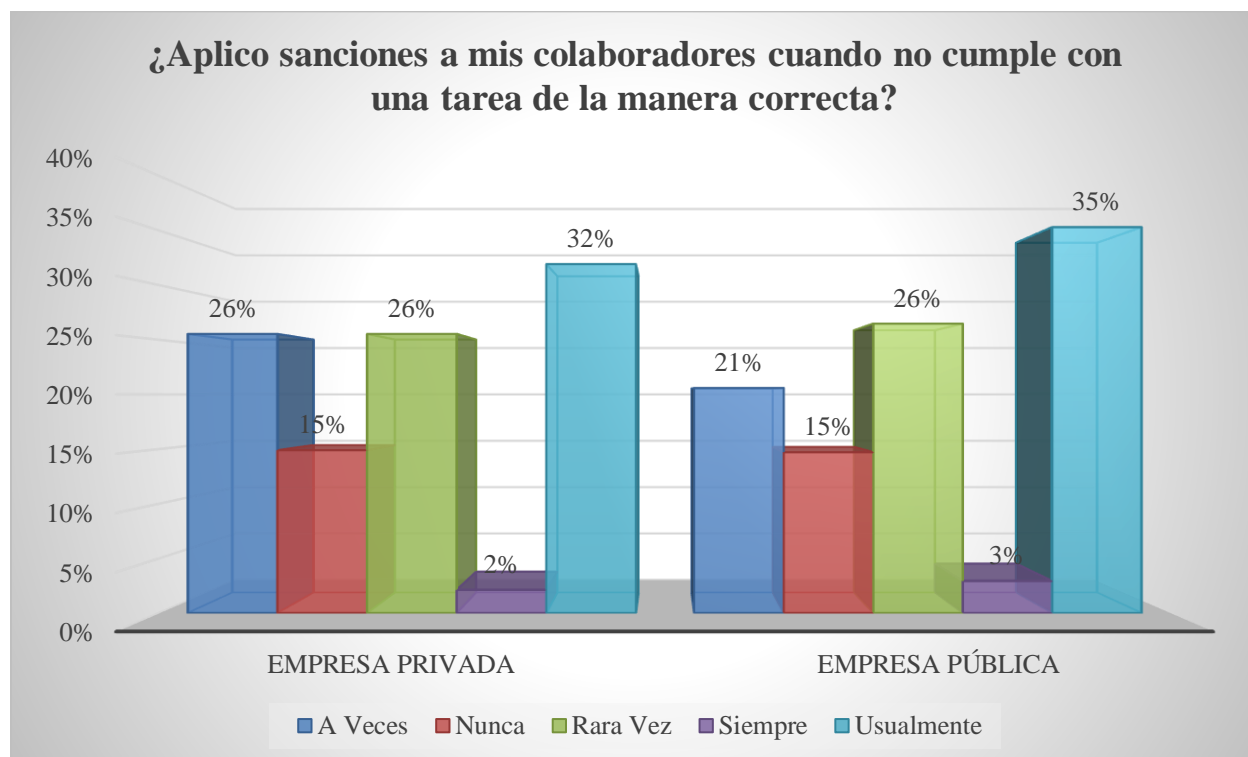


Gráfico 6.23: Dirección por excepción activa

En las empresas privadas el 32% de los encuestados respondieron que usualmente realizan llamados de atención a sus colaboradores, cuando no cumplen con las tareas de manera correcta; no obstante, en la empresa pública el porcentaje es del 35, lo que significa que ellos realizan esta acción más fuertemente

Tabla 6.24: Resultados de pregunta 24 y 24 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	1	1	2%	3%
Rara Vez	2	2	4%	6%
Siempre	34	24	72%	71%
Usualmente	10	7	21%	21%
Total general	47	34	100%	100%

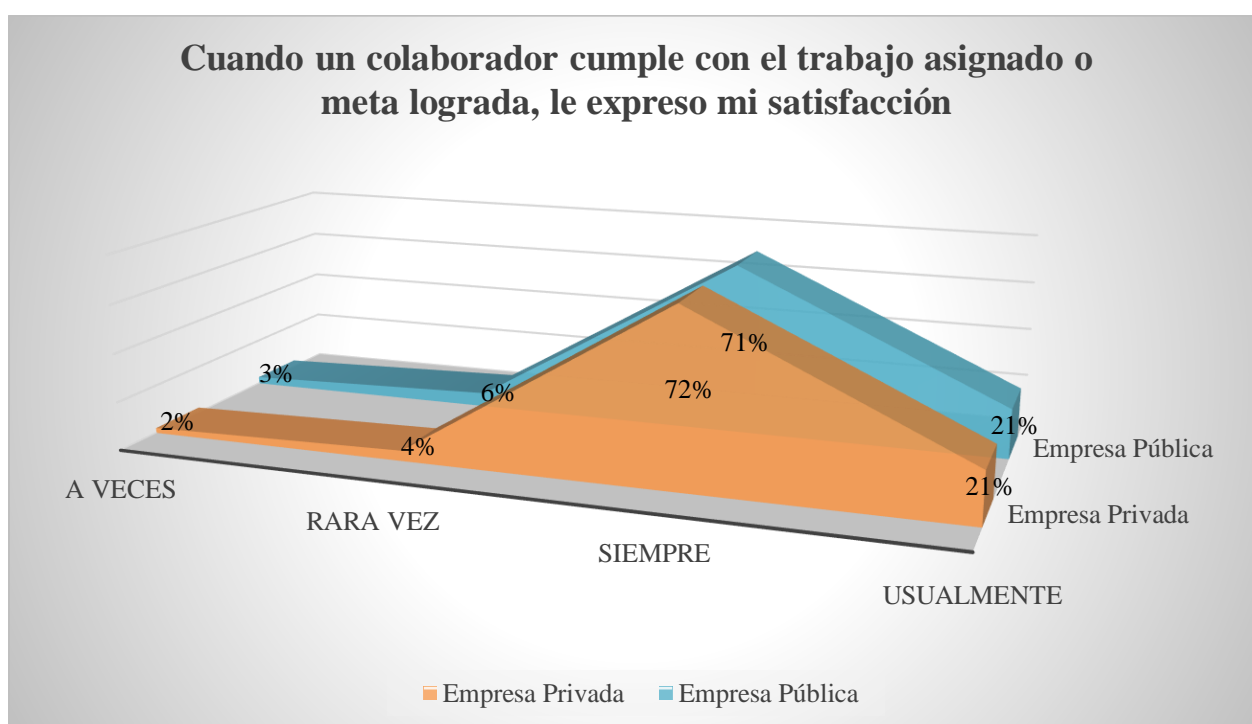


Gráfico 6.24: Reconoce recompensa

El 72% de los encuestados en la empresa privada y el 71% en la empresa pública manifestaron que siempre expresan satisfacción hacia un colaborador cuando este cumple su trabajo asignado o logra cumplir una meta. Destacamos que es más posible este comportamiento en la empresa privada.

