



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROGRAMA DE FORMACIÓN EN LIDERAZGO Y
COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA EMPRESAS
FAMILIARES GARÍFUNAS DE SANTA FE, COLÓN.**

SUSTENTADO POR:

DEVIE CECILIA MARTINEZ CAYETANO

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCION EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.

DICIEMBRE, 2025

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

**DECANA FACULTAD DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**PROGRAMA DE FORMACIÓN EN LIDERAZGO Y
COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA EMPRESAS
FAMILIARES GARÍFUNAS DE SANTA FE, COLÓN.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCION EMPRESARIAL

ASESOR

MIRNA ISABEL RIVERA GARCIA

MIEMBROS DE LA TERNA:

**MARTHA MARIA HERNANDEZ
MARTINEZ**

GABRIELA HUNG MEJIA



FACULTAD DE POSTGRADO

PROGRAMA DE FORMACIÓN EN LIDERAZGO Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA EMPRESAS FAMILIARES GARÍFUNAS DE SANTA FE, COLÓN.

**DEVIE CECILIA
MARTINEZ CAYETANO**

Resumen

La presente investigación aborda el diseño de un programa de formación en liderazgo y competencias directivas dirigido a empresas familiares garífunas del municipio de Santa Fe, Colón. Estas empresas desempeñan un papel fundamental en la economía local; sin embargo, enfrentan limitaciones en la gestión administrativa, planificación y toma de decisiones, lo que afecta su sostenibilidad. El objetivo principal fue diseñar un programa de capacitación para fortalecer el liderazgo y las competencias directivas de los miembros de las empresas familiares. La metodología empleada fue de enfoque mixto y diseño descriptivo, utilizando encuestas aplicadas a nueve directivos de empresas familiares y entrevistas a autoridades municipales y emprendedores. Los resultados evidencian debilidades en liderazgo aplicado a la gestión, planificación, administración financiera y comercialización, así como una alta aceptación hacia programas de formación prácticos y contextualizados culturalmente. Se concluye que la implementación de un programa de formación en liderazgo y competencias directivas, adaptado al contexto garífuna, puede contribuir al fortalecimiento de la gestión empresarial y al desarrollo económico sostenible de Santa Fe.

Palabras claves: (Liderazgo, competencias, garífunas, empresa familiar)



GRADUATE SCHOOL

PROGRAMA DE FORMACIÓN EN LIDERAZGO Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA EMPRESAS FAMILIARES GARÍFUNAS DE SANTA FE, COLÓN.

**Devie Cecilia Martinez
Cayetano**

Abstract

This research addresses the design of a training program in leadership and managerial competencies aimed at Garifuna family businesses in the municipality of Santa Fe, Colón. These businesses play a fundamental role in the local economy; however, they face limitations in administrative management, planning, and decision-making, which affect their sustainability. The main objective was to design a training program to strengthen leadership and managerial competencies among members of family businesses. The methodology followed a mixed approach with a descriptive design, using surveys applied to nine family business managers and interviews with municipal authorities and entrepreneurs. The results reveal weaknesses in leadership applied to management, planning, financial administration, and commercialization, as well as a high level of acceptance of practical and culturally contextualized training programs. It is concluded that implementing a leadership and managerial competencies training program adapted to the Garifuna context can contribute to strengthening business management and promoting sustainable economic development in Santa Fe.

Palabras claves: (Leadership, competencies, Garifuna, family business)

DEDICATORIA

A mis padres, Wilfredo Martínez y Ana Cayetano, por ser el pilar fundamental de mi formación personal, académica y profesional, y por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A mi hermano, por su influencia positiva y sus consejos, que han orientado mis decisiones con sabiduría.

Y a Dios Todopoderoso, por guiarme espiritualmente, fortalecer mi fe y acompañarme en cada paso de este camino.

AGRADECIMIENTO

A mis familiares y amigos, por su constante motivación, apoyo y valiosos consejos, los cuales han sido fundamentales para alcanzar las metas propuestas en mi vida personal y profesional.

A los docentes de la Maestría en Dirección Empresarial, por su compromiso, dedicación y esfuerzo en la transmisión de sus conocimientos.

Un agradecimiento especial a la Doctora Mirna Isabel Rivera, por su orientación académica, disposición permanente y valioso acompañamiento durante el desarrollo de este proceso.

Finalmente, a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por inspirarme a cumplir el sueño de continuar mi formación académica a nivel de posgrado.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	3
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	7
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	7
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	11
2.3.1 BASES TEÓRICAS	11
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	12
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	12
2.4 MARCO LEGAL	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	14
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	14
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	14
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	16
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	16
3.1.4 HIPÓTESIS	¡Error! Marcador no definido.
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	18
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	18
3.3.1 POBLACIÓN	18
3.3.2 MUESTRA	19
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO.....	19
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	19
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	21

3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	21
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	22
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		23
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	23
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	24
4.2.1	RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	31
4.2.2	ANÁLISIS CUALITATIVO.....	41
4.3	ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		45
5.1	CONCLUSIONES	45
5.2	RECOMENDACIONES	46
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		47
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	47
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	47
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA	48
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	49
6.4.1	DESCRIPCIÓN	49
6.4.2	DESARROLLO.....	49
6.5	MEDIDAS DE CONTROL	53
6.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	58
6.7	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	
	¡Error! Marcador no definido.	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		66
ANEXOS		69
	Anexo 1 Xxxx	69

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se propone un programa de formación orientado al fortalecimiento de capacidades administrativas, emprendedoras y directivas, dirigido a los directivos de empresas familiares de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, municipio de Santa Fe, Colón.

Las empresas familiares de estas comunidades representan una fuente clave de empleo e ingresos; sin embargo, muchas de ellas operan de manera empírica, con debilidades en planificación, organización administrativa, manejo financiero, toma de decisiones y estrategias de crecimiento, lo que limita su sostenibilidad y competitividad.

En este contexto, la capacitación en gestión empresarial y emprendimiento, acompañada del desarrollo de habilidades de liderazgo, se presenta como una estrategia fundamental para fortalecer la administración de los negocios familiares, mejorar su desempeño y contribuir al desarrollo económico local.

A pesar de su relevancia, muchos de estos negocios familiares enfrentan desafíos significativos debido a la limitada disponibilidad de herramientas y conocimientos en materia de liderazgo y gestión empresarial. Esta situación impacta directamente en su capacidad para crecer, innovar y adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado, limitando su potencial para generar un impacto positivo y sostenible en el desarrollo económico y social de las comunidades garífunas. El liderazgo comunitario es un componente crítico para el progreso social, especialmente en entornos rurales, fomentando el capital social, impulsando el cambio local y expresando las opiniones de la comunidad para el bienestar social (Reyes, 2019). Los programas eficaces de desarrollo del liderazgo son esenciales para empoderar a los líderes con las habilidades necesarias para abordar las necesidades de la comunidad, gestionar los conflictos y aprovechar la participación ciudadana, mejorando en última instancia la calidad de vida de las personas y fortaleciendo los lazos comunitarios (Reyes, 2019).

Conscientes de esta problemática y con el objetivo de fortalecer el tejido empresarial local, el presente proyecto se concibe como una respuesta estratégica para impulsar el crecimiento y la competitividad de las empresas familiares en Santa Fe, San Antonio y Guadalupe. Se busca reducir

las barreras que impiden su desarrollo y generar un impacto positivo en la vida de sus habitantes, mediante la implementación de un programa de formación especializado que empodere a sus líderes y les proporcione las herramientas necesarias para gestionar sus negocios de manera eficaz. Dada la importancia del liderazgo comunitario, existe una clara necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo y gestión específicamente dentro de las empresas familiares en las comunidades garífunas. Los programas de capacitación a medida pueden dotar a los directivos de las habilidades necesarias para planificar, diseñar e implementar iniciativas sostenibles, aliviar la pobreza y promover el desarrollo socioeconómico dentro de sus comunidades (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016). Se espera que este programa de formación inicie sus operaciones a partir de enero de 2025, brindando un impulso significativo a la economía local y contribuyendo al bienestar general de las comunidades garífunas. La evidencia sugiere que la efectividad de los programas de desarrollo empresarial se maximiza cuando se adaptan a las características culturales y necesidades específicas de los participantes (Lussier, 2001).

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Honduras, en comparación con sus países vecinos de Centroamérica, se caracteriza por ingresos económicos más limitados. Datos del Banco Mundial revelaron que, en 2023, la población hondureña ascendía a 10,732,261 habitantes, con un porcentaje de pobreza que alcanzaba el 51.3% de la población total. La tasa de desocupación, representando a las personas desempleadas, se situaba en el 7.4% de la fuerza laboral. Estas cifras impactan de manera desproporcionada las zonas rurales, donde el 65% de los hogares viven en pobreza (FIDA, 2023), con empleos precarios y dependencia de remesas. Las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, forman parte de este contexto, representando el 17% de la población indígena del país y también incluidas en ese 65% de hogares rurales en pobreza (FAO, 2023).

En estas comunidades, las empresas familiares constituyen un pilar fundamental para su economía y desarrollo social, actuando como fuente primordial de empleo e ingresos. Sin embargo, la gestión de estos negocios a menudo se basa en la tradición, transmitiendo la experiencia de generación en generación, lo que limita la adopción de prácticas modernas de liderazgo y gestión (Hernández, 2019).

La literatura sobre desarrollo de liderazgo y competencias directivas enfatiza la necesidad de adaptar los programas de formación al contexto específico de los participantes. En las comunidades garífunas, es crucial considerar sus valores culturales, estructuras sociales y dinámicas familiares en la gestión empresarial (Arzu, 2021). Estudios previos demuestran que la falta de acceso a capacitación y desarrollo profesional es una barrera para el crecimiento de empresas rurales y marginadas (Rodríguez, 2018). La carencia de liderazgo y competencias directivas se asocia con baja productividad, dificultad para retener talento, limitada innovación e incapacidad para adaptarse a los cambios del mercado (Martinez, 2023). Por lo tanto, resulta vital diseñar programas que impulsen el desarrollo de habilidades de liderazgo, la adopción de prácticas de gestión eficientes y el fortalecimiento de la capacidad de contribuir al desarrollo económico y social de sus comunidades.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas familiares garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe enfrentan limitaciones en su crecimiento y sostenibilidad debido a la falta de formación en administración, emprendimiento y gestión empresarial, lo que se refleja en deficiencias en la planificación, control de recursos, formalización, comercialización y toma de decisiones, aunque los directivos muestran iniciativa emprendedora y liderazgo natural, la ausencia de capacitación estructurada en áreas administrativas dificulta el aprovechamiento de oportunidades de mercado y la consolidación de sus negocios. Un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL., 2020) resalta que las pequeñas empresas en comunidades indígenas a menudo se enfrentan a barreras adicionales para el crecimiento, incluyendo el acceso limitado a financiamiento, la falta de capacitación y las dificultades para acceder a mercados más amplios. A pesar de su potencial, muchos directivos carecen de las habilidades necesarias para gestionar eficazmente sus negocios, lo que impacta negativamente en su rentabilidad y sostenibilidad. Según el testimonio de un emprendedor local, la falta de capacitación en liderazgo y gestión limita su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Esta situación, a su vez, dificulta la creación de empleo y la generación de ingresos en la comunidad, perpetuando un ciclo de limitaciones económicas. Un programa de formación integral podría ser clave para transformar esta realidad, empoderando a los líderes empresariales garífunas para que impulsen el crecimiento y el desarrollo de sus negocios y,

por ende, de sus comunidades.

1.3.1 Enunciado del problema

Actualmente, el liderazgo efectivo y la gestión empresarial son factores cruciales para el éxito de cualquier negocio, y las empresas familiares en las comunidades garífunas no son una excepción. Al desarrollar un programa de formación que fortalezca estas habilidades, se busca crear un efecto multiplicador en la economía local. Al igual que la tierra fértil de Honduras puede ser aprovechada para la agricultura, el talento y el potencial de los líderes empresariales garífunas pueden ser cultivados para generar un impacto positivo y sostenible en sus comunidades. Por lo tanto, las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, con un rico legado cultural y un espíritu emprendedor, deben implementar un programa de formación que impulse el desarrollo de liderazgo y las competencias directivas para mejorar la economía de las personas en su comunidad.

1.3.2 Formulación del problema

¿Cómo diseñar e implementar un programa de formación que desarrolle las habilidades de liderazgo y las competencias directivas de los directivos de empresas familiares en las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, Colón, Honduras?

1.3.3 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las habilidades de liderazgo y las competencias directivas que se consideran relevantes para lograr el éxito de las empresas familiares en las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe?
- ¿Cuál será el nivel de aceptación a corto plazo de los habitantes de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe con la implementación de un programa de formación diseñado para el desarrollo del liderazgo y las competencias directivas?
- ¿Qué características debe tener un programa de capacitación para que sea pertinente, efectivo y responda a las necesidades específicas de las comunidades garífunas y las familias que emprenden en Santa Fe, San Antonio y Guadalupe?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General: Diseñar un programa de formación para el desarrollo del liderazgo y las competencias directivas en directivos de empresas familiares de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, municipio de Santa Fe, Colón, Honduras, con el fin de fortalecer sus empresas y contribuir al desarrollo económico sostenible de la región.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las habilidades de liderazgo y las competencias directivas más relevantes para el éxito de las empresas familiares en las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe.
2. Determinar el nivel de aceptación a corto plazo de los habitantes de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe con la implementación de un programa de formación para el desarrollo del liderazgo y las competencias directivas.
3. Proponer un programa de capacitación que sea pertinente y efectivo a las necesidades de las comunidades y de las familias que emprenden.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Este estudio se justifica por la necesidad de fortalecer las empresas familiares en las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, que representan una fuente de desarrollo económico local. Al desarrollar las habilidades de liderazgo y las competencias directivas de los directivos de estas empresas, se espera mejorar su capacidad para gestionar sus negocios de manera eficaz y adaptarse a los cambios del mercado.

El programa de formación propuesto se basa en un enfoque culturalmente sensible, que reconoce y valora las particularidades de la cultura garífuna. Esto garantiza que el programa sea relevante, atractivo y eficaz para los participantes, y que contribuya a fortalecer su identidad cultural y su sentido de pertenencia a la comunidad.

Desde una perspectiva económica, se espera que el programa de formación genere un impacto positivo en el crecimiento de las empresas familiares, el aumento de la productividad, la

creación de empleo y la generación de ingresos en las comunidades garífunas. Además, el desarrollo de habilidades de liderazgo y competencias directivas puede contribuir a mejorar la gestión de los recursos naturales y a promover prácticas empresariales más sostenibles.

Este estudio también contribuirá a la generación de conocimiento sobre las necesidades de formación y las preferencias de aprendizaje de los directivos de empresas familiares en comunidades rurales y marginadas. Los resultados de la investigación pueden utilizarse para diseñar programas de formación más eficaces y para promover políticas públicas que apoyen el desarrollo empresarial en estas comunidades

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Análisis del macroentorno

El pueblo garífuna, de origen africano, llegó a las costas centroamericanas desde la isla de San Vicente a fines del siglo XVIII, específicamente entre 1797 y 1802 huyendo de la esclavitud en las Antillas británicas. Esta población surge de la mezcla de indígenas Caribes-Arawaks con africanos traídos a las Antillas en tiempos de la Colonia y la trata esclavista (Zagawa, 2021).

Aunque surgieron del mestizaje entre esclavos africanos y pueblos indígenas, los garífunas evitaron la esclavitud convencional. Establecieron una comunidad libre y autónoma en San Vicente, desafiando la esclavitud y el dominio colonial. Posteriormente, se dispersaron por la costa de América Central, en países como Belice, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Sin embargo, su libertad y autonomía enfrentaron amenazas, especialmente por parte del Imperio Británico y otras potencias coloniales europeas. “El pueblo garífuna es sobrevivir. Es sobreviviente del genocidio inglés” (Gamboa, 2023).

Su idioma es el garífuna, una lengua de base arawak con vocabulario y rasgos aportados por el caribe, así como préstamos del francés, inglés criollo y español. La lengua es un elemento central de la identidad cultural; muchas comunidades son bilingües (garífuna–español) y en algunos contextos también se usan el inglés o variantes criollas (UNESCO, 2001).

Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y diversos estudios académicos, se estima que la población garífuna en Centroamérica es de aproximadamente 400,000 a 500,000 personas. La mayor parte de esta población vive en Centroamérica excluyendo los países de El Salvador, Costa Rica y Panamá. Es importante señalar que las cifras exactas varían según las fuentes, y la recopilación oficial de datos étnicos, en algunos países aún presenta limitaciones. Sin embargo, estudios recientes y reportes de organizaciones internacionales consideran esta cifra como una aproximación confiable (OIT, 2018).

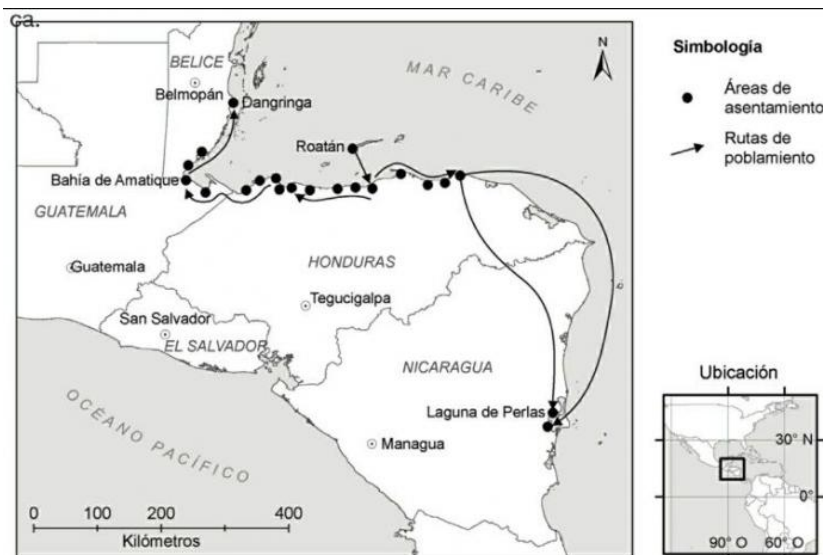
Su distribución geográfica es la siguiente:

- **Honduras** (Cortes, Atlántida, Gracias a Dios, Colón)
- **Belice** (Dangriga, Hopkins, Belize City)
- **Guatemala** (Livingston, Puerto Barrios)
- **Nicaragua** (Caribe Sur)

(NatGeo, 2001)



Figura 1: Mapa de las comunidades Garifunas en Belice, Guatemala, Honduras y Nicaragua.