4.5 Liderazgo Transformacional

Tabla 6.25: Resultados de pregunta 25 y 6 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
No	5	5	11%	15%
Si	42	29	89%	85%
Total general	47	34	100%	100%



Gráfico 6.25: Desarrollo personal y de su equipo

Según los datos obtenidos el 89% de los encuestados de la empresa privada y el 85% de la empresa pública consideran que si les gusta innovar al momento de administrar un proyecto o desarrollar una actividad. Obsérvese que en la empresa privada en mayor porcentaje los ejecutivos están en la disposición de innovar.

Tabla 6.26: Resultados de pregunta 26 y 7 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
Muy importante	12	9	26%	26%
Sumamente importante	35	25	74%	74%
Total general	47	34	100%	100%



Gráfico 6.26: Inspira confianza y genera compromiso

En igual porcentaje (74%) la mayoría de los ejecutivos de ambos sectores respondieron que es sumamente importante dedicar tiempo a enseñar y a desarrollar las habilidades y destrezas del personal a su cargo.

Tabla 4.27: Resultados de pregunta 27 y 8 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	2	2	4%	6%
Rara Vez	1		2%	0%
Siempre	30	23	64%	68%
Usualmente	14	9	30%	26%
Total general	47	34	100%	100%

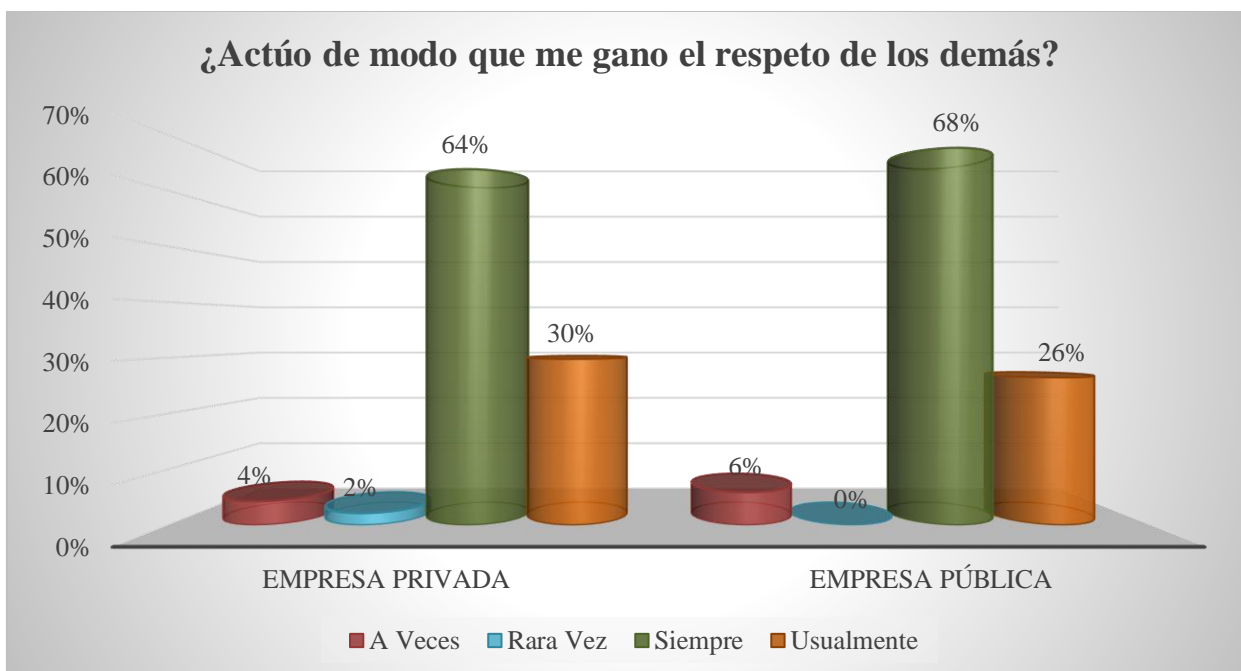


Gráfico 6.27: Estimula, motiva e influye

El 64% de los encuestados en la empresa privada y el 68% de los encuestados en la empresa pública mencionaron que siempre actúan de modo que se ganan el respeto de los demás. Además, se reflejando una tendencia positiva hacia ganarse el respeto de los demás ya que en ambos sectores los porcentajes en la escala de “usualmente” también son muy significativos. Nótese que al sumar las escalas “siempre” y “usualmente” existe coincidencia total del porcentaje en dicha conducta en ambos sectores.

Tabla 6.28: Resultados de pregunta 28 y 9 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	5	4	11%	12%
Siempre	27	21	57%	62%
Usualmente	15	9	32%	26%
Total general	47	34	100%	100%

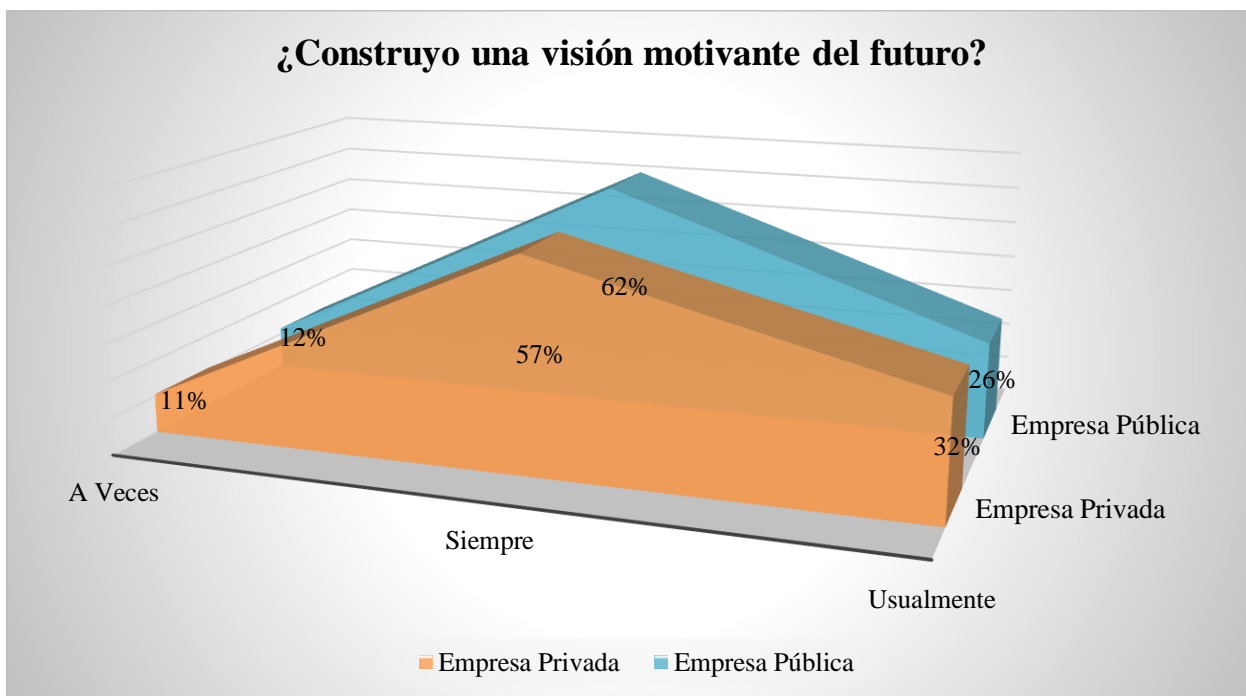


Gráfico 6.28: Adaptación al cambio

El 57% de los ejecutivos de la empresa privada y un 62% de la empresa pública dijeron que siempre construyen una visión motivante del futuro. Observar que al sumar la escala “siempre” y “usualmente” existe una tendencia mayor hacia este comportamiento en los ejecutivos de la empresa privada.

Tabla 6.29: Resultados de pregunta 29 y 10 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
A Veces	4	2	9%	6%
Siempre	34	27	72%	79%
Usualmente	9	5	19%	15%
Total general	47	34	100%	100%

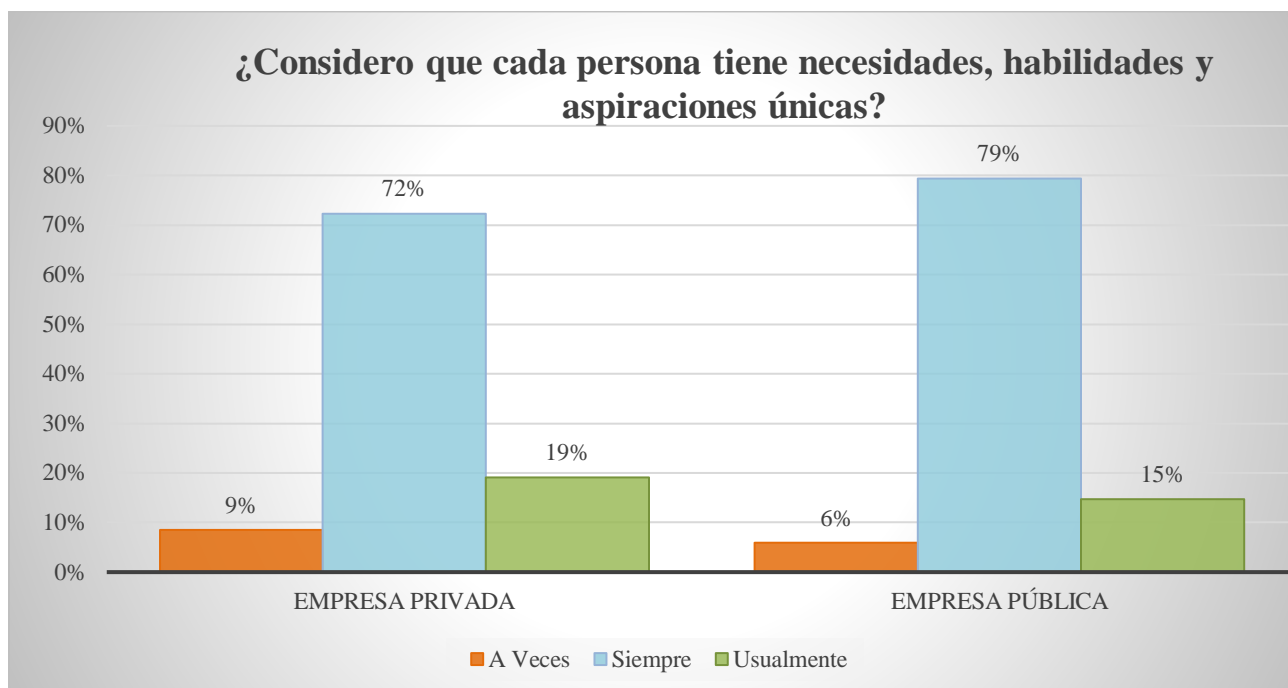


Gráfico 6.29: Adaptación al cambio

El 72% de los ejecutivos de la empresa privada y un 79% de la empresa pública siempre consideran que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas. La mayor tendencia a este comportamiento se observa en la empresa pública.

Tabla 6.30: Resultados de pregunta 30 y 11 – Cuestionarios empresas privadas y públicas

Escala	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública
No	1	1	2%	3%
Si	46	33	98%	97%
Total general	47	34	100%	100%