(López, 2015) Figura 2:

Mapa que marca el desplazamiento de los Garifunas desde la Isla de Roatán, Honduras; hacia Guatemala, Belice y Nicaragua

Hasta el 2013 este era el numero de la población garífuna en Centroamérica

	Población garífuna	Nº de poblados	Población total	%
Honduras	200000	42	7600000	2.63
Belice	22000	6	310000	7.1
Guatemala	5000	2	14000000	0.03
Nicaragua	2500	3	5800000	0.04

(EDECADERT, 2013) **Figura 3: Cuadro que muestra la población Garífuna hasta el año 2013**

Las comunidades garífunas, han desarrollado a lo largo de su historia una economía plural y adaptativa centrada en el uso de recursos marinos y terrestres, el intercambio comercial costero y, más recientemente, en actividades vinculadas al turismo cultural y a la inserción en mercados formales. Estas prácticas económicas reflejan tanto continuidades históricas ligadas a la pesca, la agricultura de subsistencia y el transporte costero como transformaciones asociadas a procesos de integración regional, presiones ambientales y migración (FAO, 2003); (UNESCO, 2001).

Históricamente, la pesca artesanal constituyó el pilar de la economía garífuna. La captura de peces, crustáceos y moluscos proveía alimentos para el consumo doméstico y a la venta en mercados locales, mientras que la navegación costera y fluvial facilitaba el comercio entre aldeas y con pueblos vecinos (González, 1998), (Bilby, 1993). La recolección y procesamiento de recursos marinos incluyendo extracción de conchas y la producción de artesanías y bienes domésticos (cestería, tallado en madera, tejidos) complementaron estos ingresos y sostuvieron redes de intercambio regionales (FAO, 2003); (Knight, 2014).



Figura 4: Imagen del Municipio de Sante Fe, Colon. Fuente: Elaboracion propia, 2024.

La agricultura de subsistencia, centrada en cultivos como yuca, plátano, maíz, frijol y ñame, fue históricamente esencial para la seguridad alimentaria y, en menor medida, para el suministro de productos al mercado local. Al mismo tiempo, la inserción de garífunas en economías de trabajo asalariado —plantaciones, puertos y obras de infraestructura— articuló estrategias de sustento mixtas, especialmente frente a restricciones territoriales y presiones coloniales y postcoloniales (Hill, 2000); (Lewis, 1985).

La producción de casabe —el alimento tradicional elaborado a base de yuca— ha disminuido en algunas comunidades garífunas de Honduras; sin embargo, se otorgó el reconocimiento en 2024 por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. Este reconocimiento valida el valor histórico y cultural del casabe y fortalece esfuerzos de salvaguardia, transmisión intergeneracional y valorización económica de la práctica dentro de las comunidades. (UNESCO, 2024)

El turismo cultural y costero en puntos clave se ha consolidado como fuente creciente de ingresos: hospedaje familiar, guianza cultural, presentaciones musicales (punta, paranda), gastronomía y venta de artesanías son actividades que han permitido diversificar fuentes de

ingreso, aunque también han generado discusiones sobre la mercantilización de la identidad y las tensiones entre turismo masivo y modelos comunitarios sostenibles (McField, 2007); (Knight, 2014); (Pérez, 2016).

Es importante resaltar la importancia de remesas y la vulnerabilidad de poblaciones afrodescendientes frente a choques económicos y climáticos se recomiendan medidas de protección social y fortalecimiento de capacidades productivas (CEPAL., 2020); (BM, 2024). Dichas remesas provenientes de migración laboral hacia Estados Unidos y otros países desempeñan un papel económico relevante en muchas comunidades garífunas, contribuyendo a la sostenibilidad de hogares y a inversiones locales (Castillo, 2013). Además, la participación creciente en el empleo formal y en el sector de servicios (educación, salud, administración pública, ONG) evidencia procesos de incorporación socioeconómica diversa, aunque desigualmente distribuidos geográficamente y condicionados por el acceso a la tierra y la educación (CEPAL., 2020); (Belize, 2015).

Análisis de Microentorno

En 1797 y en los años siguientes, sobrevivientes y familias se trasladaron por mar y se establecieron en distintas islas y tramos de la costa caribeña de Centroamérica; Roatán (Honduras) fue un primer punto de llegada desde el cual las comunidades se dispersaron hacia Cortes, Atlántida, Islas de la Bahía, Colon y Gracias a Dios (Bilby, 1993).

El total de **Comunidades Garífunas de Honduras** según la Organización de Desarrollo Étnico Comunitario (ODECO) son 49.

Departamento de Cortes:

- Bajamar
- Masca
- Saraguaina
- Travesía

Depto. de Atlántida:

- Cayo Venado
- Corozal
- Barra Vieja

- Boca Cerrada
- La Ensenada
- Miami
- Nueva Armenia
- Nueva Go
- Rio Tinto
- Rosita
- San Juan
- Sambo Creek
- Sambuco

- Tornabé
- Triunfo de la Cruz

Departamento de Islas de la Bahía:

- Cayos Cochinos
- Punta Gorda

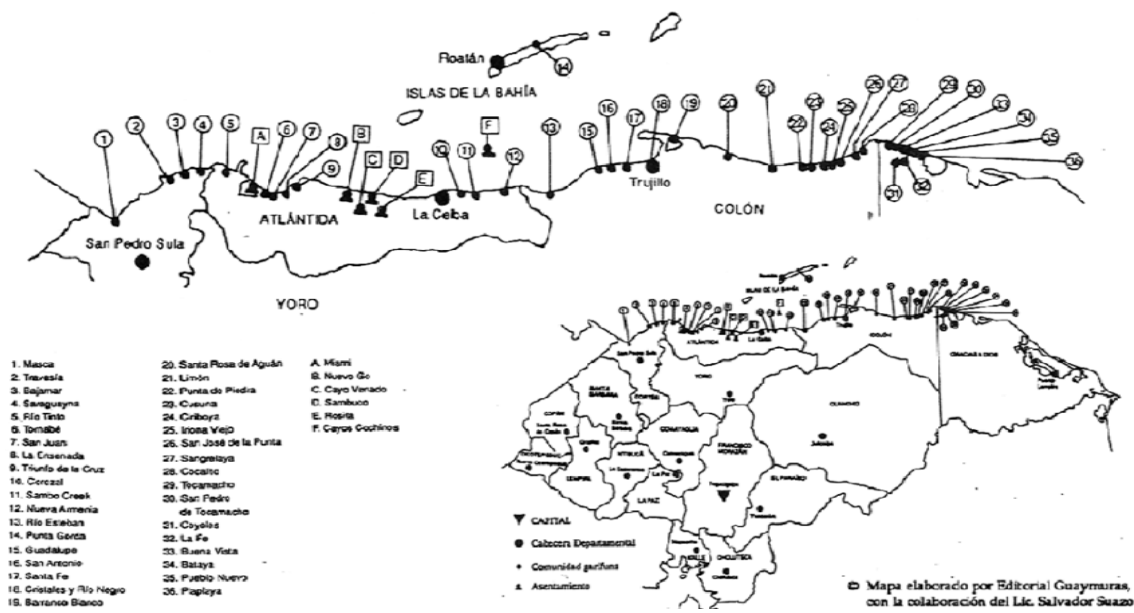
Departamento de Colon:

- Barra de Aguan
- Barranco Blanco
- Barrio San Martín
- Campamento
- Ciriboya
- Cocalito
- Coyoles
- Cusuna
- Cristales
- Iriona Viejo
- Limón
- Punta Piedra
- Rio Estaban
- Rio Negro
- San Antonio
- Santa Fe
- Guadalupe
- San José de la Punta
- San Pedro de Tocamacho
- Santa Rosa de Aguan
- Sangrelaya
- Tocamacho
- Vallecito

Depto. de Gracias a Dios:

- Batalla

- Buena Vista
- La Fe
- Pueblo Nuevo
- Plaplaya



(Suazo, 2018) Figura 5: Mapa de Honduras que muestra las comunidades Garífunas en Honduras

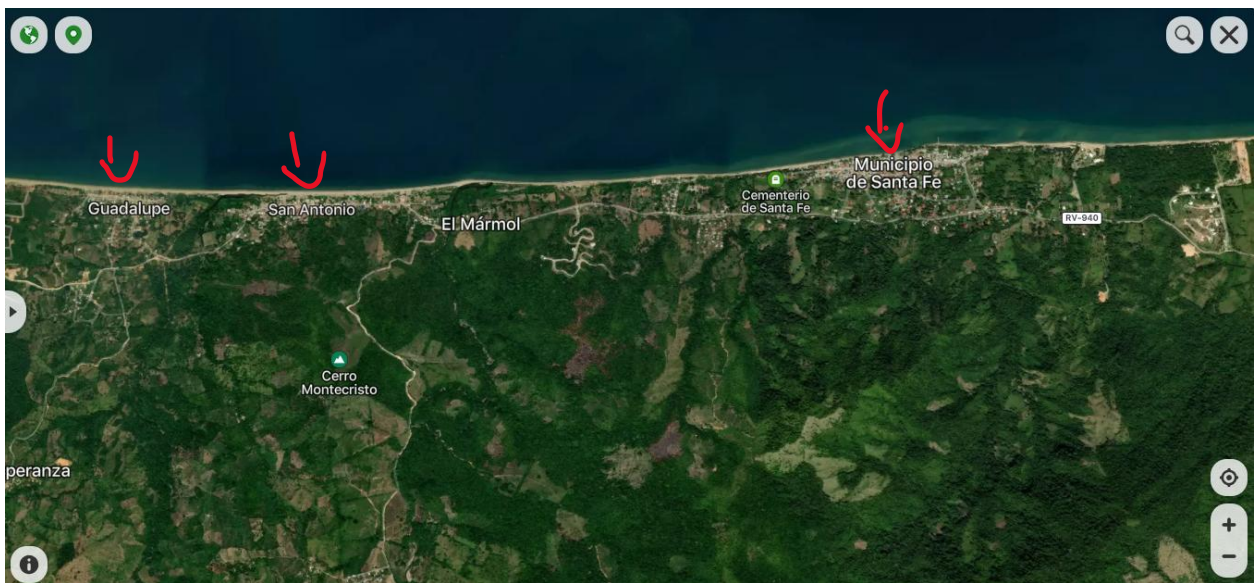


(Zelaya, 2025) Figura 6: Mapa de Honduras que muestra la ubicación geográfica de las comunidades Garífunas e Indígenas.

Análisis interno de la situación

El departamento de Colón, en la costa caribeña de Honduras, alberga importantes asentamientos garífunas cuya historia y modos de vida reflejan la trayectoria regional de este pueblo afro indígena

Este estudio presenta una síntesis sobre el origen, la lengua, la composición étnica, las costumbres y la ubicación geográfica, con énfasis en el municipio de Santa Fe y las comunidades de San Antonio y Guadalupe.



(Maps, 2025) **Figura 7: Mapa de Honduras que muestra la ubicación geográfica de las Comunidades de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe.**



Figura 8: Mapa de Honduras que muestra la ubicación geográfica de las Comunidades de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe.

La fundación de Santa Fe se remonta a 1799, cuando familias provenientes del barrio de Río Negro, en Trujillo, se trasladaron en busca de tierras aptas para la agricultura. Inicialmente formaron el caserío de David (hoy conocido como Guadalupe), y luego el asentamiento que pasó a llamarse Santa Fe o Punta Hicacos. Teniendo una extensión territorial aproximada de 195 km², está conformado por 4 aldeas y 49 caseríos registrados en el Censo Nacional de Población y Vivienda de 2013, el código de identificación geográfica de Santa Fe, Colon es 0205. (INE, 2018)

Corporación Municipal



Figura 9: Imagen de la municipalidad del Municipio de Santa Fe. Fuente: Elaboracion propia, 2024.

Isidro Noel Ruiz Martinez	Alcalde Municipal
Marleni Nohemi Lopez Ayala	Vice-Alcalde Municipal
Nahún Edgardo Miranda Laboriel	Regidor
Florinda Benita Sanchez Puerto	Regidora
Robel Bernardez Martinez	Regidor
Ingrid Irina Miranda Sanchez	Regidora
Wilfredo Rene Norales Arauz	Regidor
Pedro Damian Lalin Chavez	Regidor

(INE, 2018) Figura 10: Cuadro que explica la corporación Municipal del municipio de Santa Fe, Colon.

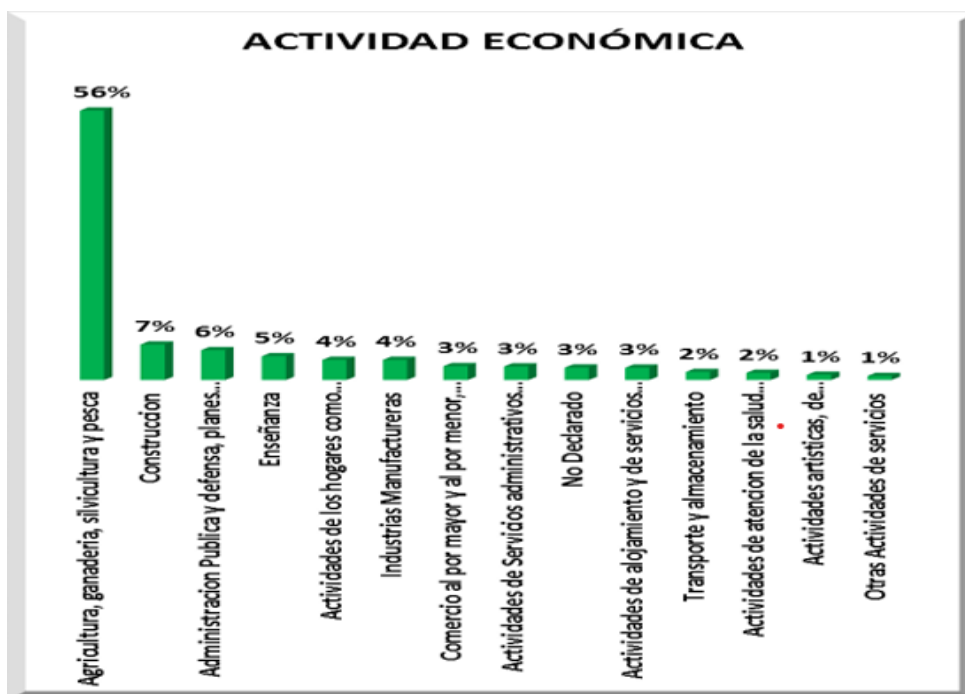
Total de población al 2018 según rangos de edad quinquenales, por sexo, y área rural

TOTAL	TOTAL	HOMBRE	MUJER	URBANO	RURAL
	5,362	2,512	2,850	-	5,362
0-4	666	339	327	-	666
5-9	687	337	350	-	687
10-14	615	277	337	-	615
15-19	462	218	244	-	462
20-24	447	225	222	-	447
25-29	420	202	218	-	420
30-34	412	190	222	-	412
35-39	250	113	137	-	250
40-44	242	125	117	-	242
45-49	181	69	112	-	181
50-54	216	72	144	-	216
55-59	193	82	110	-	193
60-64	177	88	89	-	177
65-69	90	47	43	-	90
70-74	126	62	64	-	126
75-79	75	32	43	-	75
80+	102	33	69	-	102

(INE, 2018) Figura 11: Cuadro que explica la distribución de la población en el municipio de Santa Fe Colon.

La población es de 5,362 personas la cual está compuesta por 2,512 hombres y 2,850 mujeres. Con una población en el área rural de 5,362 personas. Las estimaciones de la población de 10 años y más para Santa Fe, por nivel educativo, reflejan debilidades en cuanto a calidad de los recursos

humanos del municipio para ser productivo en un esquema competitivo. En este sentido, de las 3,146 personas que conforman la población en edad de 15 a 59 años, un 12.52% ha cursado la educación secundaria y los que han culminado los estudios superiores son un 3.74%; no obstante, los habitantes calificados a nivel de postgrado tan solo alcanzan un 0.05%. En Santa Fe, la mayoría de la población solamente ha cursado la educación básica en un 58.33% y el nivel de analfabetismo es del 22.56%. (UNAH, 2022)



(INE, 2018) **Figura 12:** Grafico que indica las actividades económicas en el municipio de Santa Fe.

La distribución del empleo muestra una fuerte concentración en el sector primario: 56 % de la población trabaja en agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. El 7 % trabaja en construcción; el 6 % en la administración pública y defensa; el 5 % en la enseñanza. El 4 % realiza actividades del hogar y otro 4 % trabaja en la industria manufacturera. El 3 % se dedica al comercio mayorista y minorista; otro 3 % a servicios administrativos; 3 % figura como no declarado; y 3 % trabaja en alojamiento y servicios turísticos. El 2 % se emplea en transporte y almacenamiento y otro 2 % en atención de la salud. Finalmente, el 1 % se concentra en actividades artísticas y otro 1 % en otros servicios.



Figura 13: Imagen de agricultor en la comunidad garífuna de San Antonio, . Fuente: Elaboracion propia, 2023.