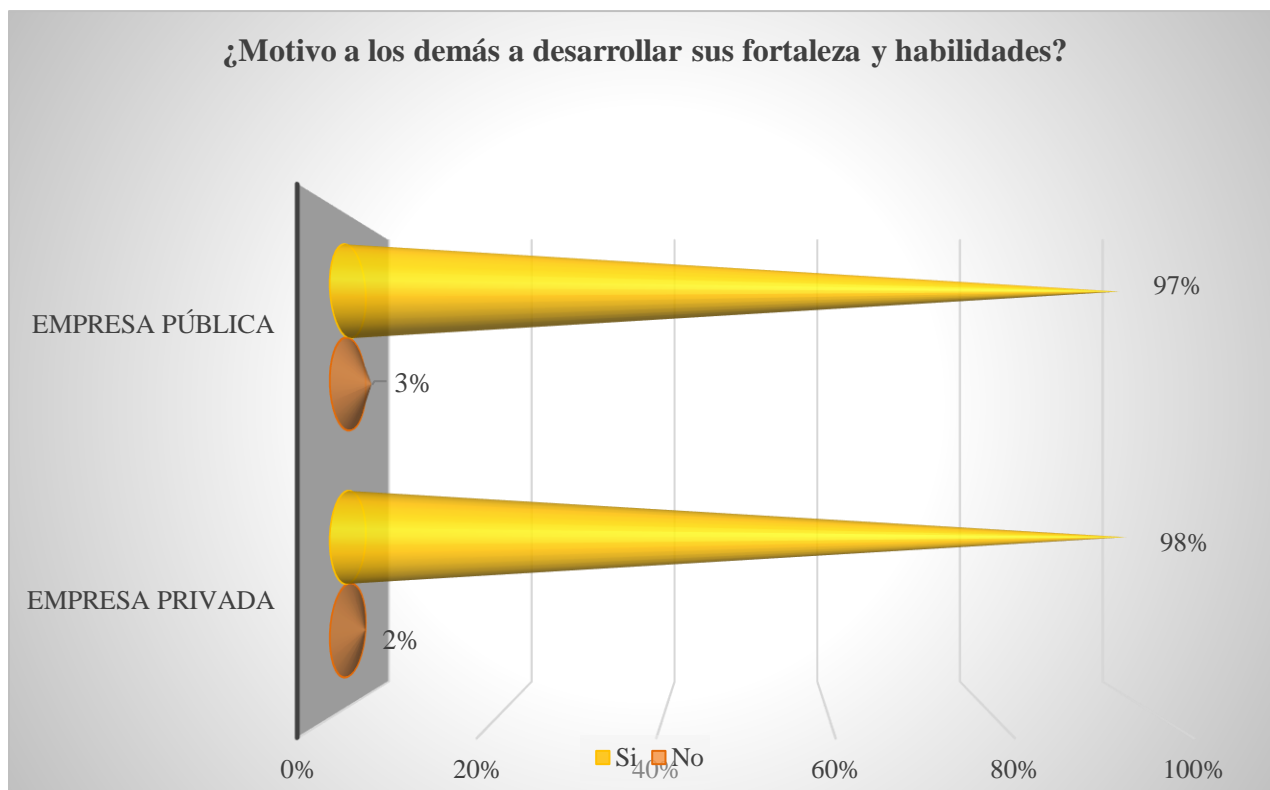


Gráfico 6.30: Habilidades para lograr metas

En las empresas privadas el 98% de los ejecutivos respondieron que Sí motivan a sus colaboradores a desarrollar fortalezas y habilidades, y en las empresas pública el 97% de los encuestados opinan lo mismo, permitiendo que desarrollen habilidades para lograrse metas establecidas.

VII. CONCLUSIONES

- 1) **Liderazgo autocrático:** Según los resultados obtenidos la práctica del liderazgo autocrático tiene una tendencia más elevada en el sector público con un 12%, así que los jefes o líderes de este sector suelen ser más imponentes al dar sus órdenes, solucionar problemas y asignar actividades, percibiéndose que subordinados del sector público tienen poca o ninguna participación en las decisiones, para el caso de la empresa privada tiene un 9%, menor en comparación con la empresa pública.

- 2) **Liderazgo democrático:** Basado en los resultados obtenidos se encuentran en 82% para empresa pública y un 83% para la empresa privada, observándose que en las empresas privadas es donde se estimula el trabajo en equipo y se promueve dedicar tiempo para la consulta de opiniones que a su vez crean un espíritu de equipo fuerte, y le alienta al cumplimiento de metas. Los ejecutivos que practican este tipo de liderazgo son personas socialmente desarrolladas, que dialogan constante con sus subordinados y esto les permite conocer las opiniones y recomendaciones de las actividades; sin embargo, al final es el líder quien toma las decisiones.

- 3) **Liderazgo Laissez Faire:** De acuerdo con los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los ejecutivos en las empresas públicas y privadas, arrojaron porcentajes iguales del 6% para ambas organizaciones, observándose que no existe la práctica del liderazgo laissez Faire en ninguno de los sectores; sin embargo, existe una tendencia mayor a realizar algunas prácticas de este tipo de liderazgo en la empresa privada, ya que en una de las interrogantes se hace ver que los líderes participan en las discusiones, permitiendo que acepten los criterios de sus

colaboradores y dándoles un grado de libertad a que trabajen como ellos se sientan más cómodos.

- 4) **Liderazgo Transaccional:** Los resultados reflejan existe un porcentaje mayor en la empresa privada con 98% y empresa pública con 97%, percibiéndose que este tipo de liderazgo se practica más en el sector privado, así que el perfil de líder en este sector es más centrado en la supervisión, cumplimiento de metas y organización, motivando a su personal a través de recompensas.
- 5) **Liderazgo transformación:** Según los resultados obtenidos existe una tendencia igual sobre el uso de este liderazgo con 74%, en ambos sectores; sin embargo, se encontró que en las empresas privadas tienden a ser más innovadores cuando administran una actividad y más conscientes de las necesidades, habilidades y aspiraciones de sus subordinados y buscan su transformación a través del crecimiento individual y desarrollo de sus potencialidades.

Tabla No.7.1: Porcentajes Comparativo sobre preguntas de cuestionario aplicado a empresas públicas y privadas.

Variables	Cantidad	Preguntas	Indicador	Porcentajes		Escala (Likert)
				Empresa Pública	Empresa Privada	
Liderazgo Autocrático	1	Tomo una actitud imponente para solucionar problemas.	Poder de coerción	12%	9%	Siempre
	2	Al dar una indicación, espero que esta sea cumplida sin importar opiniones.	Autoridad formal, legítima y jerárquica	32%	23%	Usualmente
	3	Si alguno de mis colaboradores, no cumple con sus deberes, le aplico la sanción según reglamento vigente.	Tendencia a la represión	21%	17%	Siempre
	4	Establezco por mí mismo las metas a lograr y las tareas a realizar.	Comunicación vertical	47%	56%	Siempre
	5	Doy órdenes en forma imperativa o autoritaria.	Controla muy de cerca todas las tareas	9%	6%	Siempre

Variables	Cantidad	Preguntas	Indicador	Porcentajes		Escala (Likert)
				Empresa Pública	Empresa Privada	
Liderazgo Democrático	6	Doy instrucciones claras y oportunas al personal a mi cargo.	Acuerdo mutuo hacia el logro de los objetivos	82%	83%	Siempre
	7	Me preocupo porque los objetivos se cumplan en los plazos establecidos, utilizando los recursos, habilidades y competencias del personal a mi cargo.	Autoridad basada en la competencia	97%	98%	Sí
	8	Tomo en cuenta las sugerencias de todo el personal.	Trabajo en equipo	47%	45%	Siempre
	9	Distribuyo la carga laboral, según competencias de mis colaboradores	Comunicación efectiva	94%	94%	Siempre
	10	Logro el cumplimiento de las actividades y objetivos mediante intercambios y acuerdos tomados.	Delegación de tareas	35%	32%	Sí
	11	Participo en las tareas como un miembro del grupo.	Trabajo en equipo	56%	60%	Siempre
Liderazgo Laissez faire	12	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	Evita implicarse en las responsabilidades	6%	6%	Sí
	13	Dejo que los colaboradores hagan su trabajo de acuerdo con lo que ellos creen que es la mejor manera.	Les resta importancia a los conflictos	21%	17%	Usualmente
	14	Toma en cuenta el criterio de los colaboradores, sin importar la jerarquía	Libertad a sus subordinados	38%	36%	Siempre
	15	Suele costarme mucho esfuerzo o tiempo tomar decisiones, para la solución de problemas o conflictos.	Importancia de opinión de los colaboradores	12%	13%	A veces
	16	Participo en las discusiones.	Escaso control	59%	62%	Sí
	17	Delego a algunos de mis colaboradores la autoridad.	Libertad a sus subordinados	26%	23%	Usualmente
Liderazgo Transaccional	18	Soy capaz que mis colaboradores lleguen al cumplimiento de sus actividades de manera eficiente.	Responsabilidad activa en logro de meta	97%	98%	Sí
	19	Comunico de manera adecuada la información, para instruir al personal a mi cargo y obtener el mejor de los resultados.	Habilidad de comunicación	68%	64%	Siempre
	20	Defino la responsabilidad de cada uno, para lograr cumplir los objetivos de desempeño	Cumplimiento de tarea específica	71%	66%	Siempre
	21	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	Dirección por excepción activa	59%	41%	Sí
	22	Promuevo la autoevaluación después de haber finalizado una meta específica.	Estimulación intelectual	76%	83%	Usualmente
	23	Aplico sanciones a sus colaboradores cuando no cumple con una tarea de la manera correcta.	Dirección por excepción activa	35%	32%	Sí

Variables	Cantidad	Preguntas	Indicador	Porcentajes		Escala (Likert)
				Empresa Pública	Empresa Privada	
Liderazgo Transformacional	24	Cuando un colaborador cumple con el trabajo asignado o meta lograda, le expreso mi satisfacción	Reconoce recompensas	79%	72%	Siempre
	25	Me gusta innovar cuando administro un proyecto o una actividad en desarrollar	Desarrollo personal y de su equipo	85%	89%	Sí
	26	Considero importante dedicar tiempo a enseñar, para el desarrollo de las habilidades y destrezas	Inspira confianza y genera compromiso	74%	74%	Sumamente importante
	27	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	Estimula, motiva e influye	26%	30%	Usualmente
	28	Construyo una visión motivante del futuro.	Adaptación al cambio	62%	57%	Siempre
	29	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	Adaptación al cambio	79%	72%	Siempre
	30	Motivo a los demás a desarrollar sus fortaleza y habilidades.	Habilidades para lograr metas	97%	98%	Sí

VIII. RECOMENDACIONES

Después de haber realizado la investigación de campo y aplicar encuestas a personas que ejercen funciones de jefes, gerentes y ejecutivos de empresas públicas y privadas, en la ciudad de Tegucigalpa, a fin de analizar los estilos de liderazgo como: Autocrático, Democrático, Laissez Faire, Transaccional y Transformacional, en este tipo de organización, entre mujeres y hombres, se recomienda a los líderes que tiene personal bajo su responsabilidad o cargo, lo siguiente:

1. Que los jefes, gerentes y ejecutivos, deben trabajar más de cerca con sus subordinados, incorporarse en las capacitaciones, entrenamientos, retroalimentaciones con su equipo para poder lograr los objetivos del área y por ende Institucionales, a fin de generar un mejor ambiente laboral, con el propósito de generar confianza del líder al colaborador.

De acuerdo con los resultados arrojados en los instrumentos de medición aplicado en este estudio, se observa que el Liderazgo Autocrático lo utilizan en mayor intensidad en las instituciones públicas; por lo que, se les recomienda que este liderazgo se utilice solamente para nuevos empleados que deban aprender rápidamente sus áreas de trabajo, empleados difíciles de supervisar que no responden a otro estilo y empleados temporales; sin embargo, para los colaboradores que ya cuentan con la capacidad, experiencia, motivación y disposición para realizar sus tareas, el liderazgo aplicar deba ser basado en confianza e involucramiento en las tomas de decisiones; con el propósito, que las órdenes dadas por el jefes no sean únicamente de imposición.

2. Que los líderes establezcan metas, a través de una adecuada planificación de objetivos, indicadores medibles y alcanzables, bajo metodologías enfocadas a resultado y trabajo en equipo, de manera que se pueda generar una cadena de triunfos y crear proyectos dinámicos con su equipo profesional donde estén involucrados todos en la formación y desarrollo de habilidades y competencias para cada miembro del equipo.

De acuerdo con los resultados arrojados en el instrumento aplicado, el Liderazgo Democrático, se observa que tiene mayor uso en las instituciones privadas, contrario a la empresa pública; por lo que, para aquellos funcionarios que ejercen puestos de jefes, gerentes, altos ejecutivos; en las instituciones del gobierno, se recomienda como forma de afianzar este estilo, que deleguen mayor confianza en sus subalternos con respecto a sus tareas, que exista acuerdos mutuos, trabajo en equipo y una comunicación asertiva para el logro de los objetivos.

3. Los líderes deben generar oportunidades de desarrollo y crecimiento para el equipo, a fin de potencializar sus habilidades y conocimiento entre los miembros de la organización; así como, analizar sus principales áreas laborales que requieren mayores atenciones en busca de un clima organizacional satisfactorio.

De acuerdo con los resultados arrojados en el instrumento aplicado, se observa que el Liderazgo Laissez Faire tiene mayor utilización en las instituciones públicas; por lo que, se recomienda que los líderes tengan una participación más cercana con sus colaboradores, que presenten atención a las diversas inquietudes personales y profesionales del grupo y que las tomas de decisiones que se requiere por su cargo o investidura sea el/ella (jefe) quien la tome.

4. Los líderes deben retroalimentar y fortalecer las competencias de sus colaboradores, a través de incentivos como reconocimientos de felicitación u otros, a fin de lograr que cada colaborador se motive a ser proactivo y eficaz en lo que hace.

De acuerdo con los resultados arrojados en el instrumento aplicado, se observa que el Liderazgo Transaccional se utiliza en mayor dimensión en las instituciones públicas, en comparación con la empresa privada; por lo que, se recomienda que los líderes que ejercen puestos de jefes, gerentes, o altos ejecutivos del sector privado, incentiven el desempeño de los miembros del equipo con altos niveles de liderazgo; basado en remuneraciones a mayor escala, con el propósito de motivarlos hacia un sentido de pertenencia y arraigo, y no tengan la intención de una salida laboral; porque, no cuentan con la satisfacción de estima y autorrealización tanto laboral como personal.

5. Los líderes deben confiar y delegar responsabilidades en cada uno de los miembros del equipo, con el propósito de involucrarlos y hacerlos participe de las actividades que el área tiene como objetivo cumplir con compromiso, profesionalismo y liderazgo.

De acuerdo con los resultados arrojados en el instrumento aplicado, se observa que el Liderazgo Transformacional se utiliza en mayor dimensión en las instituciones privadas, en comparación con la empresa pública; por lo que, se recomienda que los líderes de las organizaciones del gobierno, deben ser personas capaces de adaptación al cambio, innovadoras, de influencia e inspiración, y deben convertirse en entrenadores, maestros, y mentores y que a la vez otorgue confianza al empoderar a sus colaboradores.