Honduras enfrenta actualmente el desafío de fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión en los líderes de empresas familiares, fundamentales para el desarrollo económico y social del país. Diversos estudios indican que la falta de formación en competencias gerenciales limita la sostenibilidad y competitividad de estas empresas, particularmente en contextos rurales y comunitarios (García, 2019). La capacitación en habilidades directivas, liderazgo estratégico y gestión organizacional es esencial para que estos emprendedores puedan innovar, gestionar conflictos y planificar a largo plazo, elementos clave para su crecimiento y continuidad (Soria, 2017). Además, la incorporación de enfoques culturales y tradicionales en los programas de capacitación puede potenciar el liderazgo local, promoviendo un desarrollo más inclusivo y sostenible en las comunidades vulnerables de Honduras (López, 2018).

En síntesis, la economía garífuna en Centroamérica combina actividades tradicionales principalmente pesca artesanal, agricultura de subsistencia y comercio costero con formas

contemporáneas de inserción en el turismo cultural, el empleo formal y proyectos comunitarios de gestión de recursos. Estas economías mixtas reflejan resiliencia y adaptabilidad frente a cambios históricos y retos contemporáneos, pero también ponen de relieve la necesidad de políticas públicas sensibles al reconocimiento territorial, la sostenibilidad ambiental y la equidad en el acceso a mercados.

Las comunidades garífunas en Honduras, como Santa Fe, San Antonio y Guadalupe en el municipio de Santa Fe, Colón, tienen una economía principalmente basada en el uso de recursos tradicionales, incluyendo la pesca y turismo cultural (López, 2018). Sin embargo, enfrentan desafíos en cuanto al desarrollo empresarial y liderazgo, lo que limita la sostenibilidad de sus pequeños negocios familiares que muchas veces son la base de su economía local (Moreno, 2020).

Inventario de Empresas Familiares

Comunidad	Empresa	Descripción
Santa Fe	VIP Cuts	Barbería especializada en cortes de cabello para hombres y niños.
	Cabañas Bayeira	Hospedaje en cabañas rústicas y confortables, ideal para turistas y visitantes de la comunidad.
	Granja Avícola COPRODESA	Granja dedicada a la crianza y producción de huevos de gallina.
San Antonio	El Bar de Yari	Bar y local social que ofrece bebidas y espacio para la convivencia comunitaria.
	Juliany Boutique	Tienda de ropa y accesorios con estilo moderno.

	Panadería Cesia	Panadería artesanal que produce productos tradicionales garífunas.
Guadalupe	Marla Clark Beauty Studio	Salón de belleza que ofrece servicios de trenzado, y pintado de uñas.
	Bar y Restaurante El Tucán	Bar y restaurante que sirve comida tradicional garífuna y bebidas en un ambiente familiar.
	Ferretería La Roca	Venta especializada en materiales y herramientas de ferretería para proyectos domésticos y comunitarios.

Figura 14: Cuadro que muestra las empresas familiares de las comunidades de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe.

Los líderes en estas comunidades suelen desempeñar roles tradicionales y comunitarios, con un liderazgo basado en valores culturales, pero carecen de formación en gestión, innovación y dirección empresarial, lo que limita su crecimiento y desarrollo institucional. La falta de competencias directivas y liderazgo formal afecta la competitividad de las empresas familiares y restringe su potencial para contribuir al desarrollo socioeconómico de la comunidad (Paredes, 2021).

Por otro lado, la cultura garífuna enfatiza valores como la comunidad, la participación y el respeto mutuo, que pueden ser elementos clave en la formación de líderes que potencien la gestión empresarial sostenible (Cuen, 2012). Sin embargo, es necesario fortalecer estas cualidades mediante programas específicos de capacitación que permitan transitar hacia un liderazgo más estratégico y efectivo (Sánchez, 2022)

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 DESARROLLO DEL LIDERAZGO

En el contexto de las comunidades garífunas, el desarrollo del liderazgo hace referencia al proceso de fortalecer las habilidades y capacidades de los líderes comunitarios y directivos de empresas familiares, para guiarlos en la toma de decisiones, gestión de recursos y dirección estratégica de sus organizaciones (Northouse, 2018). Este proceso es fundamental para promover un liderazgo que sea innovador, inclusivo y respetuoso de su identidad cultural.

2.2.2 COMPETENCIAS DIRECTIVAS

El término "competencias directivas" en el ámbito empresarial se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que un directivo debe poseer para administrar de manera efectiva una organización o empresa familiar. Entre estas competencias se encuentran la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos, la gobernanza, la toma de decisiones y la comunicación efectiva (Goleman, 1995). La adquisición y fortalecimiento de estas competencias son esenciales para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas familiares garífunas.

2.2.3 EMPRESAS FAMILIARES GARÍFUNAS

Las empresas familiares garífunas representan una parte significativa de la economía local en Santa Fe, San Antonio y Guadalupe. Estas organizaciones suelen estar profundamente vinculadas a la cultura, tradiciones y valores ancestrales de la comunidad, lo que influye en su forma de gestión y toma de decisiones. Sin embargo, muchas enfrentan desafíos relacionados con la gestión, transmisión generacional y adaptación a nuevos contextos económicos y tecnológicos (Lambrecht, 2008).

2.2.4 COMUNIDADES GARÍFUNAS DE SANTA FE, SAN ANTONIO Y GUADALUPE

Las comunidades garífunas de estas localidades constituyen un grupo étnico-cultural con historias ancestrales, expresiones culturales propias y un sistema social que influye en las dinámicas empresariales y comunitarias (Arzu, 2021). La sostenibilidad de sus organizaciones requiere un enfoque que respete y valore su cosmovisión, tradiciones y su entorno natural.

2.2.5 PROGRAMAS DE FORMACIÓN

Los programas de formación en liderazgo y competencias directivas son intervenciones estructuradas que buscan mejorar las capacidades de los líderes y directivos mediante talleres, seminarios, capacitación en habilidades específicas y asesorías (Day, 2000). En el contexto de las comunidades garífunas, estos programas deben ser culturalmente contextualizados, participativos y adaptados a las necesidades particulares de los empresarios y su entorno social.

2.2.6 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LIDERAZGO Y COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO GARÍFUNA

El fortalecer el liderazgo y las competencias directivas en los directivos de las empresas familiares garífunas impacta positivamente en la gestión, legado familiar, innovación, y preservación cultural. Además, favorece el desarrollo socioeconómico de las comunidades y contribuye a la transmisión de valores ancestrales, asegurando la continuidad generacional en un entorno globalizado y cambiante (Sirmon, 2012).

2.2.7 DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

Entre los principales desafíos que enfrentan las comunidades garífunas en la gestión empresarial están la escasa capacitación, la resistencia al cambio, la transmisión generacional y la influencia de factores externos económicos y sociales. Sin embargo, estas comunidades también poseen oportunidades únicas para potenciar sus negocios mediante la integración de conocimientos modernos de gestión, recursos culturales y el fortalecimiento del liderazgo local (BM, 2024)

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.2 Teoría del Liderazgo Transformacional

La teoría del liderazgo transformacional, propuesta por Burns (1978) y desarrollada por Bass (Bass, 1995), sostiene que los líderes efectivos inspiran, motivan y movilizan a sus seguidores para lograr cambios positivos que beneficien no tanto a los intereses personales como al bienestar colectivo. Este tipo de liderazgo es fundamental en contextos comunitarios, ya que fomenta la participación, fortalece la identidad cultural y potenciar la cohesión social, aspectos indispensables para el desarrollo de las comunidades garífunas y sus organizaciones.

2.3.3 Liderazgo Comunitario y su Influencia en la Sociedad

El liderazgo comunitario se refiere a la capacidad de individuos y grupos para organizar, movilizar recursos y generar cambios sociales en sus comunidades, promoviendo participación, cohesión social y desarrollo local (Guarasué, 2010). En comunidades emblemáticas como las garífunas, este liderazgo favorece la preservación de valores culturales, el fortalecimiento de la identidad indígena y la gestión participativa de sus recursos y proyectos. La influencia de un liderazgo comunitario efectivo permite transformar realidades sociales y económicas, fomentando la autogestión y el empoderamiento social.

2.3.4 Teoría del Capital Social

El concepto de capital social, desarrollado por Putnam (RD, 2000) explica cómo las redes, la confianza mutua y las normas compartidas dentro de una comunidad facilitan la cooperación, la participación y el desarrollo social. El fortalecimiento del capital social en comunidades garífunas, mediante un liderazgo efectivo, contribuye a la gestión colectiva de recursos, la resolución de conflictos y la sostenibilidad de proyectos comunitarios y empresariales. La interacción social, el sentido de pertenencia y la confianza mutua son clave para potenciar su desarrollo integral.

2.3.5 Liderazgo en Organizaciones y Empresas Familiares en Contextos Culturales

El liderazgo en organizaciones familiares dentro de contextos culturales como el garífuna requiere entender y respetar las tradiciones, valores y cosmovisión propias, además de promover la continuidad generacional y la cohesión familiar (Leistner, 2017) . La formación en competencias directivas y liderazgo culturalmente sensible ayuda a mantener la identidad cultural, fortalecer las relaciones internas y facilitar la gestión empresarial en armonía con las tradiciones ancestrales y las exigencias del entorno social y económico.

2.3.6 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

: Propuesta de un programa de formación para fortalecer el liderazgo comunitario en comunidades rurales de Oaxaca, México.

El objetivo principal de este estudio fue diseñar un programa de formación integral que permita fortalecer las capacidades de liderazgo en los líderes comunitarios de comunidades rurales, promoviendo su participación en el desarrollo social y económico. La investigadora Vásquez adoptó un enfoque cualitativo y participativo, con el fin de identificar las necesidades formativas de los líderes y, a partir de allí, diseñar estrategias específicas y contextualizadas que respondieran a las particularidades socio culturales de dichas comunidades.

2.3.7 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

(Vásquez, 2020) Vásquez utilizó metodologías participativas, entrevistas abiertas, focus groups y talleres de capacitación en los que los propios líderes comunitarios colaboraron en la

identificación de las competencias que necesitan fortalecer. La investigación concluyó que el programa de formación incrementó significativamente las capacidades de liderazgo y gestión, promoviendo un mayor compromiso comunitario y fortaleciendo la cohesión social.

Fuente: (Vásquez, 2020). Propuesta de un programa de formación para fortalecer el liderazgo comunitario en comunidades rurales de Oaxaca, México. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 12(1), 65-82.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En este capítulo se darán a conocer cada uno de los métodos y procesos necesarios para proporcionar la información que logrará el desarrollo de la Propuesta de un programa de formación para el desarrollo del liderazgo y las competencias directivas en directivos de empresas familiares de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, municipio de Santa Fe, Colón. Asimismo, se describirá la población, técnicas e instrumentos utilizados para recopilar datos que permitan lograr el alcance de la investigación.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

En la siguiente tabla se presenta la matriz metodológica donde se muestran a detalle las variables a ser utilizadas para la obtención de información del proyecto.

Esta es una herramienta que permite el análisis e interpretación de la operatividad teórica del proyecto de investigación sistematizando tanto el problema como objetivos, variables y su operacionalización, con lo que se logra una investigación eficaz, con certeza para que cada elemento tenga coherencia (Rojas, 2010).

Título	Objetivos		Preguntas de investigación	Variable	Dimensiones
Propuesta de un programa de formación para el desarrollo del liderazgo y las competencias directivas en directivos de empresas familiares de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, municipio de Santa Fe, Colón.	General	Específicos	1. ¿Cuáles son las habilidades de liderazgo y las competencias directivas que se consideran relevantes para lograr el éxito de las empresas familiares en las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe? 2. ¿Cuál será el nivel de aceptación a corto plazo de los habitantes de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe con la implementación de un programa de formación diseñado para el desarrollo del liderazgo y las competencias directivas? 3. ¿Qué características debe tener un programa de capacitación para que sea pertinente, efectivo y responda a las necesidades específicas de las comunidades garífunas y las familias que emprenden en Santa Fe, San Antonio y Guadalupe?	Habilidades de liderazgo	Planificación y Gestión de recursos.
	Diseñar un programa de formación que fortalezca el liderazgo y las competencias directivas de los directivos de empresas familiares garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, en el municipio de Santa Fe, Colón, promoviendo el desarrollo económico sostenible de la región.	1. Identificar las habilidades de liderazgo y las competencias directivas más relevantes para el éxito de las empresas familiares en las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe.			
		2. Determinar el nivel de aceptación a corto plazo de los habitantes de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe con la implementación de un programa de formación para el desarrollo del liderazgo y las competencias directivas.			
		3. Proponer un programa de capacitación que sea pertinente y efectivo a las necesidades de las comunidades y de las familias que emprenden.		Nivel de aceptación	Aprobación de los directivos de las empresas pequeñas.
				Características del programa de formación.	Aplicabilidad y transferencia del conocimiento.

Figura 15: Cuadro que muestra la matriz metodológica. Fuente: Elaboración propia, 2025.

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO



Figura 16: cuadro que muestra el esquema de variables de estudio. Fuente: Elaboración propia, 2025.

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Para el trabajo óptimo de las variables de investigación se necesita consolidar los elementos que conforman la investigación, haciendo uso de la operacionalización de las variables se puede observar la congruencia de los elementos y la relación entre ellos, a continuación, la operacionalización de las variables de investigación:

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
Variable dependiente				
Desarrollo del liderazgo y competencias directivas	Conjunto de capacidades que permiten a los directivos influir positivamente en sus equipos de trabajo, planificar estratégicamente, tomar decisiones acertadas, comunicarse eficazmente y administrar los recursos de manera eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa.	Nivel de desarrollo de habilidades y competencias directivas adquiridas o fortalecidas tras la implementación del programa de formación	Habilidades de liderazgo	¿Defino metas claras y alcanzables para el crecimiento de mi empresa? ? ¿Supervisa el uso eficiente de los recursos?
			Toma de decisiones	¿Analiza información antes de decidir? ¿Considera el impacto de sus decisiones en la empresa?
			Gestión de recursos	¿Planifica el uso de los recursos humanos y materiales?
Variables Independientes				
Nivel de Aceptación	Grado en que los directivos de empresas familiares están dispuestos a participar, aprobar y adoptar el programa de formación propuesto, considerando su utilidad, pertinencia y factibilidad.	Aceptación de los interesados en la propuesta.	Grado Impacto/Interés	¿Estaría dispuesto a invertir tiempo en la capacitación? ¿Participaría en el programa de formación propuesto? ¿Piensa que las habilidades desarrolladas serán aplicables a su trabajo diario? ¿Considera que el programa es necesario para su desarrollo profesional?
Características del programa de formación	Rasgos estructurales, metodológicos y de contenido del programa de formación que facilitan la adquisición y aplicación de competencias directivas en el contexto empresarial garífuna.	Aspectos evaluables del programa tales como su metodología, contextualización cultural y mecanismos de seguimiento.	Transferencia del conocimiento	¿El programa contribuye al mejoramiento continuo de la gestión empresarial? ¿Aceptaría seguimiento o acompañamiento posterior al

				<p>programa?</p> <p>¿Aplicaría lo aprendido en sus funciones directivas?</p>
--	--	--	--	--

Figura 17: Cuadro que muestra la operacionalización de las variables. Fuente: Elaboración propia, 2025.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Esta investigación se desarrollará bajo el enfoque mixto, ya que es el que mejor se adapta a las características y necesidades del estudio. El enfoque mixto permite la integración de métodos cuantitativos y cualitativos en un mismo proceso de investigación, con el propósito de obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

A través de este enfoque, se busca relacionar los datos numéricos obtenidos mediante instrumentos estructurados (como encuestas aplicadas a los directivos de empresas familiares) con la información cualitativa recolectada mediante observaciones, entrevistas o comentarios abiertos, con el fin de interpretar de manera más profunda las percepciones y experiencias de los participantes.

En este sentido, el enfoque mixto permitirá analizar de forma integral las necesidades de formación en liderazgo y competencias directivas, así como la aceptación y pertinencia del programa propuesto dentro del contexto sociocultural de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, en el municipio de Santa Fe, Colón.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación tiene un enfoque descriptivo, con el objetivo de recopilar, analizar y presentar los datos obtenidos mediante las herramientas necesarias como encuestas, entrevistas y ofrecer una comprensión clara y ordenada de estos.

3.2.1 POBLACIÓN

El municipio de Santa Fe tiene una población de aproximadamente 5,362 habitantes, estos datos fueron realizados mediante un censo por parte del Instituto Nacional de Estadística 2018, para el desarrollo de esta investigación se encuestará la municipalidad y parte de las empresas familiares que participaran en este proyecto.

3.2.2 MUESTRA

La población objeto de estudio está conformada por los directivos de nueve (9) empresas familiares pertenecientes a las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, en el municipio de Santa Fe, Colón. Debido al tamaño reducido de la población y a la viabilidad del acceso a todos los participantes, no se aplicó fórmula de muestreo, sino que se optó por un muestreo censal, que incluye la totalidad de los sujetos de estudio. Este tipo de muestreo permite obtener información completa y confiable de todos los directivos participantes, garantizando una visión integral de las habilidades de liderazgo, competencias directivas y el nivel de aceptación del programa de formación propuesto.

3.2.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

En la presente investigación se empleó la técnica de muestreo censal, debido a que la población de estudio está conformada únicamente por nueve (9) directivos de empresas familiares pertenecientes a las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, en el municipio de Santa Fe, Colón. Este tipo de muestreo permite considerar a la totalidad de los sujetos que integran la población, garantizando la obtención de datos completos y representativos del fenómeno de estudio, sin recurrir a procesos de selección aleatoria. La elección de esta técnica se justifica por el tamaño reducido de la población y la facilidad de acceso a todos los directivos, lo que asegura una recopilación de información precisa sobre las habilidades de liderazgo, competencias directivas y nivel de aceptación del programa de formación propuesto.

3.3 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Con el propósito de realizar una investigación con orden adecuado y hacer uso correcto de la información recolectada se presentarán a continuación los instrumentos, técnicas y procedimientos

que se llevarán a cabo en el desarrollo del proyecto.

3.4.1 TÉCNICAS

Para el desarrollo de esta investigación se realizará una entrevista virtual dirigida al alcalde del municipio de Santa Fe, con el propósito de obtener información desde la perspectiva institucional sobre la situación actual de las empresas familiares garífunas, las necesidades de fortalecimiento en liderazgo y gestión, y la relevancia de promover programas de formación directiva en la región.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Entrevista

Se empleará una entrevista estructurada, diseñada con el propósito de obtener información cualitativa relevante sobre la situación actual del liderazgo y la gestión empresarial en las comunidades garífunas del municipio de Santa Fe. La entrevista estará dirigida a la autoridad local y a un pequeño grupo de residentes, quienes aportarán su perspectiva respecto a las necesidades de fortalecimiento en liderazgo, la gestión de las empresas familiares y el papel de la formación directiva como herramienta de desarrollo económico y social. Las preguntas se presentarán en un orden lógico y secuencial, abordando aspectos relacionados con la realidad empresarial, los desafíos de los directivos y las oportunidades de implementación del programa propuesto.

Encuesta

Asimismo, se aplicará una encuesta estructurada dirigida a los directivos de las empresas familiares de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, con el fin de recopilar información cuantitativa y cualitativa que permita evaluar el nivel de liderazgo actual, las competencias directivas, la aceptación y la pertinencia del programa de formación planteado. El instrumento incluirá preguntas cerradas tipo escala Likert, así como algunas preguntas abiertas que faciliten la expresión de opiniones y percepciones personales sobre el proceso de formación y las necesidades específicas de cada empresa.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

La encuesta será breve, con una duración aproximada de cinco minutos, y estará estructurada para recopilar información precisa sobre el nivel de liderazgo, las competencias directivas actuales y la aceptación del programa de formación propuesto. El instrumento iniciará con preguntas de identificación general de los directivos participantes y continuará con ítems enfocados en la planificación, toma de decisiones, comunicación organizacional y gestión de recursos, así como en la percepción sobre la pertinencia y aplicabilidad del programa dentro de sus empresas familiares.

La encuesta será elaborada en la plataforma Google Forms y se distribuirá de manera digital, con el propósito de facilitar la participación, optimizar el tiempo de respuesta y garantizar una mayor claridad en la recolección y tabulación de la información obtenida. Por su parte, la entrevista estructurada se aplicará de forma virtual a las autoridades locales del municipio de Santa Fe, con el fin de obtener información más profunda y relevante desde la perspectiva institucional sobre la situación del liderazgo en las empresas familiares, las necesidades de formación y el impacto esperado del programa en el desarrollo económico local.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para recopilar la información oportuna de esta investigación se buscarán fuentes primarias y secundarias, de esta manera se obtendrán datos más detallados y de gran beneficio para la investigación.

3.4.1 FUENTES PRIMARIAS

Abarcará a la autoridad principal del Municipio de Santa Fe y así mismo es de gran importancia conocer la opinión de la comunidad en general debido a que se busca una solución en la economía de esta.

3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

En esta investigación se hará uso de fuentes secundarias como documentos, artículos científicos, tesis y libros relacionados con el desarrollo del liderazgo, las competencias directivas y la formación empresarial, especialmente en contextos comunitarios y de empresas familiares. Estas fuentes permitirán sustentar teóricamente el diseño del programa de formación, tomando como referencia experiencias y modelos exitosos implementados en otros entornos similares.

Validez del instrumento

La validez del instrumento de entrevista fue determinada mediante el juicio de dos expertas en el área de metodologías aplicadas. La experta No. 1 sugirió revisión del contenido enfocándose en mejorar el léxico con el propósito de adecuarlo al nivel educativo de secundaria de los participantes y garantizar una comprensión clara de cada una de las preguntas. Por otro lado, la experta No. 2 sugirió modificar la redacción de la pregunta 16, con el fin de mejorar su precisión y facilitar su interpretación por parte de los entrevistados. El experto No. 3 sugirió revisar las preguntas con respuesta de opciones múltiples para que solo sea de selección única. Las recomendaciones brindadas fueron incorporadas en la versión final del instrumento, fortaleciendo así su claridad, pertinencia y validez de contenido.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación, se exponen los resultados y el análisis de los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados en la investigación, los cuales se relacionan con la propuesta de un programa de formación orientado al fortalecimiento del liderazgo y las competencias directivas en los directivos de las empresas familiares de las comunidades de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe. La información fue recolectada mediante entrevistas virtuales realizadas al alcalde del municipio de Santa Fe y a dos emprendedores dedicados a la producción y distribución de aceite de coco, ubicados en dos comunidades garífunas diferentes. Así como a través de una encuesta aplicada a nueve emprendedores de empresas familiares de las comunidades en estudio, utilizando para ello la plataforma digital Google Forms como medio de recolección de datos.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se realizó una entrevista virtual de cinco preguntas a un emprendedor productor y comerciante de aceite de coco, originario de la comunidad garífuna de Santa Fe y fundador de la microempresa Marín, localizada en Tela, Atlántida. Asimismo, se llevó a cabo una entrevista virtual de siete preguntas a una emprendedora dedicada a la distribución de aceite de coco, propietaria del emprendimiento Ítara, quien actualmente se encuentra establecida en la ciudad de San Pedro Sula.

El objetivo de ambas entrevistas fue conocer la experiencia de los emprendedores, las principales dificultades enfrentadas en el desarrollo de sus negocios, así como su percepción sobre la importancia de la formación en liderazgo, gestión empresarial e innovación en las comunidades garífunas. La experiencia compartida por los entrevistados se vincula directamente con el objetivo de la presente investigación, ya que evidencia cómo el fortalecimiento de las competencias directivas y del liderazgo en los emprendedores de las empresas familiares de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe puede contribuir al crecimiento, sostenibilidad e impacto económico de los negocios locales.

De igual manera se realizó una entrevista de doce preguntas al alcalde del municipio de Santa Fe con la finalidad de conocer la situación actual de los directivos de empresas familiares garífunas en las comunidades de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe. Posteriormente, se aplicó

una encuesta digital de veinte preguntas, mediante la herramienta Google Forms, a los nueve directivos de empresas familiares de las comunidades en estudio, las cuales suman un total de nueve empresas, obteniéndose una tasa de respuesta del 100 %.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

Matriz registro de respuestas de entrevista al emprendedor de Aceite de coco en Tela, Atlántida.

Pregunta	Emprendedor de Aceite de Coco	Análisis
1. ¿Usted ha realizado antes proyectos de formación en liderazgo o en manejo de negocios?	Sí, a través de proyectos universidad-sociedad hemos fortalecido emprendedores en planes, costos, precios y formalización	La formación fortalece capacidades emprendedoras y mejora la sostenibilidad económica de negocios comunitarios locales.
2. ¿Qué tipo de proyectos cree que han tenido más impacto en el desarrollo económico de las comunidades garífunas?	Los proyectos que capacitan para formalización han impulsado más emprendimientos en comunidades garífunas locales.	Estos proyectos fortalecen autonomía económica, fomentan emprendimiento formal y reducen dependencia de remesas externas locales
3. ¿Qué características debería tener un programa de formación para que sea bien aceptado y valorado por las comunidades?	Debe adaptarse al nivel educativo, ser práctico, didáctico y basado en diagnóstico comunitario previo.	La adaptación y didáctica aseguran participación, comprensión y mayor apropiación comunitaria del aprendizaje por todos.
4. ¿Cree que este tipo de programas comunitarios puede ayudar al desarrollo económico local? ¿De qué manera?	Sí, fortalece capacidades para negocios rentables, reduce migración y mejora ingresos sostenibles comunitarios locales.	El desarrollo de capacidades impulsa productividad, ingresos sostenibles y oportunidades dentro del territorio comunitario local.
5. ¿Qué tipo de alianzas (con ONG, la municipalidad, empresas u otras organizaciones) cree que serían clave para que este programa funcione bien?	ONG, municipalidades, universidades y cámaras de comercio son aliados estratégicos para implementación formativa exitosa.	Las alianzas integran recursos, conocimiento y financiamiento, garantizando continuidad del programa formativo en las comunidades.

Figura 18: cuadro que muestra entrevista a un emprendedor de aceite de coco. Fuente: Elaboracion propia, 2025.

A partir de la entrevista realizada, se evidencia que las habilidades de liderazgo y las competencias directivas representan una necesidad prioritaria entre los emprendedores de las comunidades garífunas, ya que su fortalecimiento les permitiría mejorar la toma de decisiones, la organización de sus negocios y la sostenibilidad de sus emprendimientos. De igual forma, se identifica un alto nivel de aceptación hacia la implementación de programas de formación, siempre que estos respondan a la realidad social, cultural y educativa de la población.

En cuanto a las características del programa de formación, se concluye que este debe ser práctico, flexible, adaptado a distintos niveles de escolaridad y orientado al desarrollo de competencias aplicables de manera inmediata, con el fin de garantizar su efectividad y permanencia en el contexto comunitario.

Matriz registro de respuestas de entrevista a la emprendedora en la distribución de Aceite de coco ubicada en San Pedro Sula, Cortes.

Pregunta	Emprendedor de Aceite de Coco	Análisis
1. ¿Cuál es su emprendimiento y qué le motivó a iniciar y mantener su emprendimiento?	Mi emprendimiento consiste en la distribución de aceite de coco bajo la marca <i>Ítara aceite de coco</i> . Inicié este proyecto por mi interés en el consumo de productos naturales y saludables y por los beneficios que el aceite de coco ofrece para la alimentación y el cuidado personal.	El emprendimiento con enfoque comunitario fortalece la comercialización local y promueve el desarrollo económico sostenible.
2. ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes que ha adquirido al dirigir su empresa?	Uno de mis principales aprendizajes ha sido comprender que el éxito del producto no depende de la cantidad de oferta en el mercado. He aprendido que la clave está en cómo se comercializa el producto y en la confianza que se genera con el cliente.	La confianza del cliente y la diferenciación del producto son claves para la sostenibilidad del emprendimiento.
3. ¿A qué retos considera que se enfrentan actualmente los emprendedores	Considero que los principales retos de los emprendedores garífunas son la limitada inserción en el	Las limitaciones en marketing y digitalización reducen la competitividad de los emprendimientos

<p>garífunas dentro de las comunidades?</p>	<p>entorno digital y las debilidades en marketing. Estas dificultades afectan la promoción y comercialización de los productos. Además, muchos emprendimientos operan con procesos artesanales largos y no automatizados. Esto ralentiza la producción y limita el crecimiento. Como resultado, se dificulta competir en mercados más amplios.</p>	<p>comunitarios.</p>
<p>4. ¿Cómo cree que la capacitación en liderazgo y competencias directivas puede transformar la forma de dirigir de otros Emprendedores garífunas?</p>	<p>Creo que todo emprendedor posee un liderazgo inicial al decidir iniciar un negocio. Sin embargo, la capacitación en liderazgo y competencias directivas puede fortalecer habilidades blandas importantes. Este tipo de formación ayudaría a mejorar la atención al cliente, la organización interna y la visión de crecimiento.</p>	<p>La formación en liderazgo mejora la gestión interna y favorece el crecimiento sostenible de los emprendimientos.</p>
<p>5. ¿Qué aspectos de la cultura garífuna deberían integrarse en un programa de formación para que sea significativo y útil?</p>	<p>Considero fundamental integrar la historia del pueblo garífuna en los programas de formación. También es importante reflexionar sobre el contexto social y empresarial actual de la comunidad. Entender cómo es percibida la cultura garífuna a nivel nacional ayudaría a preparar mejor a los emprendedores. Esto facilitaría su adaptación a entornos más competitivos. De esta forma, se promovería una visión empresarial más estructurada.</p>	<p>La inclusión de la identidad cultural fortalece la pertinencia y aceptación de los programas de formación.</p>

<p>6. ¿Qué tipo de acompañamiento considera necesario después de recibir una capacitación?</p>	<p>Desde mi perspectiva, la capacitación en liderazgo es solo un primer paso. Es necesario un acompañamiento posterior en áreas como marketing y finanzas. También considero importante fortalecer conocimientos sobre elaboración de presupuestos y manejo del flujo de efectivo</p>	<p>El acompañamiento continuo garantiza la aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos.</p>
<p>7. ¿Qué mensaje o consejo daría a otros emprendedores garífunas que desean fortalecer su liderazgo y hacer crecer sus negocios?</p>	<p>Mi consejo para otros emprendedores garífunas es enfocarse en la formación y en conocer a profundidad el producto que ofrecen. Considero importante evitar dispersarse en muchas actividades sin una estrategia clara. Recomiendo aprovechar herramientas como internet y las redes sociales para investigar y aprender de otras experiencias. El emprendedor debe convertirse en un experto de su propio producto. Esto facilitará su valorización y posicionamiento en el mercado.</p>	<p>La investigación y el enfoque estratégico fortalecen el liderazgo y el posicionamiento del producto.</p>

Figura 19: cuadro que muestra entrevista a emprendedora en distribución de aceite de coco. Fuente: Elaboración propia, 2025.

A partir de la entrevista realizada a la emprendedora dedicada a la distribución de aceite de coco, se evidencia que el liderazgo emprendedor surge de la iniciativa personal y del compromiso con la comercialización de productos naturales, así como de la articulación entre productoras locales y consumidores finales. No obstante, se identifica la necesidad de fortalecer competencias directivas vinculadas al marketing, la gestión financiera, la planificación y el uso de herramientas digitales, aspectos clave para mejorar la sostenibilidad y el crecimiento del emprendimiento.

Asimismo, la entrevistada manifiesta una alta apertura hacia la implementación de programas de formación en liderazgo y competencias directivas, siempre que estos respondan a la realidad cultural y social de las comunidades garífunas. En cuanto a las características del programa de formación, se concluye que este debe ser práctico, flexible, culturalmente contextualizado y acompañado de procesos de seguimiento, con el fin de facilitar la aplicación inmediata de los conocimientos y fortalecer el desarrollo económico de los emprendimientos comunitarios.

Matriz registro de respuestas de entrevista al alcalde del municipio de Santa Fe, Colon.

Pregunta	Emprendedor de Aceite de Coco	Análisis
1. Desde su punto de vista, ¿cómo considera que los directivos de las empresas familiares están liderando y gestionando actualmente sus negocios en las comunidades garífunas del municipio?	Considero que los emprendedores están liderando bien y con buena intención; sin embargo, aún necesitan fortalecer aspectos organizativos, educativos y de formalización para mejorar la gestión de sus negocios.	El liderazgo emprendedor existe, pero requiere fortalecimiento organizativo y formativo.
2. Según su experiencia como líder local, ¿qué debilidades observa en el liderazgo o en la administración de los emprendedores de la comunidad?	Observo debilidades en la formalización de los negocios, la educación financiera, la madurez organizativa, la perseverancia y el uso limitado de estrategias de marketing y herramientas digitales.	La falta de formalización, educación financiera y marketing limita el crecimiento empresarial.
3. ¿Qué tan importante considera usted que es la planificación y el buen uso de los recursos para que las empresas familiares puedan crecer y mantenerse en estas comunidades? Es importante o que en la planificación esta todo.	Considero que la planificación es fundamental, ya que en ella está la base para analizar el mercado, estimar la demanda, definir estrategias y tomar decisiones que permitan el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.	La planificación y el uso adecuado de recursos son claves para la sostenibilidad del negocio.
4. ¿Qué tan abiertos cree usted que estarían los empresarios locales a	Creo que los empresarios locales estarían abiertos a	La apertura a la capacitación refleja una actitud favorable hacia el

participar en un programa de formación en liderazgo y gestión empresarial?	participar, ya que han mostrado interés en capacitaciones previas impulsadas por organizaciones y programas comunitarios.	fortalecimiento empresarial.
5. ¿Considera que los emprendedores de la comunidad garífuna estarían dispuestos a participar en este tipo de capacitaciones? ¿Por qué?	Sí, considero que estarían dispuestos porque existen experiencias positivas como ferias de emprendedores y clubes de ahorro que han fortalecido la organización, la confianza y la participación comunitaria.	La experiencia comunitaria previa favorece la disposición a participar en programas de formación..
6. ¿Qué aspectos podrían facilitar o dificultar que este programa sea aceptado en las comunidades de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe?	La aceptación se facilitaría si el programa es pertinente, responde a necesidades reales y se adapta a la cultura garífuna; se dificultaría si no considera estos elementos contextuales.	La pertinencia cultural y contextual determina la aceptación del programa en las comunidades.
7. Desde su punto de vista, ¿qué características debería tener un programa de capacitación para que sea útil y aplicable a las empresas familiares garífunas?	Desde mi punto de vista, el programa debe ser pertinente, culturalmente contextualizado, orientado a necesidades reales del municipio y enfocado en actividades productivas con identidad garífuna.	Un programa contextualizado fortalece la identidad cultural y la aplicabilidad empresarial.
8. ¿Cree usted que los contenidos de un programa de capacitación deben adaptarse a la cultura y a la realidad social de las comunidades garífunas? ¿Por qué?	Sí, considero que los contenidos deben adaptarse tanto a la cultura como al nivel educativo de la población, utilizando un lenguaje sencillo y ejemplos prácticos que faciliten su comprensión y aplicación.	La adaptación cultural y educativa mejora la comprensión y efectividad de la capacitación.
9. ¿Qué tipo de apoyo podría brindar la municipalidad para facilitar la realización	Desde la municipalidad podemos brindar apoyo mediante recursos humanos, logística,	El apoyo institucional facilita la implementación y sostenibilidad del

de este programa de capacitación?	espacios físicos para las capacitaciones y el acompañamiento del Departamento de Desarrollo Comunitario.	programa formativo.
10. ¿Cómo considera que un programa de formación en liderazgo podría ayudar al desarrollo económico y sostenible de las comunidades garífunas del municipio de Santa Fe?	Considero que un programa de formación en liderazgo podría impulsar el desarrollo económico al fomentar la inversión de remesas, fortalecer el emprendimiento local, mejorar la circulación del dinero en el municipio y promover la inclusión financiera.	La formación en liderazgo impulsa el desarrollo económico y la inversión local sostenible.