6. Elaborar un Programa de Formación de Líderes, con el propósito que los jefes, gerentes y ejecutivos de las estas organizaciones, conozcan las nuevas tendencias sobre cómo administrar personal basado en competencias, comportamientos y actitudes, a fin de potencializar el recurso humano, empleando un liderazgo eficaz para mejorar los servicios que se ofrecen a los clientes y a la satisfacción laboral de los trabajadores.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, M. (2018). *Cómo Los Grandes Gerentes Motivan a Sus Empleados*. Recuperado el 25 de enero de 2020 en: <https://amayaco.com/blog/como-los-grandes-gerentes-motivan-a-sus-empleados>
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Scielo, Revista Universum, 40-56.
- D'Souza, A. (2005). *Descubre tu liderazgo*. Sal Terra Ediciones. Recuperado el 24 de enero de 2020 en: <https://books.google.hn/books?id=sJSTa9oHzLIC&pg=PA132&dq=nacimiento+de+los+estilos+de+liderazgo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwixgq--zZrnAhWyzlkKHS8fB4AQ6AEILzAB#v=onepage&q=nacimiento%20de%20los%20estilos%20de%20liderazgo&f=false>
- KATZ y KAHN. (1985). *El Liderazgo: En Psicología Social de las Organizaciones*. México. Ed. Trillas.
- Jiménez, A. (2013). *Liderazgo*. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 24 de enero de 2020 en: <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/62821?page=6>.
- Newstrum, J.W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Paris: Mc Graw Hill. Página 69. Recuperado el 24 de enero de 2020 en: https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo._Newstrum
- Bernal, César A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Pearson Educación: Colombia.

Hernández Sampieri, R. C. (2014). *Metodología de la investigación*. PDF. McGraw Hill. 6ta. Edición. México. Página 40, 128, 129, 130, 172, 173, 174, 175, 185, 211, 290, 567.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, María del Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación*. 6ª Edición. México. McGRAW-HILL. Interamericana Editores, S.A. de C.V. ISBN: 978-1-4562-2396-0. Página 39, 40-601

Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa, P. 148.

Banco Mundial (2018), Recuperado el 28 de enero de 2020 en:

<https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>

Cabrera, A. M., López, P. A., & Méndez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Universidad Central, Departamento de Administración de Empresas. Bogotá: Ediciones Fundación Universidad Central. Recuperado el 29 de enero de 2020 en: <https://www.semanticscholar.org/paper/La-Competitividad-Empresarial%3A-Un-Marco-Conceptual-Cabrera-Martinez-Lopez-Lopez/6e9018e3015b223f8fa29465e4ace906395e8515>

CEPAL, (2018). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*.

Recuperado el 30 de enero de 2020 en:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44326/149/BPE2018_Honduras_es.pdf

Heath, J. (2012). *Lo que indican los indicadores*. INEGI: México. Recuperado el 31 de enero de 2020 en: <http://www.economia.unam.mx/academia/inae/pdf/inae4/u3l3.pdf>

Hernández, M., D. Sousa, L., & López, J. (2016). *Honduras Desatando el potencial económico para mayores oportunidades, Diagnóstico sistemático de país*. Recuperado el 01 de febrero de 2020 en:

<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/399191490108962508/pdf/103239-SPANISH-V2-Honduras-SCD-Spanish.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (INE): *EPHPM*. (2018), Recuperado el 31 de enero de 2020 en:

<https://www.ine.gob.hn/V3/imag-doc/2019/09/cifras-de-pais-2018.pdf>

Irías G., Saravia F. y Sosa E. (2010). *Informe de Análisis Político Prospectivo Crisis Política en Honduras escenarios posibles a diciembre de 2011*. Centro de Estudios para la Democracia

CESPAD: Honduras. Recuperado el 29 de enero de 2020 en: <http://cespad.org.hn/wp-content/uploads/2017/06/Primer-Informe-Prospectivo-Politico.pdf>

Milla A. y Martínez D. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Recuperado el 29 de enero de 2020 en: <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/62649?page=6>.

Pérez O., Rodríguez M. y Zechmeister E. (2018). *Cultura política de la democracia en Honduras y en las Américas, 2016/17: Un estudio comparado sobre democracia y gobernabilidad*.

Recuperado el 29 de enero de 2020, a partir de <https://foprideh.org/wp-content/uploads/2018/10/lapop-2016.pdf>

Pérez O., Montoya A., Montalvo D. y Seligson M. (2012). *Cultura política de la democracia en Honduras y en las Américas, 2012: Hacia la igualdad de oportunidades*. Recuperado el

30 de enero de 2020 en:

https://foprideh.org/documentos/pdf/LAPOP/Honduras_Country%20Report%202012_Formatted_VF_Print.pdf

Raudales C. (2018). *Aporte de las tecnologías de la información para el desarrollo sostenible de Honduras*. Universidad Tecnológica Centroamericana. Honduras. Recuperado el 01 de

febrero de 2020 en:

<https://www.researchgate.net/publication/322709566> Aporte de las tecnologías de la información para el desarrollo sostenible de Honduras

Rodríguez H., Zepeda S., Martínez J., Valladares L., Pineda M. y Aronne E. (2018). *Situación del Empleo en Honduras Lineamientos para la formulación de una estrategia nacional de generación de empleo*. Universidad Nacional Autónoma De Honduras Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Departamento de Economía. Recuperado el 01 de febrero de 2020 en: <https://iies.unah.edu.hn/assets/Uploads/Situacion-del-Empleo-en-Honduras.pdf>

Toffler A. & Toffler H. (2006). *Riqueza Revolucionaria*. Publisher: Alfred A. Knopf Country: United States.

PORTER, Michael E. (1991). *Estrategias Competitiva- Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México. Editorial CECSA.

Carnota, O. (1985). *Teoría y práctica de la dirección, Ed. Revolucionaria*, La Habana. Recuperado el 01 de febrero de 2020 en:

https://openlibrary.org/works/OL4156387W/Teoria_y_pra%CC%81ctica_de_la_direccio%CC%81n_socialista

Tannenbaum, R., Schmidt, W. (1958). *How to choose a leadership pattern*, Harvard Business Review, Recuperado el 01 de febrero de 2020 en: <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern>

Katz, D., y Kahn, R. (1967). *Psicología social de las organizaciones*. Ed. Trillas, México.

Koontz, H. y C. O'Donnell. (1961). *Principios de dirección de empresas*. Ed Mc Graw Hill, Nueva York. Recuperado el 01 de febrero de 2020 en:

https://www.academia.edu/15364931/Administraci%C3%B3n_14_ed_-

[Harold Koontz Wehrich y Cannice](#)

Carrión Maroto, Juan. (2007). *Estrategia de la Visión a la Acción*. 2da. Edición. Revisada y actualizada. Madrid. Libros Profesionales de empresa ESIC. P. 392-460.

Reed, George E. (2004). *Toxic Leadership: Liderazgo tóxico*, Military Review 84, no. 4 P. 67–71.

Kellerman, Barbara. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters (Mal liderazgo: Qué es, cómo sucede y por qué es importante)*. Boston: Harvard Business School.

Ouchi, W. (1982): *Teoría Z*, Ed. Fondo Educativo, Mexico. P. 262.

Agudelo, Alveiro, Saavedra, Ramiro. (2012). *El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización*.

Canals, Carles M. (2020). *Blog de Desarrollo Directivo: Qué es el Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard*. Recuperado el 01 de febrero de 2020 en: <https://www.unir.net/empresa/desarrollo-directivo/liderazgo/que-es-el-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>

Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. 4ª edición. México. McGraw-Hill. P.10.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. 23ª ed.. Recuperado el 30 de enero 2020 en: <http://lema.rae.es/drae/?val=lider>

Siliceo, A., Caseras, D. y González, J. (1999). *Capítulo 4: Cultura Organizacional y Liderazgo. En Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Primera Edición. P. 127-162*. Recuperado el 29 de enero de 2020 en:

http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura_organizacional_y_liderazgo.pdf

- Gómez-Rada, C. A. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Vol.2 (nº2). Recuperado el 31 de enero de 2020 en: https://www.academia.edu/9743560/LIDERAZGO_CONCEPTOS_TEORIAS_Y_HALLAZGOS_RELEVANTES. P. 10
- Carbó, J.M., y Pérez, M. (1996). *El Liderazgo. En El Capital Humano y la Empresa: Los recursos humanos, la clave de la competitividad*. Ed. Especial. P.159-181. Madrid: Coopers&Lybrand.
- Cardona, D. y Buelvas, S. (2010). *Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. Saber, Ciencia y Libertad*. Vol.5 (nº2), P. 141-150.
- Koontz, Harold y Heinz, Weihrich (2007). *Elementos de la administración: un enfoque internacional. Séptima edición*. Editorial Mc. Graw Hill. México, D.F. Págs. 310-314-315.
- David, Fred R, (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. Pearson Educación. México. ISBN 970-26-0427-3. Área: Universidad. P. 23, 131, -368.
- McGregor, Douglas (1974). *El aspecto humano en las empresas*. México. Ed. Diana, 1982, Primera Edición.
- McGregor, Douglas (1969). *Texto: "Teoría de la Organización"*. México. Ed. Diana, 1982, Primera Edición.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdillis Handbook of Leadership*. Free Press, USA.
- Bass, B. (1999). *"Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership"*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9-13.

- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Hackman, M., & Johnson, C. (2013). *Leadership: A Communication Perspective* . (Vol. VI). Long Grove, Illinois: Waveland Press.
- Mendoza Torres, Martha Ruth & Ortiz Riaga, Carolina. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las empresas. Universidad Militar Nueva Granada. Volumen X IV - No. 1, ISSN 0121- 6805, Pg. 118 – 134.*
- Zuzama Cova, Juana Maria (2014). *Memoria del Trabajo de Fin de Grado Pedagogía- Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. P.12.*
- Castaño, Rafael. (2013). *Un Nuevo Modelo de Liderazgo por Valores (Tesis Doctoral). Capítulo II: Antecedentes y Desarrollo de las Teorías de Liderazgo. P. 12, 38.*
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to: Effective Relationship*. Free Press., New York.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana de México, S.A. de C.V. P. 107, 317.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA), 183-195.
- Sosik, J., Potosky, D. & Jung, D. (2002). *Adaptive Self- Regulation: Meeting Others´ Expectations of Leadership and Performance*. The Journal of Social Psychology, 142 (2), 211-232
- Avolio, B, & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.

INE (2018). Principales Indicadores de Mercado Laboral. Recuperado el 6 de febrero de 2020 en:

<https://www.ine.gob.hn/V3/imag-doc/2019/06/Boletin-Mercado-Laboral-2018.pdf>

Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG). (2018-2022). *Informe Plan Estratégico de Gobierno 2018-2022: República de Honduras*. Recuperado el 6 de febrero de 2020 en:

<http://www.scgg.gob.hn/PlanEstrategicogobierno202018-2022.pdf>

INE (2018). *Boletines: Cuadro del Mercado Laboral: Sector Público y Privado- Honduras - Encuesta Permanente de Hogares y Propósitos Múltiples, Junio, 2018*. Recuperado el 06 de febrero de 2020 en: <https://www.ilo.org/surveydata/index.php/catalog/2059>

CCIT (2018). *Memoria Institucional 201*. Recuperado el 07 de febrero de 2020 en:

https://413f8118-8647-4489-a6dd-9271a0274d46.filesusr.com/ugd/454fda_72b5682c588847b7bb85ec3ff0478b7a.pdf

Van Dalen, Deobold B. y Meyer, William J. (2006). *Síntesis de Estrategia de la investigación descriptiva: En Manual de Técnica de la investigación educacional*. Recuperado el 7 de febrero de 2020 en: <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>

Fernández, M. M. (2015). Fuentes de información Universidad Autónoma del Hidalgo. Recuperado el 16 de febrero de 2020 en:

<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Gómez, M. L. (2017). Liderazgo estudiantil en la universidad santo tomas de Bucaramanga propuesta pedagógica. Recuperado el 16 de febrero de 2020 en:

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/45902/26442309.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

X. ANEXO (S)

Cuestionario No.1



Como estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas del Centro de Estudios Universitarios (CEUTEC), con la finalidad de realizar una investigación sobre los Estilos de Liderazgo en empresas públicas de Tegucigalpa; se solicita de la forma más atenta acceder a responder la presente encuesta en la cual se requiere de su sinceridad, para lograr el objetivo planteado.

INSTRUCCIONES: Use la siguiente tabla de clasificación para sus respuestas, luego marque con una X en la escala del número de la respuesta que más se identifique con usted.

Nunca	Rara vez	A veces	Usualmente	Siempre
0	1	2	3	4

VARIABLES	CANTIDAD	PREGUNTAS	0	1	2	3	4
Liderazgo Autocrático	1	Tomo una actitud imponente para solucionar problemas.					
	2	Al dar una indicación, espero que esta sea cumplida sin importar opiniones.					
	3	Si alguno de mis colaboradores, no cumple con sus deberes, le aplico la sanción según reglamento vigente.					
	4	Establezco por mí mismo las metas a lograr y las tareas a realizar.					
	5	Doy órdenes en forma imperativa o autoritaria.					
Liderazgo Democrático	6	Doy instrucciones claras y oportunas al personal a mi cargo.					
	7	Me preocupo porque los objetivos se cumplan en los plazos establecidos, utilizando los recursos, habilidades y competencias del personal a mi cargo.					
	8	Tomo en cuenta las sugerencias de todo el personal.					
	9	Distribuyo la carga laboral, según competencias de mis colaboradores					
	10	Logro el cumplimiento de las actividades y objetivos mediante intercambios y acuerdos tomados.					
	11	Participo en las tareas como un miembro del grupo.					