Figura 20: cuadro que muestra la entrevista al alcalde de Santa Fe, Colon. Fuente: Elaboracion propia, 2025.

A partir de la entrevista realizada al alcalde del municipio de Santa Fe, se evidencia que los emprendedores de las empresas familiares garífunas cuentan con iniciativa y disposición para liderar sus negocios; sin embargo, presentan debilidades en áreas clave como la formalización, la organización administrativa, la educación financiera, el acceso a mercados y el uso de estrategias de marketing. Estas limitaciones inciden directamente en la sostenibilidad y el crecimiento de los emprendimientos locales.

Asimismo, el entrevistado manifiesta que existe una apertura favorable hacia la implementación de programas de formación en liderazgo y competencias directivas, especialmente cuando estos han demostrado responder a necesidades reales a través de experiencias previas como ferias de emprendedores y clubes de ahorro comunitarios. En cuanto a las características del programa de formación, se concluye que este debe ser pertinente, culturalmente contextualizado, adaptado al nivel educativo de la población y orientado a la aplicación práctica de los conocimientos, con el acompañamiento de la municipalidad, a fin de contribuir al desarrollo económico sostenible de las comunidades garífunas del municipio de Santa Fe.

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

RESULTADOS CUANTITATIVOS DE ENCUESTA APLICADA A LOS 9 DIRECTIVOS DE EMPRESAS FAMILIARES DE LAS COMUNIDADES GARÍFUNAS DE SANTA FE, SAN ANTONIO Y GUADALUPE.

1. A cuál género pertenece

9 respuestas

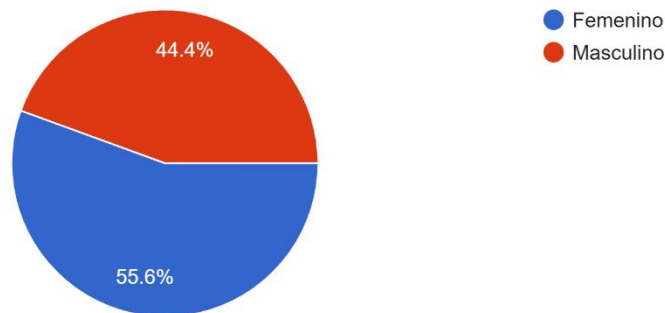


Figura 21: pregunta número uno de encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia, 2025.

El gráfico evidencia que el 55.6% de los directivos encuestados pertenece al género femenino, mientras que el 44.4% corresponde al género masculino. Esta distribución evidencia una participación ligeramente mayor de mujeres dentro de los puestos directivos de las empresas familiares de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe. Este dato es relevante para el estudio, ya que permite identificar que las mujeres tienen una presencia activa en la toma de decisiones y en la gestión empresarial dentro de estas comunidades.

Además, esta composición puede influir en el diseño del programa de formación propuesto, ya que la participación femenina puede estar asociada a estilos de liderazgo particulares, necesidades formativas específicas y niveles de aceptación que deben ser considerados para asegurar la pertinencia y efectividad del programa.

2. Edad

9 respuestas

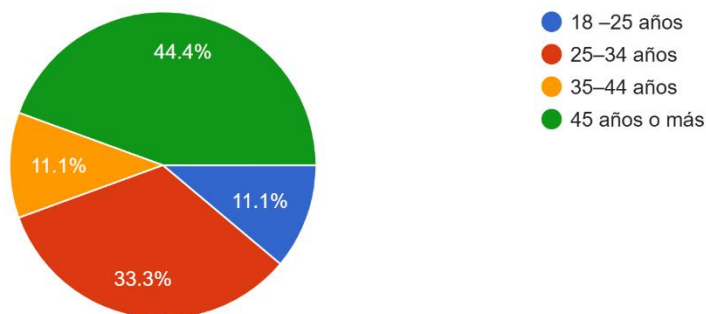


Figura 22: pregunta número dos de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

El gráfico muestra que el 44.4% de los directivos tiene 45 años o más, seguido por un 33.3% con edades entre 25 y 34 años. Los grupos de 18–25 años y 35–44 años representan cada uno el 11.1%. Esta distribución evidencia que la mayoría de los líderes poseen una edad madura, lo que puede relacionarse con mayor experiencia y estabilidad en la gestión de sus negocios familiares.

3. Nivel de estudios

9 respuestas

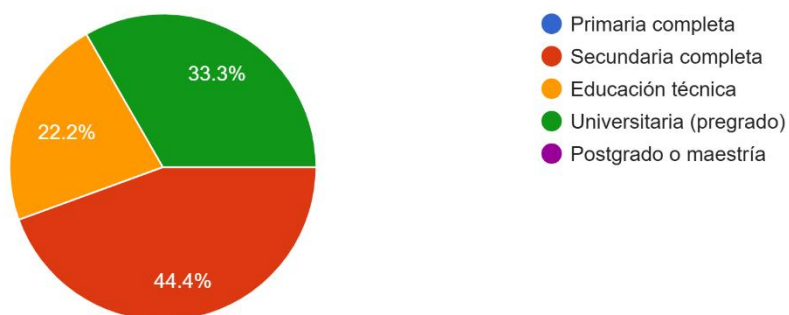


Figura 23: pregunta número tres de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

Los resultados indican que el 44.4% de los encuestados posee educación secundaria completa, mientras que el 33.3% cuenta con formación universitaria y el 22.2% con educación técnica. No se registran participantes con primaria completa o estudios de posgrado. Esto refleja un nivel educativo medio, con una proporción significativa de directivos que ha alcanzado formación superior, relevante para la toma de decisiones y el liderazgo empresarial.

4. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar como encargado o director de su negocio familiar?

9 respuestas

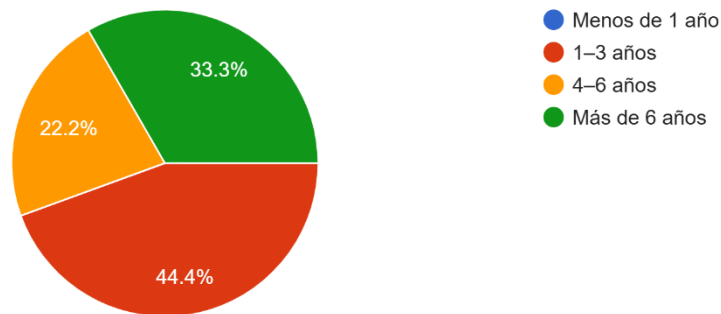


Figura 24: pregunta número cuatro de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

El 44.4% de los directivos tiene entre 1 y 3 años de experiencia, el 33.3% cuenta con más de 6 años, y el 22.2% posee entre 4 y 6 años. No se reportan directores con menos de un año de experiencia. Los datos sugieren una combinación equilibrada entre líderes relativamente nuevos y otros con trayectoria consolidada, lo cual puede influir en las necesidades formativas identificadas.

5. Número de empleados que trabajan en su negocio

9 respuestas

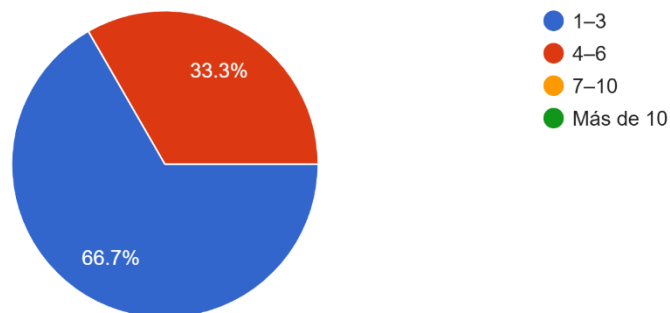


Figura 25: pregunta número cinco de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

El 66.7% de los negocios cuenta con 1 a 3 empleados, mientras que el 33.3% tiene entre 4 y 6 empleados. No se reportan empresas con más de 7 empleados. Esto indica que la mayoría de los

negocios son microempresas, característica que influye en su estructura organizacional y en las competencias directivas requeridas.

6. A cuál comunidad garífuna pertenece

9 respuestas

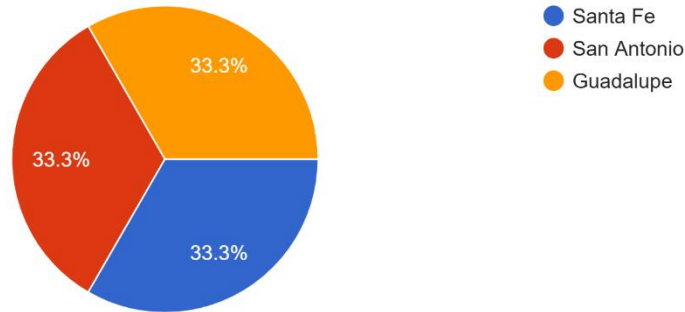


Figura 26: pregunta número seis de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

Las tres comunidades en estudio —Santa Fe, San Antonio y Guadalupe— presentan una distribución equilibrada del 33.3% cada una. Esto refleja una representación equitativa de los participantes, garantizando que los resultados sean comparables entre las comunidades.

7. Cuál es el sector económico del negocio familiar

9 respuestas

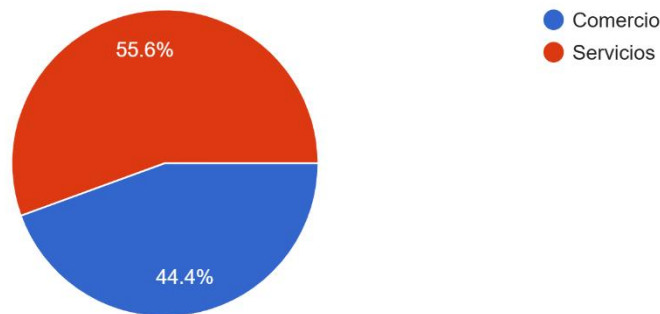


Figura 27: pregunta número siete de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

El 55.6% de los negocios pertenece al sector de servicios, mientras que el 44.4% corresponde al sector comercio. Esta distribución evidencia que, en las comunidades estudiadas, predomina la prestación de servicios, aspecto relevante para adaptar el programa de formación a las características y demandas económicas locales.

8. Establezco metas claras y que se puedan cumplir para que mi negocio crezca

9 respuestas

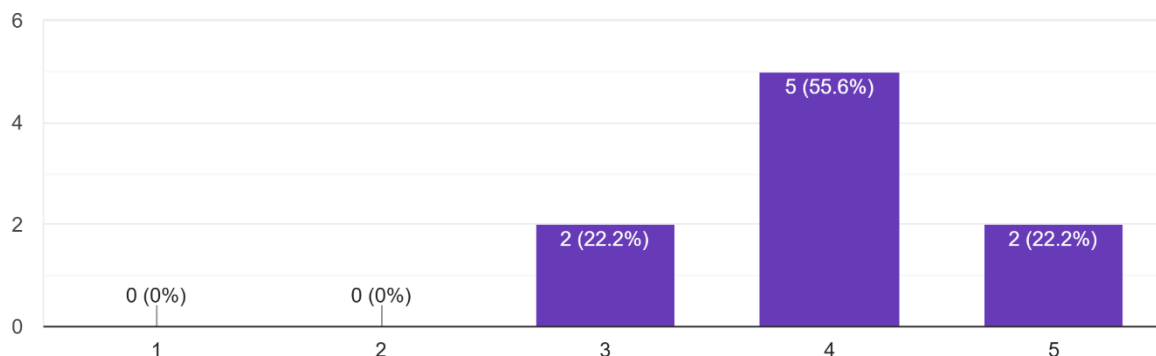


Figura 28: pregunta número ocho de encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia, 2025.

El 55.6% de los directivos calificó con 4, y un 22.2% lo hizo con 5, indicando que la mayoría establece metas claras y alcanzables. Solo un 22.2% seleccionó la opción 3, y no se registraron respuestas bajas. Esto sugiere una tendencia favorable hacia la planificación orientada al crecimiento.

9. Organizo las actividades y aprovecho bien los recursos de mi negocio

9 respuestas

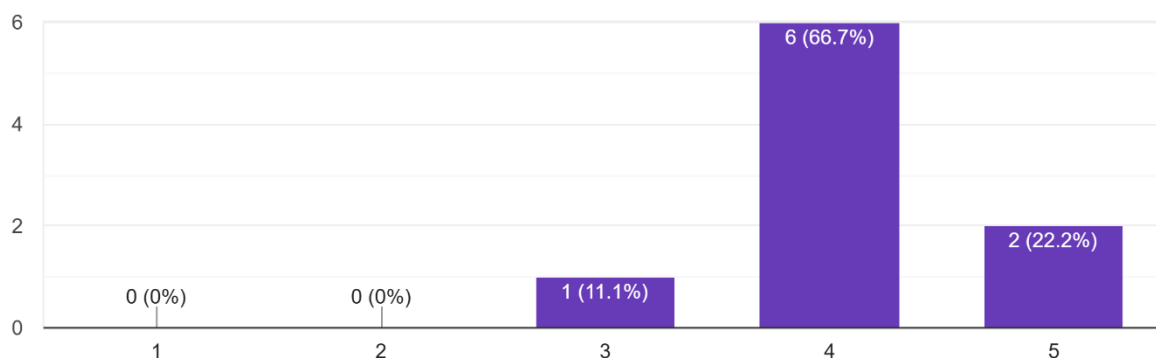


Figura 29: pregunta número nueve de encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia, 2025.

El 66.7% evaluó esta afirmación con 4 y el 22.2% con 5, mostrando un alto nivel de organización y gestión eficiente de recursos. Únicamente un 11.1% escogió la opción 3, lo que

indica áreas puntuales de mejora. En general, se observa un desempeño sólido en la gestión operativa.

10. Promuevo el trabajo en equipo y la comunicación efectiva

9 respuestas

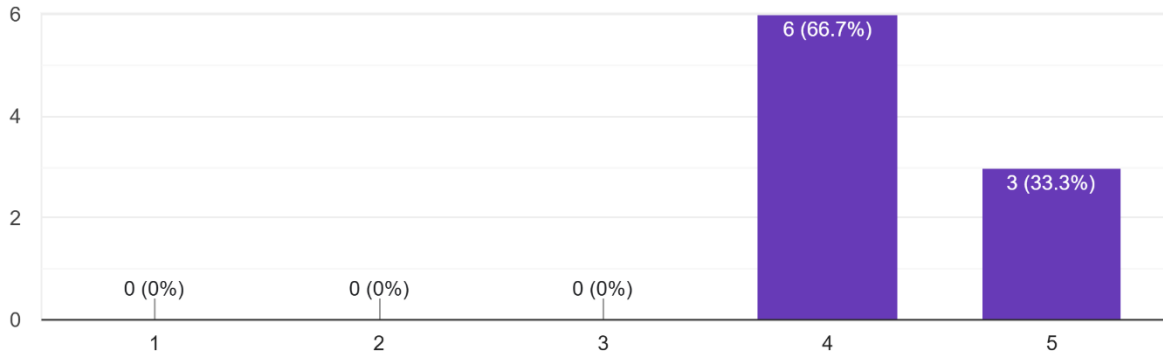


Figura 30: pregunta número diez de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

Un 66.7% calificó con 4 y un 33.3% con 5, reflejando una fuerte orientación hacia la colaboración y la comunicación dentro de los negocios familiares. No se registraron valoraciones bajas, lo cual evidencia un liderazgo participativo y relaciones laborales positivas.

11. Administro bien el dinero, los materiales y el personal de mi negocio

9 respuestas

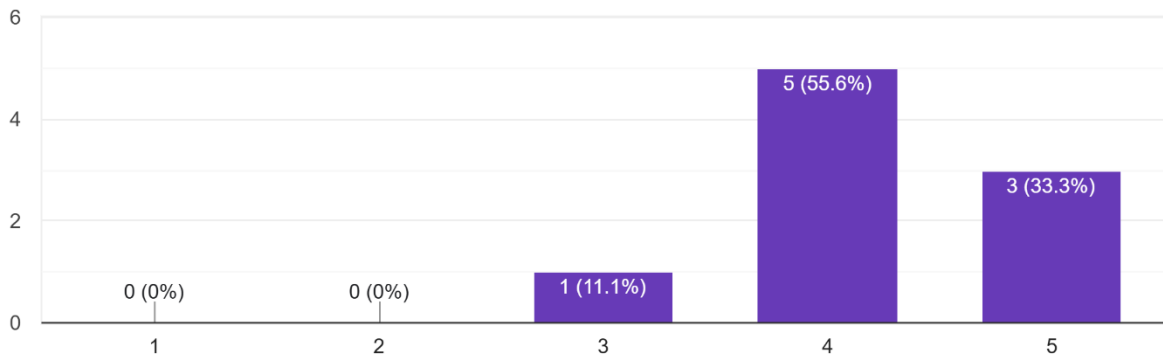


Figura 31: pregunta número once de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

El 55.6% otorgó una calificación de 4 y el 33.3% una calificación de 5, indicando una administración adecuada de los recursos financieros, materiales y humanos. Un 11.1% seleccionó

la opción 3, lo que sugiere que algunos directivos podrían requerir fortalecimiento en habilidades administrativas.

12. Hago planes para que mi negocio crezca de forma estable y duradera.

9 respuestas

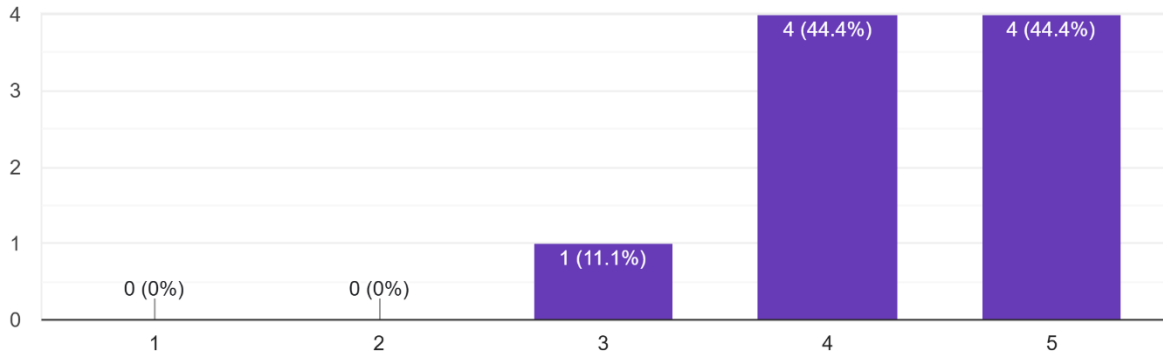


Figura 32: pregunta número doce de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

Las opciones 4 y 5 recibieron cada una un 44.4%, lo que demuestra un equilibrio entre quienes realizan una buena planificación y quienes la consideran excelente. Un 11.1% seleccionó la opción 3, lo que refleja un nivel moderado de planificación en algunos casos. En general, la tendencia es positiva hacia la visión estratégica.

13. Reviso con frecuencia cómo está trabajando mi equipo.

9 respuestas

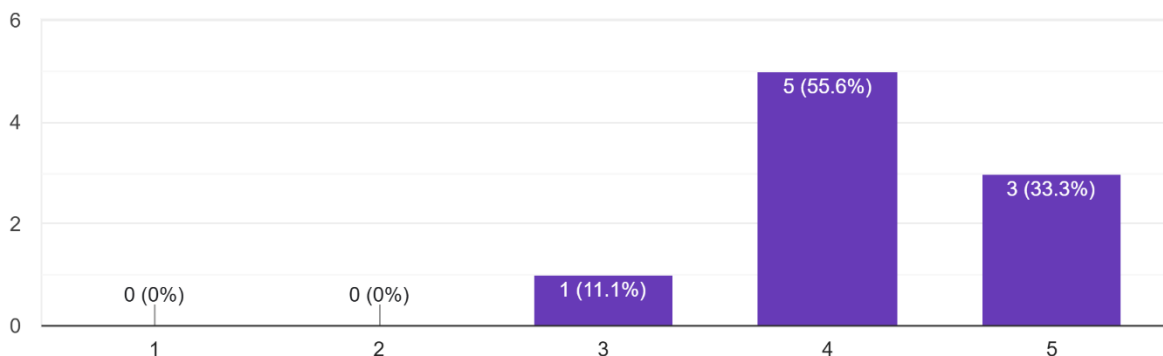


Figura 33: pregunta número trece de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

El 55.6% calificó con 4 y el 33.3% con 5, evidenciando prácticas de supervisión constante y seguimiento del desempeño del personal. Solo un 11.1% marcó la opción 3, lo cual indica posibles oportunidades de mejora en la supervisión de algunos negocios.

14. Creo que debo mejorar mis habilidades para dirigir y ser un buen líder

9 respuestas

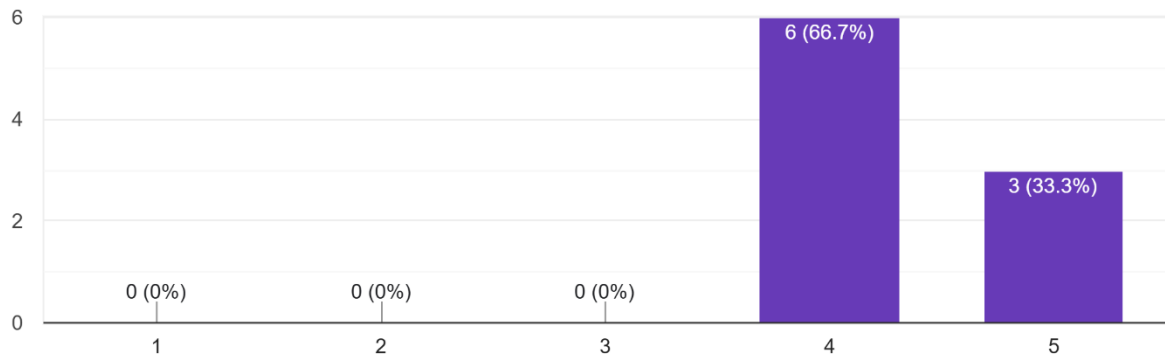


Figura 34: pregunta número catorce de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

El 66.7% seleccionó la calificación 4, y el 33.3% la calificación 5, lo que refleja un alto nivel de autoconciencia entre los directivos sobre la necesidad de fortalecer sus competencias de liderazgo. No se registraron respuestas menores a 3, lo cual destaca una percepción positiva y abierta hacia el desarrollo personal y profesional.

15. Me gustaría participar en un curso para aprender a ser mejor líder y dirigir bien mi negocio

9 respuestas

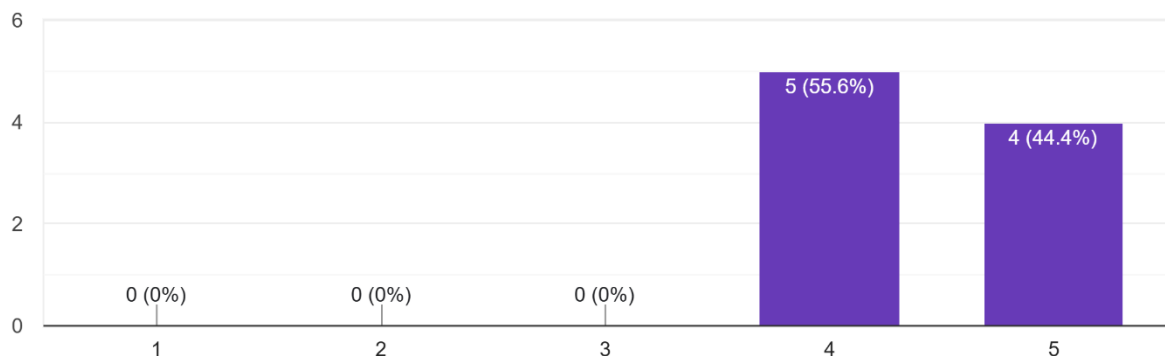


Figura 35: pregunta número quince de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

El 55.6% de los encuestados seleccionó la opción 4, mientras que el 44.4% eligió la opción 5. No hubo calificaciones menores. Esto evidencia un alto nivel de interés y disposición para participar en un curso de formación en liderazgo.

16. Estoy dispuesto(a) a dedicar tiempo para participar en este curso para ser líder y dirigir bien mi negocio

9 respuestas

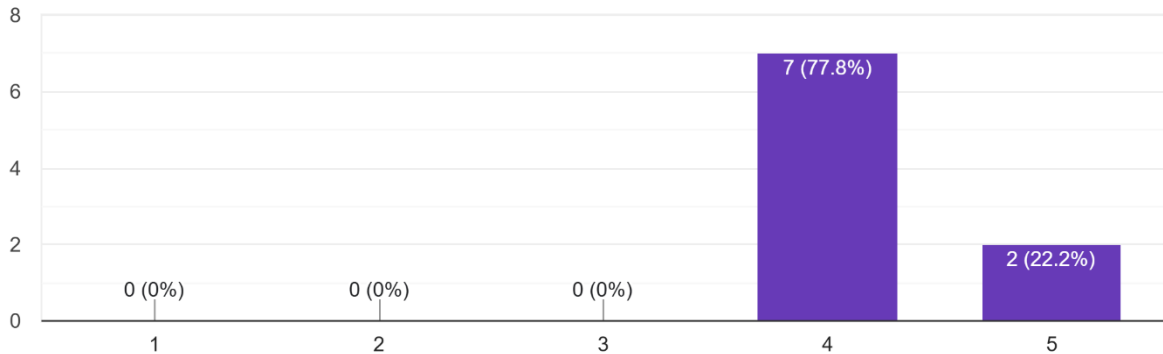


Figura 36: pregunta número dieciséis de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

El 77.8% calificó con 4, y el 22.2% con 5, lo que refleja un compromiso significativo por parte de los directivos para invertir tiempo en el proceso formativo. No se registraron respuestas bajas, lo cual confirma una amplia disponibilidad temporal.

17. Recomendaría a otros dueños de negocios para que se capaciten en este tipo de programas

9 respuestas

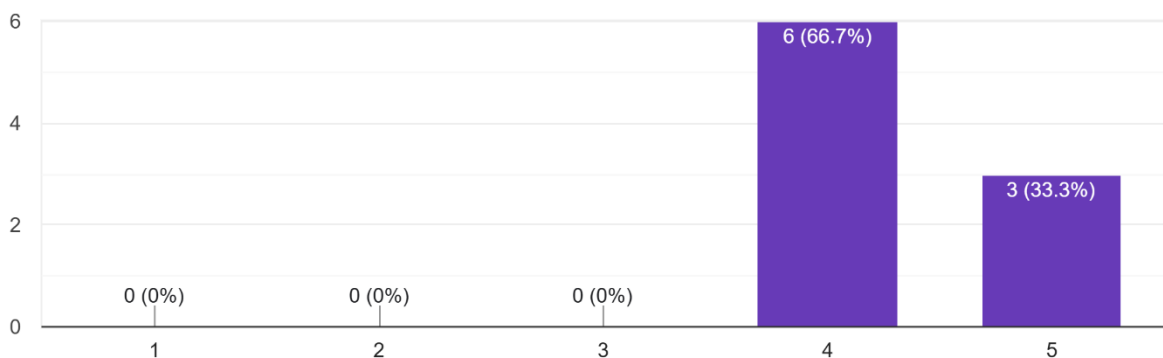


Figura 37: pregunta número diecisiete de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

El 66.7% marcó la opción 4 y el 33.3% seleccionó la opción 5. Esta tendencia muestra que los participantes valoran positivamente la capacitación y están dispuestos a promoverla entre otros emprendedores de la comunidad, lo que fortalece la aceptación social del programa.

18. El contenido del programa debe adaptarse a la cultura y a la forma de trabajo de los negocios garífunas.

9 respuestas

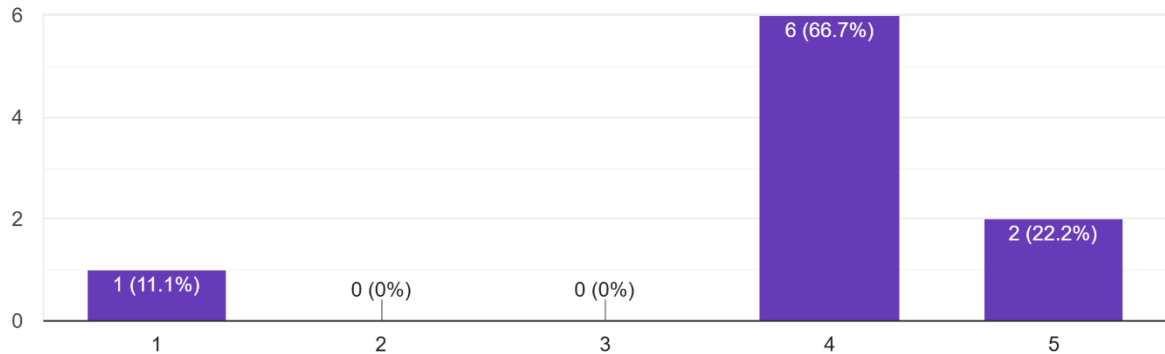


Figura 38: pregunta número dieciocho de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

El 66.7% eligió la opción 4 y el 22.2% la opción 5, mientras que un 11.1% seleccionó la opción 1. En general, la mayoría reconoce la importancia de adaptar los contenidos al contexto cultural garífuna, elemento clave para la pertinencia del programa.

19. El curso debe incluir temas prácticos que se puedan usar en el trabajo de cada día.

9 respuestas

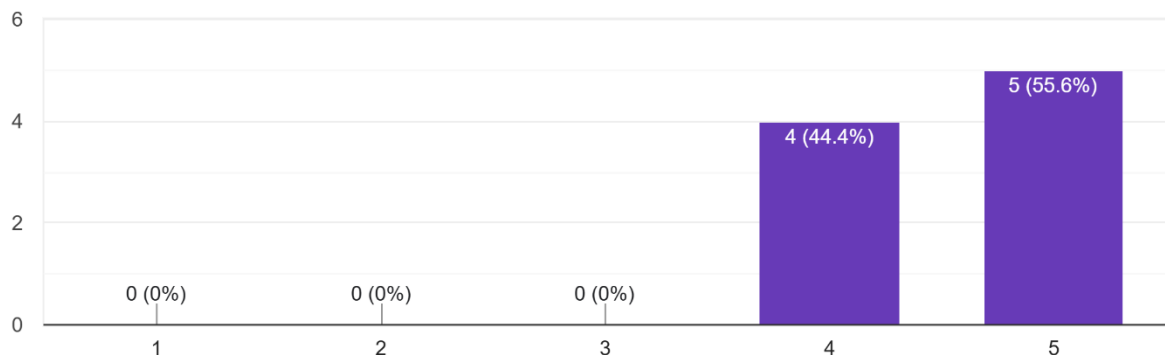


Figura 39: pregunta número diecinueve de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

El 55.6% calificó con 5 y el 44.4% con 4, lo que indica un consenso total respecto a la necesidad de que el programa tenga un enfoque práctico y orientado a la realidad cotidiana de los negocios familiares.

20. El curso debe dar acompañamiento o apoyo después de terminar la capacitación
9 respuestas

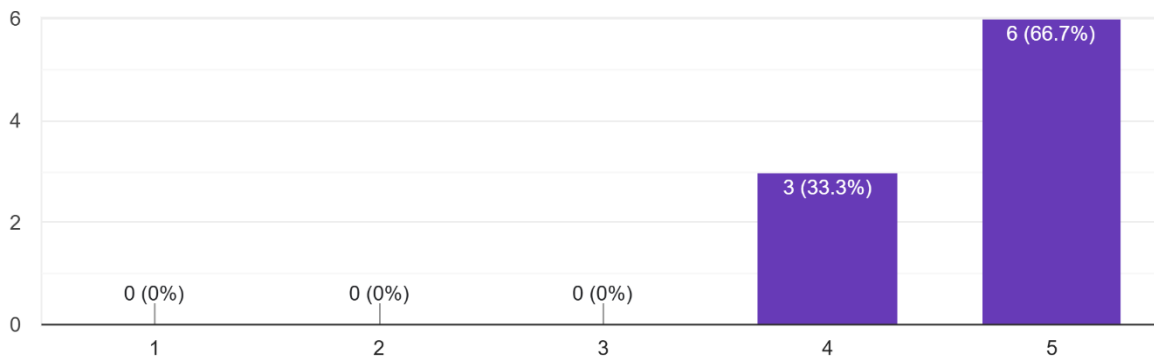


Figura 40: pregunta número veinte de encuesta aplicada Fuente: Elaboración propia, 2025.

El 66.7% seleccionó la opción 5 y el 33.3% la opción 4, reflejando que todos los directivos consideran vital contar con seguimiento posterior, ya sea mediante asesoría, mentoría o apoyo técnico. Esto confirma que la aceptación del programa incluye también expectativas de continuidad y soporte.

4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

El análisis cualitativo de los datos obtenidos en las comunidades de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe permite comprender con mayor profundidad el perfil de los directivos de las empresas familiares, su nivel de desarrollo en habilidades de liderazgo y su disposición hacia un programa de formación orientado a fortalecer sus competencias directivas.

4.2.2.1 Perfil de los directivos de las empresas familiares

Los participantes del estudio muestran un perfil caracterizado por una mayoría de líderes maduros, ya que el grupo etario predominante corresponde a personas de 45 años o más. Este rasgo sugiere una experiencia prolongada en actividades productivas y en la conducción de sus negocios.

En cuanto al nivel educativo, destaca que la mayoría cuenta con educación secundaria y una proporción relevante ha alcanzado estudios universitarios, lo cual refleja una base formativa que favorece la adopción de nuevos conocimientos y prácticas de gestión.

La estructura interna de los negocios también revela características particulares: la mayoría son microempresas con entre 1 y 3 empleados, administradas por directivos con niveles de experiencia que oscilan entre 1 y más de 6 años. Esto indica que los negocios mantienen una organización pequeña pero estable, donde el directivo asume múltiples roles y responsabilidades.

Las tres comunidades estudiadas tienen una representación equitativa en las respuestas, lo que permite observar patrones homogéneos entre ellas. Además, la actividad económica se concentra principalmente en los servicios, sector que requiere un alto nivel de interacción con el cliente, comunicación efectiva y habilidades de organización.

4.2.2.2 Habilidades de liderazgo de los directivos

Los resultados evidencian que los directivos poseen un nivel moderadamente alto de habilidades de liderazgo, aunque con espacios claros de fortalecimiento. En general, los participantes se autoevalúan en los rangos más altos de la escala (4 y 5), lo que refleja una percepción positiva de su desempeño en áreas como organización, planificación, comunicación y supervisión.

Sin embargo, al mismo tiempo reconocen que requieren mejorar. El 100% de los directivos considera necesario seguir desarrollando sus capacidades para dirigir adecuadamente sus negocios y consolidarse como buenos líderes. Este reconocimiento es importante, pues evidencia autoconciencia, apertura al aprendizaje y disposición al cambio, elementos esenciales para el éxito de cualquier proceso formativo.

Asimismo, se observa que los líderes mantienen prácticas frecuentes de organización de actividades, administración de recursos y promoción del trabajo en equipo. No obstante, también se identifica una necesidad de reforzar habilidades relacionadas con la planificación estratégica de largo plazo y la gestión efectiva del crecimiento empresarial, especialmente en contextos de baja formalización.