VARIABLES	CANTIDAD	PREGUNTAS	0	1	2	3	4
Liderazgo Laissez faire	12	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.					
	13	Dejo que los colaboradores hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera.					
	14	Toma en cuenta el criterio de los colaboradores, sin importar la jerarquía					
	15	Suele costarme mucho esfuerzo o tiempo tomar decisiones, para la solución de problemas o conflictos.					
	16	Participo en las discusiones.					
	17	Delego a algunos de mis colaboradores la autoridad.					
Liderazgo Transaccional	18	Soy capaz de influenciar para que mis colaboradores lleguen al cumplimiento de sus actividades de manera eficiente					
	19	Comunico de manera adecuada la información, para instruir al personal a mi cargo y obtener el mejor de los resultados.					
	20	Defino la responsabilidad de cada uno, para lograr cumplir los objetivos de desempeño					
	21	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
	22	Promuevo la autoevaluación después de haber finalizado una meta específica.					
	23	Aplico sanciones a sus colaboradores cuando no cumple con una tarea de la manera correcta.					
	24	Cuando un colaborador cumple con el trabajo asignado o meta lograda, le expreso mi satisfacción					
Liderazgo Transformacional	25	Me gusta innovar cuando administro un proyecto o una actividad en desarrollar					
	26	Considero importante dedicar tiempo a enseñar, para el desarrollo de las habilidades y destrezas					
	27	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.					
	28	Construyo una visión motivante del futuro.					
	29	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
	30	Motivo a los demás a desarrollar sus fortaleza y habilidades.					

¡Gracias por su colaboración!

Cuestionario No.2



Como estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas del Centro de Estudios Universitarios (CEUTEC), con la finalidad de realizar una investigación sobre los tipos de liderazgos en empresas privadas de Tegucigalpa; se solicita de la forma más atenta acceder a responder la presente encuesta en la cual se requiere de su sinceridad, para lograr el objetivo planteado.

Instrucciones: Se le presentan las siguientes proposiciones, en las cuales debe marcar con una (X) en la casilla en blanco según la respuesta que se adapten a su conveniencia.

AUTOCRÁTICO	1. ¿Tomo una actitud imponente para solucionar problemas?	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nunca</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Rara Vez</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>A veces</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Usualmente</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Siempre</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Rara Vez	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Usualmente	<input type="checkbox"/>	Siempre	2. ¿Al dar una indicación, espero que esta sea cumplida sin importar opiniones?	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nunca</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Rara Vez</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>A veces</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Usualmente</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Siempre</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Rara Vez	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Usualmente	<input type="checkbox"/>	Siempre
	<input type="checkbox"/>	Nunca																						
	<input type="checkbox"/>	Rara Vez																						
	<input type="checkbox"/>	A veces																						
	<input type="checkbox"/>	Usualmente																						
<input type="checkbox"/>	Siempre																							
<input type="checkbox"/>	Nunca																							
<input type="checkbox"/>	Rara Vez																							
<input type="checkbox"/>	A veces																							
<input type="checkbox"/>	Usualmente																							
<input type="checkbox"/>	Siempre																							
3. ¿Si alguno de mis colaboradores, no cumple con sus deberes, le aplico la sanción según reglamento vigente?	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nunca</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Rara Vez</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>A veces</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Usualmente</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Siempre</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Rara Vez	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Usualmente	<input type="checkbox"/>	Siempre	4. ¿Establezco por mí mismo las metas a lograr y las tareas a realizar?	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nunca</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Rara vez</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>A veces</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Usualmente</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Siempre</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Rara vez	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Usualmente	<input type="checkbox"/>	Siempre	
<input type="checkbox"/>	Nunca																							
<input type="checkbox"/>	Rara Vez																							
<input type="checkbox"/>	A veces																							
<input type="checkbox"/>	Usualmente																							
<input type="checkbox"/>	Siempre																							
<input type="checkbox"/>	Nunca																							
<input type="checkbox"/>	Rara vez																							
<input type="checkbox"/>	A veces																							
<input type="checkbox"/>	Usualmente																							
<input type="checkbox"/>	Siempre																							
5. ¿Doy órdenes en forma imperativa o autoritaria?	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nunca</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Rara vez</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>A veces</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Usualmente</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Siempre</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Rara vez	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Usualmente	<input type="checkbox"/>	Siempre													
<input type="checkbox"/>	Nunca																							
<input type="checkbox"/>	Rara vez																							
<input type="checkbox"/>	A veces																							
<input type="checkbox"/>	Usualmente																							
<input type="checkbox"/>	Siempre																							

6. ¿Me gusta innovar cuando administro un proyecto o una actividad en desarrollo?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

7. ¿Considero importante dedicar tiempo a enseñar, para el desarrollo de las habilidades y destrezas?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

8. ¿Actúo de modo que me gano el respeto de los demás?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

9. ¿Construyo una visión motivante del futuro?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

10. ¿Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

11. ¿Motivo a los demás a desarrollar sus fortaleza y habilidades?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

12. ¿Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

13. ¿Dejo que los colaboradores hagan su trabajo de acuerdo con lo que ellos creen que es la mejor manera?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

14. ¿Tomo en cuenta el criterio de los colaboradores, sin importar la jerarquía?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

15. Suele costarme mucho esfuerzo o tiempo tomar decisiones, para la solución de problemas o conflictos.

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

16. ¿Participo en las discusiones?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

17. ¿Delego a algunos de mis colaboradores la autoridad?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

18. ¿Soy capaz de influenciar para que mis colaboradores lleguen al cumplimiento de sus actividades de manera eficiente?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

19. ¿Comunico de manera adecuada la información, para instruir al personal a mi cargo y obtener el mejor de los resultados?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

20. ¿Defino la responsabilidad de cada uno, para lograr cumplir los objetivos de desempeño?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

21. ¿Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

22. ¿Promuevo la autoevaluación después de haber finalizado una meta específica?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

23. ¿Aplico sanciones a sus colaboradores cuando no cumple con una tarea de la manera correcta?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

24. ¿Cuándo un colaborador cumple con el trabajo asignado o meta lograda, le expreso mi satisfacción?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

25. ¿Doy instrucciones claras y oportunas al personal a mi cargo?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

26. ¿Me preocupo porque los objetivos se cumplan en los plazos establecidos, utilizando los recursos, habilidades y competencias del personal a mi cargo?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

27. ¿Tomo en cuenta las sugerencias de todo el personal?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

28. ¿Distribuyo la carga laboral, según competencias de mis colaboradores?

<input type="checkbox"/>	Sumamente importante
<input type="checkbox"/>	Muy importante
<input type="checkbox"/>	Poco importante
<input type="checkbox"/>	Nada importante

29. ¿Logro el cumplimiento de las actividades y objetivos mediante intercambios y acuerdos tomados?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Rara vez
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Usualmente
<input type="checkbox"/>	Siempre

30. ¿Participo en las tareas como un miembro del grupo?

<input type="checkbox"/>	Sumamente importante
<input type="checkbox"/>	Muy importante
<input type="checkbox"/>	Poco importante
<input type="checkbox"/>	Nada importante
<input type="checkbox"/>	Sumamente importante

¡Gracias por su colaboración!