4.2.2.3 Nivel de aceptación del programa de formación propuesto

La aceptación del programa de formación es muy alta, mostrando que los directivos no solo están dispuestos a capacitarse, sino que valoran profundamente la importancia de adquirir nuevas competencias. Todos los participantes se ubican entre las opciones más altas de la escala, tanto en el interés por inscribirse en el curso como en el deseo de dedicar tiempo para participar en él.

Los directivos también expresan una actitud favorable hacia la recomendación del programa a otros emprendedores, lo que evidencia su potencial de impacto comunitario. De igual forma, reconocen la necesidad de que el contenido del curso esté adaptado a la cultura garífuna y a las formas de trabajo locales, lo cual es consistente con las prácticas productivas, valores y dinámicas internas de estas comunidades. Este punto subraya la importancia de que el programa sea contextual, práctico y sensible a los elementos culturales propios.

Finalmente, existe consenso respecto a la relevancia de incluir temas prácticos y a la necesidad de contar con un proceso de acompañamiento o seguimiento posterior, que permita aplicar efectivamente lo aprendido y fortalecer la sostenibilidad de los resultados.

La información analizada revela que los directivos de las empresas familiares garífunas cuentan con una base sólida de experiencia y una percepción favorable de sus propias capacidades, pero también muestran apertura, interés y necesidad real de fortalecer sus competencias de liderazgo y gestión. La alta aceptación del programa de formación confirma que existe un entorno propicio para su implementación, siempre que este se adapte a la realidad cultural, económica y organizativa de las comunidades.

Este análisis cualitativo respalda la pertinencia del programa propuesto y destaca su potencial para contribuir al fortalecimiento del liderazgo y al desarrollo sostenible de los negocios familiares de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe.

El análisis realizado en este capítulo permitió comprender de manera integral la situación actual de los directivos de las empresas familiares garífunas y las condiciones en las que desempeñan su liderazgo. Los resultados evidencian que, a pesar de contar con experiencia y una base formativa suficiente para dirigir sus negocios, persisten necesidades claras de fortalecimiento en competencias directivas esenciales para la gestión, el crecimiento y la sostenibilidad

empresarial.

Se identificó una disposición altamente favorable hacia la capacitación, lo que demuestra que los directivos reconocen el valor de adquirir nuevas herramientas para mejorar su desempeño. Este interés, sumado a la importancia asignada a la adaptación cultural, confirma que un programa de formación diseñado específicamente para su realidad local no solo sería bien recibido, sino también pertinente y oportuno.

Es decir que, los hallazgos de este capítulo establecen las bases necesarias para avanzar hacia la construcción de una propuesta formativa que responda de manera efectiva a las necesidades detectadas y que contribuya al fortalecimiento del liderazgo dentro de las empresas familiares de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. El estudio permitió identificar que los directivos de las empresas familiares garífunas poseen habilidades de liderazgo fundamentales para la gestión de sus negocios, especialmente en áreas como la organización de actividades, la administración de recursos, la comunicación y el trabajo en equipo. No obstante, también se evidenció la necesidad de fortalecer competencias directivas clave, particularmente aquellas relacionadas con la planificación estratégica, el crecimiento sostenible y la supervisión estructurada. Estos hallazgos revelan que, aunque existe una base sólida de capacidades, el desarrollo de nuevas herramientas y técnicas de liderazgo es esencial para mejorar el desempeño empresarial en las comunidades de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe.
2. Los resultados muestran un nivel de aceptación notablemente alto hacia la implementación de un programa de formación orientado al liderazgo y a las competencias directivas. La mayoría de los directivos expresó interés, disposición de tiempo y una actitud favorable hacia la capacitación, así como la intención de recomendarla a otros emprendedores. Además, se destacó la importancia de adaptar los contenidos a la realidad cultural garífuna y de incluir acompañamiento posterior a la formación. Esta apertura demuestra que las comunidades no solo reconocen la necesidad de mejorar sus capacidades gerenciales, sino que también cuentan con un entorno social que valora y apoya la formación continua como herramienta para el desarrollo local.
3. A partir de las necesidades identificadas y del alto nivel de aceptación, se concluye que la propuesta de programa de capacitación tiene las condiciones necesarias para ser pertinente, efectiva y aplicable en las tres comunidades estudiadas. Su diseño debe centrarse en contenidos prácticos, contextualizados culturalmente y orientados a mejorar la gestión diaria de los negocios familiares. Asimismo, debe incluir metodologías participativas y procesos de acompañamiento que permitan a los directivos aplicar los conocimientos adquiridos. De este modo, la propuesta formativa no solo contribuirá al fortalecimiento individual de los líderes, sino

también al desarrollo económico y social de las familias emprendedoras de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe.

5.2 RECOMENDACIONES

Implementar un programa de formación adaptado al contexto cultural garífuna

Se recomienda diseñar e implementar un programa de capacitación que considere las particularidades culturales, lingüísticas y organizativas de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe. La pertinencia cultural es un factor clave para asegurar la participación activa de los directivos y garantizar que los contenidos sean aplicables a su realidad cotidiana.

Priorizar metodologías prácticas y orientadas a la experiencia

El programa debe centrarse en ejercicios prácticos, estudios de caso, simulaciones y actividades que permitan a los participantes aplicar inmediatamente los conocimientos adquiridos. Dado que la mayoría de los negocios son microempresas, estas metodologías facilitan la adopción rápida de nuevas herramientas de liderazgo y gestión.

Incluir acompañamiento y seguimiento posterior a la formación

Se recomienda establecer un sistema de seguimiento que brinde asesoría continua o mentoría a los directivos después de finalizada la capacitación. Este acompañamiento fortalecerá la implementación real de lo aprendido y permitirá resolver dudas, ajustar procesos y consolidar cambios positivos dentro de las empresas familiares.

Fortalecer competencias directivas relacionadas con la planificación y el crecimiento estratégico

Los resultados muestran que los directivos requieren mejorar en áreas como la planificación de largo plazo, la administración avanzada de recursos y la toma de decisiones estratégicas. Por tanto, es recomendable incluir módulos específicos sobre planificación empresarial, liderazgo estratégico y gestión sostenible para impulsar el crecimiento de los negocios familiares.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

La aplicabilidad constituye el enfoque final del presente estudio, donde se expone la propuesta práctica derivada de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación realizada en las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe. Este apartado representa el aporte académico y profesional del proyecto al transformar el análisis teórico y metodológico en un programa factible, estructurado y contextualizado que busca dar solución al problema planteado en el Capítulo I: la ausencia de un proceso formativo que fortalezca el liderazgo y las competencias directivas de los responsables de las empresas familiares locales. Su implementación pretende mejorar la capacidad de gestión, la toma de decisiones y el desempeño organizacional de los directivos, al mismo tiempo que impulsa el desarrollo económico comunitario y contribuye al fortalecimiento cultural y empresarial del municipio de Santa Fe, Colón.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Propuesta para fortalecimiento de liderazgo y las competencias directivas en microempresas familiares de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, municipio de Santa Fe, Colón.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El estudio reveló que los directivos de las empresas familiares garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe poseen capacidades valiosas para la gestión de sus negocios, pero también muestran áreas que requieren fortalecimiento. A partir de las encuestas aplicadas, se identificó que, aunque muchos directivos afirman establecer metas claras y organizar adecuadamente sus actividades, aún existen diferencias en la capacidad de planificación y en la gestión operativa que deben atenderse.

Asimismo, se evidenció una base sólida en cuanto al trabajo en equipo y la comunicación interna, aunque persiste la necesidad de reforzar estas prácticas para garantizar su sostenibilidad.

En materia administrativa, varios directivos manifestaron dificultades en la gestión del dinero, los materiales y el personal, lo cual confirma la importancia de fortalecer sus competencias directivas.

De manera unánime, los participantes reconocieron la necesidad de mejorar sus habilidades de liderazgo y mostraron interés en participar en un programa que les permita desarrollarlas. También expresaron disposición a dedicar tiempo al proceso formativo y recomendarlo a otros emprendedores, lo que evidencia un alto nivel de compromiso comunitario. Además, resaltaron la importancia de que los contenidos se adapten a la cultura garífuna y solicitaron que el curso incluya prácticas aplicadas y acompañamiento posterior, aspectos clave para asegurar su pertinencia y efectividad.

Estos datos respaldan ampliamente la necesidad de diseñar un programa de formación estructurado, contextualizado y culturalmente pertinente que permita fortalecer el liderazgo y la gestión empresarial en las comunidades garífunas. Asimismo, las entrevistas realizadas reflejaron que los directivos suelen aprender de manera empírica y sin procesos formales, lo que genera brechas en la planificación, administración y toma de decisiones. Por ello, la propuesta formativa se fundamenta en enfoques de liderazgo transformacional y desarrollo de competencias, que promueven la mejora continua, el empoderamiento del talento local y la sostenibilidad de los emprendimientos familiares. En conjunto, los resultados confirman que un programa de formación no solo es necesario, sino viable, oportuno y alineado con las necesidades reales del territorio.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

El objetivo principal de la Propuesta para fortalecimiento de liderazgo y las competencias directivas en microempresas familiares de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, municipio de Santa Fe, Colón, es de manera que cada directivo cuente con herramientas claras, prácticas y contextualizadas para gestionar eficazmente su negocio. La propuesta busca que los participantes se identifiquen con la visión de desarrollo comunitario, fortalezcan su capacidad para coordinar equipos, tomen decisiones estratégicas y administren adecuadamente los recursos disponibles, promoviendo así un liderazgo más sólido y consciente. Asimismo, el programa pretende que cada directivo comprenda a profundidad sus funciones, responsabilidades y procesos clave dentro de su empresa, garantizando una gestión más organizada, coherente y eficiente que contribuya al crecimiento económico y al fortalecimiento

del tejido empresarial garífuna en el municipio de Santa Fe, Colón.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

Propuesta para fortalecimiento de liderazgo y las competencias directivas en microempresas familiares de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, municipio de Santa Fe, Colón. Su propósito es brindar a los participantes las herramientas prácticas, conocimientos técnicos y actitudes necesarias para mejorar la gestión de sus negocios y potenciar su rol como líderes comunitarios. El programa integra sesiones presenciales, talleres vivenciales y recursos digitales, y se estructura en cuatro ejes fundamentales: el fortalecimiento del liderazgo, centrado en la comunicación, la toma de decisiones y la coordinación de equipos; el desarrollo de competencias directivas para la planificación, administración y supervisión; la adaptación cultural, que incorpora la identidad y valores garífunas en los contenidos formativos; y la proyección empresarial, orientada al crecimiento sostenible de los emprendimientos familiares. La propuesta busca que los directivos no solo adquieran conocimientos, sino que puedan aplicarlos de forma inmediata en su entorno real de trabajo.

6.4.2 DESARROLLO

La necesidad de fortalecer las capacidades gerenciales y el liderazgo de los directivos de las empresas familiares garífunas es la razón por la cual se ha diseñado el Programa de Formación para el Desarrollo del Liderazgo y las Competencias Directivas. Este programa no solo proporciona contenidos teóricos, sino que organiza una serie de fases progresivas y coherentes que integran la adquisición de conocimientos, la práctica aplicada y la retroalimentación continua. Cada etapa del programa fue estructurada para asegurar que los directivos comprendan los fundamentos del liderazgo, fortalezcan sus competencias directivas, integren elementos culturales garífunas en su estilo de gestión y desarrollen habilidades prácticas que puedan aplicar directamente en la administración de sus negocios.

La siguiente tabla presenta cada fase del programa, junto con sus objetivos, contenidos principales y una breve explicación de su alcance, garantizando que el proceso formativo sea claro, dinámico y de aplicación inmediata para los directivos de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe.

Etapas del Programa de Formación para el Desarrollo del Liderazgo y las Competencias Directivas

Etapa	Objetivo	Contenidos	Descripción
1. Apertura y Sensibilización	Generar un primer contacto positivo y motivar la participación, resaltando la importancia del liderazgo en las empresas familiares garífunas.	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida al programa • Identidad cultural garífuna y liderazgo • Acuerdos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de presentación “Mi historia como emprendedor garífuna”. • Conversatorio sobre la identidad cultural en la gestión del negocio. • Establecimiento de normas de convivencia y acuerdos grupales. • Entrega del material inicial del programa.
2. Fortalecimiento del Liderazgo Personal	Desarrollar habilidades de liderazgo consciente, comunicación efectiva y regulación emocional.	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento del estilo de liderazgo • Comunicación asertiva • Gestión emocional y toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Taller “Mi estilo de liderazgo”: autodiagnóstico y reflexión guiada. • Ejercicios prácticos de comunicación (retroalimentación, escucha activa). • Role-playing para resolver conflictos comunes en negocios familiares. • Análisis de casos reales sobre decisiones empresariales.

<p>3. Desarrollo de Competencias Directivas</p>	<p>Fortalecer habilidades para la planificación, organización, administración y supervisión dentro del negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica básica • Establecimiento de metas • Administración de recursos • Supervisión operativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un plan de metas SMART para cada negocio. • Simulación de asignación de recursos financieros y materiales. • Actividad “Mapa de procesos del negocio” para organizar tareas. • Práctica de supervisión con listas de verificación y seguimiento.
<p>4. Gestión Empresarial con Enfoque Cultural</p>	<p>Vincular la cultura garífuna con la gestión del negocio para fortalecer la identidad y la pertinencia local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura garífuna y emprendimiento • Tradición, valores y liderazgo comunitario • Adaptación cultural en la gestión 	<p>Conversatorio con líderes comunitarios sobre prácticas empresariales locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad “Mis valores garífunas en la empresa”: integración de identidad cultural al negocio. • Diseño de estrategias de atención al cliente con enfoque cultural. • Análisis de casos exitosos de emprendimientos garífunas.
<p>5. Herramientas Prácticas para el Crecimiento del Negocio</p>	<p>Proporcionar técnicas para la innovación, el análisis y la mejora continua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio • Innovación y creatividad • Técnicas básicas de análisis empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de innovación: generación de ideas para mejorar productos o servicios. • Actividad “Mapa de oportunidades”: identificación de mejoras y riesgos.

			<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios de análisis básico de costos, ingresos y rentabilidad. • Simulación de escenarios para la toma de decisiones estratégicas.
6. Acompañamiento y Seguimiento Posterior	Garantizar la aplicación de lo aprendido mediante asesoría continua y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación personalizada • Evaluación del desempeño • Monitoreo del progreso 	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones individuales para evaluar la implementación de las herramientas aprendidas. • Revisión del plan de mejoras de cada negocio. • Registro de avances por parte de los directivos. • Encuentro grupal final para compartir resultados y aprendizajes.

Figura 41: cuadro de las etapas del programa de formación para el desarrollo del liderazgo y las competencias directivas Fuente: (Elaboración propia, 2025)

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Las medidas de control constituyen un elemento fundamental para garantizar que el programa de formación se implemente de manera adecuada y produzca los resultados esperados. Estas permiten evaluar tanto la calidad del proceso formativo como el grado de aprendizaje y aplicación práctica por parte de los directivos participantes. En la Propuesta de un Programa de Formación para el Desarrollo del Liderazgo y las Competencias Directivas en Directivos de Empresas Familiares de las Comunidades Garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, los instrumentos de medición serán los indicadores de evaluación, diseñados para monitorear de forma sistemática los avances del programa.

Los indicadores, definidos como “características específicas, observables y medibles que permiten evidenciar los cambios y progresos hacia el logro de un resultado específico”, servirán para valorar el impacto del programa en términos de mejora del liderazgo, fortalecimiento de las competencias directivas y adopción de prácticas de gestión más eficaces en los negocios familiares. La evaluación se basará en indicadores cuantitativos, orientados a medir resultados numéricos como niveles de participación, cumplimiento de actividades y mejora en la organización del negocio; y cualitativos, destinados a verificar la coherencia del desempeño directivo con los valores, la cultura y las prácticas propias de las comunidades garífunas. Estos instrumentos permitirán determinar si el programa ha logrado su propósito y si contribuye efectivamente al desarrollo empresarial y comunitario del municipio de Santa Fe, Colón.

Tabla de medida de Control

Tipo de estándar	Indicador	Descripción	Nivel esperado	Herramienta de medición	Periodicidad
Cuantitativo	Participación en las sesiones del programa	Registro de asistencia por sesión; verificación de participación en dinámicas grupales; control de puntualidad; firma digital o manual del participante en cada encuentro.	90% de asistencia total al programa.	Listas de asistencia; control del facilitador.	Por sesión
	Cumplimiento de actividades y tareas asignadas	Entrega de ejercicios prácticos (metas SMART, mapas de procesos); participación en simulaciones; presentación de tareas aplicadas al negocio; cumplimiento de ejercicios de liderazgo.	85% de actividades completadas.	Revisión de tareas; portafolio del participante; reportes del facilitador.	Por modulo
	Aplicación de herramientas de liderazgo	Identificación y aplicación de tres herramientas: establecimiento de	Implementación de al menos 3 herramientas.	Lista de verificación; autoevaluación y retroalimentación del instructor.	Por modulo

		metas, comunicación asertiva, organización del negocio; evidencia fotográfica o documental; reporte del avance del negocio.			
	Mejora en la organización del negocio	Revisión del antes y después de los procesos del negocio; elaboración de un plan de mejora; aplicación de técnicas de orden y distribución de tareas; medición del tiempo dedicado a actividades clave.	70% de mejora según diagnóstico inicial.	Diagnóstico comparativo inicial–final.	Por modulo
	Participación en asesorías o seguimiento	Asistencia a sesiones personalizadas de mentoría; presentación de avances en la aplicación de herramientas; resolución de dudas; cumplimiento de metas definidas en las asesorías.	100% de participación en todas las asesorías.	Registro de asistencia y formularios de seguimiento.	Por sesión

Cualitativo	Liderazgo colaborativo y comunicación efectiva	Observación del uso de técnicas de comunicación asertiva; participación en dinámicas de equipo; aplicación de retroalimentación positiva; simulaciones de resolución de conflictos.	90% de evaluaciones positivas.	Observación directa; entrevistas breves; retroalimentación del facilitador.	Por Modulo
	Integración cultural en la gestión del negocio	Identificación de valores garífunas aplicados en la empresa; incorporación de prácticas culturales en el servicio y atención al cliente; participación en conversatorios culturales; inclusión de elementos de identidad en la marca.	Al menos 2 prácticas culturales integradas.	Lista de verificación; análisis de casos; observación del facilitador.	Por modulo
	Toma de decisiones basada en buenas prácticas	Evaluación de decisiones tomadas en el negocio mediante estudios de caso; participación en	85% de decisiones evaluadas como “adecuadas”.	Retroalimentación individual; revisión de casos.	Por sesión

		simulaciones; análisis reflexivo de problemas reales; aplicación de criterios aprendidos en el programa.			
	Motivación y participación comunitaria	Participación en debates, actividades colaborativas y dinámicas grupales; aporte de ideas; liderazgo visible en actividades del programa; voluntariado en ejercicios comunitarios del proyecto.	90% de participación.	Observación del facilitador; registros de participación.	Por módulo

Figura 42: cuadro tablas de medidas de control. Fuente: (Elaboración propia, 2025)

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Según (Hernández R. F., 2014), un programa de intervención debe estructurarse de manera secuencial y organizada para asegurar que cada una de sus fases contribuya efectivamente al logro de los objetivos planteados. Desde esta perspectiva, el programa de formación propuesto para fortalecer el liderazgo y las competencias directivas en los directivos de las empresas familiares garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe se concibe como un proceso articulado y progresivo que ordena de forma lógica las actividades, contenidos y métodos de trabajo. Esta organización garantiza que cada etapa del programa disponga del tiempo, los recursos y las estrategias necesarias para favorecer el aprendizaje significativo, la aplicación práctica de las herramientas y la mejora gradual de la gestión empresarial en las comunidades estudiadas.

Cronograma de Implementación del Programa de Formación en Liderazgo y Competencias Directivas

Id	Nombre de la tarea	Duración (horas)	Trabajo / Actividades	Inicio	Fin	Recursos responsables
1.	Apertura y Sensibilización	3.5	Bienvenida, presentación del programa, acuerdos grupales, dinámica cultural de integración.	Día 1	Día 1	Facilitador principal, Líder comunitario
2.	Módulo de Liderazgo Personal	10.5	Autodiagnóstico del estilo de liderazgo, comunicación asertiva, manejo emocional, toma de decisiones.	Día 1	Día 2	Facilitador, Psicólogo organizacional
3.	Módulo de Competencias Directivas	14	Planificación estratégica, metas SMART, organización del negocio, administración de recursos y supervisión básica	Día 3	Día 4	Facilitador, Asesor empresarial
4.	Gestión Empresarial con Enfoque Cultural	10.5	Identidad garífuna en el liderazgo, valores comunitarios, prácticas culturales aplicadas al negocio.	Día 5	Día 5	Líder comunitario, Facilitador cultural

5.	Herramientas Prácticas para el Crecimiento	14	Innovación, mejora continua, análisis básico del negocio, simulaciones de escenarios	Día 6	Día 7	Facilitador, Asesor técnico
6.	Actividades Aplicadas	10.5	Estudios de caso, ejercicios reales en el negocio, elaboración de plan de mejora.	Día 8	Día 9	Facilitador, Mentor asignado
7.	Acompañamiento y Retroalimentación	3.5	Evaluación inicial del desempeño, retroalimentación personalizada, encuesta de satisfacción, recomendaciones finales.	Día 9	Día 9	Facilitador, Mentor, Coordinador del programa

Figura 43: cuadro del cronograma de implementación del programa de formación en liderazgo y competencias directivas

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Según (Kerzner, (2017)), el diagrama de Gantt es una herramienta fundamental en la gestión de proyectos porque permite visualizar de manera gráfica la secuencia temporal de las actividades y la duración estimada de cada una. Este tipo de planificación facilita la organización del trabajo mediante una matriz donde las filas representan las tareas o etapas del proyecto, mientras que las columnas indican el tiempo asignado para su ejecución. En el marco del programa de formación para el desarrollo del liderazgo y las competencias directivas en los directivos de las empresas familiares garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, el diagrama de Gantt permite observar la relación entre las fases del proceso formativo, garantizando que los contenidos introductorios se desarrollen antes de abordar módulos avanzados o de aplicación práctica. Asimismo, al establecer límites temporales claros, se optimiza el uso de recursos humanos y materiales, evitando sobrecargas y asegurando un proceso estructurado. Finalmente, su naturaleza visual facilita la comprensión del progreso tanto para los facilitadores como para los participantes, permitiendo identificar retrasos, realizar ajustes oportunos y asegurar que la implementación avance conforme a lo planificado.

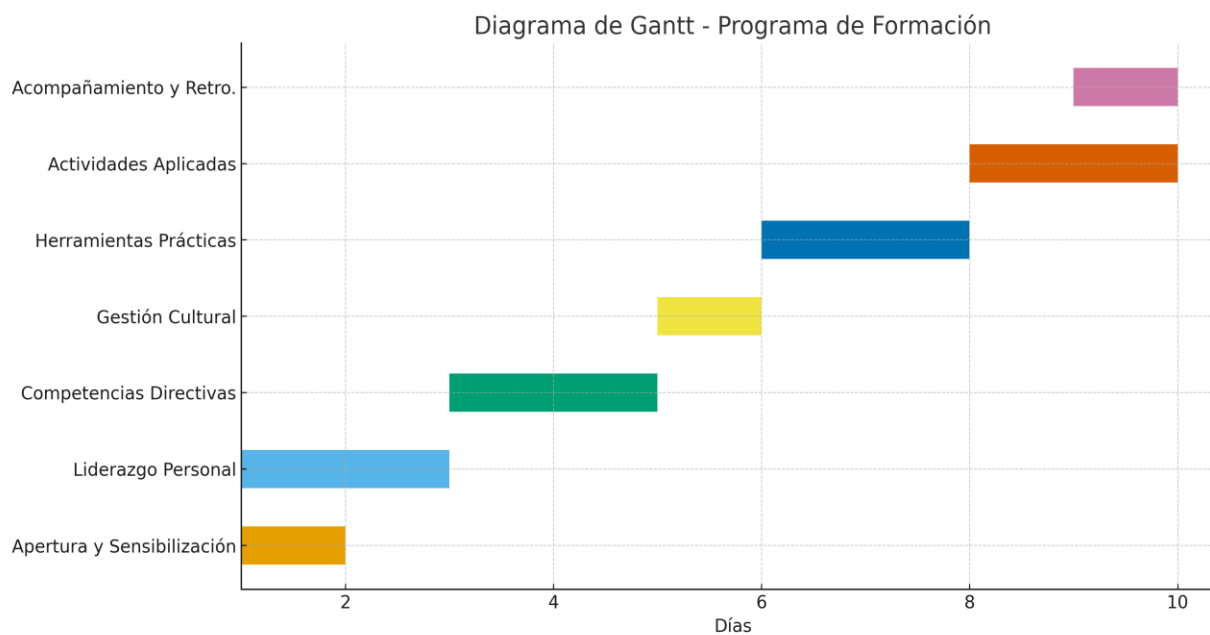


Figura 44: diagrama de Gantt. Fuente: (Elaboración propia, 2025)

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

El presupuesto del Propuesta para fortalecimiento de liderazgo y las competencias directivas en microempresas familiares de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, municipio de Santa Fe, Colón se fundamenta en los recursos necesarios para garantizar una experiencia formativa integral, contextualizada y de calidad. Este programa contempla materiales didácticos impresos y digitales, herramientas prácticas para las actividades de aprendizaje, recursos logísticos para la ejecución de los módulos y elementos complementarios que refuercen la identidad cultural garífuna dentro del proceso formativo.

La inversión en estos recursos no solo facilita la comprensión de los contenidos, sino que además promueve el compromiso de los participantes desde el inicio, fortaleciendo la motivación, la participación activa y la apropiación del conocimiento. La incorporación de materiales personalizados y culturalmente pertinentes ayuda a consolidar el sentido de pertenencia al programa y refuerza la conexión entre la formación y la realidad comunitaria de los directivos.

Asimismo, los recursos contemplados en el presupuesto cumplen una función operativa clave, ya que permiten desarrollar actividades prácticas, estudios de caso, ejercicios aplicados y sesiones de acompañamiento, asegurando que el aprendizaje trascienda lo teórico y se traduzca en mejoras reales dentro de los negocios familiares.

A continuación, se presenta un presupuesto estimado para los componentes y materiales necesarios para la implementación del programa.

Ítem	Descripción	Cantidad estimada	Costo unitario (L.)	Costo total (L.)
Materiales impresos	Manual del participante, hojas de trabajo, guías y evaluaciones	9 participantes	120.00	1,080.00
Cuadernos y bolígrafos personalizados	Kit básico para uso durante el programa	9 kits	80.00	720.00
Materiales para dinámicas	Cartulinas, marcadores y materiales para ejercicios prácticos	1 paquete	450.00	450.00
Equipo logístico básico	Proyector, parlantes, extensión eléctrica (alquiler o mantenimiento)	1 servicio	500.00	500.00

Merienda para participantes	Café, refresco o bocadillo por tarde durante 10 días	9 participantes × 10 días	50.00	4,500.00
Certificados de participación	Reconocimientos entregados al finalizar	9 certificados	35.00	315.00
Servicios del facilitador principal	Conducción y desarrollo del programa por 10 días	10 días	500.00	5,000.00
Total estimado del programa: L. 12,565.00				

Figura 45: Cuadro de presupuesto. Fuente: (Elaboración propia, 2025)

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Capítulo I	Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta cambiar nombre	Objetivos de la propuesta
1. Identificar las habilidades de liderazgo y las competencias directivas más relevantes para el éxito de las empresas familiares en las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe.	<p>1. Teoría del Liderazgo Transformacional: propuesta por Burns (1978) y desarrollada por Bass (Bass, 1995), sostiene que los líderes efectivos inspiran, motivan y movilizan a sus seguidores para lograr cambios positivos que beneficien no tanto a los intereses personales como al bienestar colectivo.</p> <p>2. Liderazgo en Organizaciones y Empresas Familiares en Contextos Culturales; como el garífuna requiere entender y respetar las tradiciones, valores y cosmovisión propias, además de promover la continuidad generacional y la cohesión familiar (Leistner, 2017)</p>	Habilidades de Liderazgo	Nueve empresarios garífunas	Encuestas Entrevistas	<p>1. Los directivos de las empresas familiares garífunas poseen habilidades básicas de liderazgo; no obstante, requieren fortalecer competencias estratégicas para mejorar el crecimiento y desempeño de sus negocios.</p> <p>2. Existe un alto nivel de aceptación hacia un programa de formación en liderazgo y competencias directivas, valorándose la adaptación cultural de los contenidos y el acompañamiento posterior como factores clave para el desarrollo local.</p>	1. Propuesta para fortalecimiento de liderazgo y las competencias directivas en microempresas familiares de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, municipio de Santa Fe, Colón	1. El objetivo principal del programa de formación propuesto es fortalecer las habilidades de liderazgo y las competencias directivas de los responsables de las empresas familiares de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, de manera que cada directivo cuente con herramientas claras, prácticas y contextualizadas para gestionar eficazmente su negocio.

Capítulo I	Capítulo II	Capítulo III			Capítulo IV	Capitulo VI	
Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta
2. Determinar el nivel de aceptación a corto plazo de los habitantes de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe con la implementación de un programa de formación para el desarrollo del liderazgo y las competencias directivas	<p>1. Teoría del Liderazgo Transformacional: propuesta por Burns (1978) y desarrollada por Bass (Bass, 1995), sostiene que los líderes efectivos inspiran, motivan y movilizan a sus seguidores para lograr cambios positivos que beneficien no tanto a los intereses personales como al bienestar colectivo.</p> <p>2. Liderazgo en Organizaciones y Empresas Familiares en Contextos Culturales; como el garífuna requiere entender y respetar las tradiciones, valores y cosmovisión propias, además de promover la continuidad generacional y la cohesión familiar (Leistner, 2017)</p>	Nivel de aceptación	Nueve empresarios garífunas	Encuestas Entrevistas	<p>1. Los directivos de las empresas familiares garífunas poseen habilidades básicas de liderazgo; no obstante, requieren fortalecer competencias estratégicas para mejorar el crecimiento y desempeño de sus negocios.</p> <p>2. Existe un alto nivel de aceptación hacia un programa de formación en liderazgo y competencias directivas, valorándose la adaptación cultural de los contenidos y el acompañamiento posterior como factores clave para el desarrollo local.</p>	1. Propuesta para fortalecimiento de liderazgo y las competencias directivas en microempresas familiares de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, municipio de Santa Fe, Colón.	1. El objetivo principal del programa de formación propuesto es fortalecer las habilidades de liderazgo y las competencias directivas de los responsables de las empresas familiares de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, de manera que cada directivo cuente con herramientas claras, prácticas y contextualizadas para gestionar eficazmente su negocio

Capítulo I	Capítulo II	Capítulo III			Capítulo IV	Capítulo VI	
Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta
3. Proponer un programa de capacitación que sea pertinente y efectivo a las necesidades de las comunidades y de las familias que emprenden.	<p>1. Teoría del Liderazgo Transformacional: propuesta por Burns (1978) y desarrollada por Bass (Bass, 1995), sostiene que los líderes efectivos inspiran, motivan y movilizan a sus seguidores para lograr cambios positivos que beneficien no tanto a los intereses personales como al bienestar colectivo.</p> <p>2. Liderazgo en Organizaciones y Empresas Familiares en Contextos Culturales; como el garífuna requiere entender y respetar las tradiciones, valores y cosmovisión propias, además de promover la continuidad generacional y la cohesión familiar (Leistner, 2017)</p>	Características del programa de formación	Nueve empresarios garífunas	Encuestas Entrevistas	<p>1. Los directivos de las empresas familiares garífunas poseen habilidades básicas de liderazgo; no obstante, requieren fortalecer competencias estratégicas para mejorar el crecimiento y desempeño de sus negocios.</p> <p>2. Existe un alto nivel de aceptación hacia un programa de formación en liderazgo y competencias directivas, valorándose la adaptación cultural de los contenidos y el acompañamiento posterior como factores clave para el desarrollo local.</p>	1. Propuesta para fortalecimiento de liderazgo y las competencias directivas en microempresas familiares de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, municipio de Santa Fe, Colón.	1. El objetivo principal del programa de formación propuesto es fortalecer las habilidades de liderazgo y las competencias directivas de los responsables de las empresas familiares de las comunidades garífunas de Santa Fe, San Antonio y Guadalupe, de manera que cada directivo cuente con herramientas claras, prácticas y contextualizadas para gestionar eficazmente su negocio.

Figura 46: Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta Fuente: (Elaboración propia, 2025)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias

- Arzu, M. (2021). *Cultura garífuna y gestión empresarial*. Editorial Universitaria.
- Banco Interamericano de Desarrollo, B. (2016). *Programa de Liderazgo a Nivel Municipal y Comunitario*. Norte de Haití Fase II.
- Bass. (1995). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Belize, G. o. (2015). *Socioeconomic Profile: Garifuna Communities in Belize*. Statistical Institute. .
- Bilby, K. (1993). *The West Indian World of the Garifuna: Fishing, Trade, and Cultural Adaptation*. En S. H. Long (Ed.), *Caribbean Small Islands: Cultural and Economic Perspectives* University Press of Florida. (pp. 87–110).
- BM, B. M. (2024). *Migration and remittances: Recent developments and outlook*.
- CEPAL. (2020). *Pequeñas empresas en territorios indígenas de América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades*.
- Cuen, M. (2012). *Cultura, identidad y resistencia garífuna*. *Revista Antropología*. págs. 30(1), 23-38.
- Day. (2000). *Leaders on Leadership*. Jossey-Bass.
- EDECADERT, E. C. (2013). *Construcción de identidades y territorio en un contexto de movilidad. El caso de los Garífuna, "Peregrinos del Caribe24"*.
- FAO. (2003). *Small-scale Fisheries and Livelihoods in Central America: Case Studies including Garífuna Communities.*, (pág. 123).
- FAO, O. d. (2023). *Informe sobre la situación de la pobreza rural en Honduras*. .
- FIDA, F. I. (2023). *Pobreza rural en Honduras: Análisis y perspectivas*.
- Gamboa, L. (2023). *Resistencia y supervivencia del pueblo garífuna*. *Revista de Estudios Afrocaribeños*, págs. 17(2), 102-118.
- García, E. H. (2019). *Desarrollo de capacidades gerenciales en pequeñas empresas rurales en Honduras*. *Revista de Estudios Rurales*, págs. 22(1), 88–105.

- Goleman. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- González, R. (1998). Garífuna Communities and Coastal Resource Use in Honduras. . *Marine Policy*, 22(5), 371–382.
- González, R. (1998). *González, R. Garífuna communities and coastal resource use in Honduras*. 22(5), 371–382.: *Marine Policy*.
- Guarasué. (2010). Liderazgo comunitario y desarrollo social: Un análisis desde las comunidades rurales. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*. págs. 2(2), 45-60.
- Hernández, R. (2019). Empresas familiares en Honduras. *Un estudio exploratorio*. *Revista de Economía y Negocios*.
- Hill, E. (2000). Garifuna Women and Economic Strategies in Honduras. . *Ethnohistory*, 47(4), 655–679.
- INE. (2018). *Historia de los municipios de Honduras*.
- Knight, R. &. (2014). Cultural Tourism and the Commodification of Garífuna Identity. . *Tourism Management Perspectives*, 10, 1–9.
- Lambrecht, J. &. (2008). Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review* . págs. 21(4), 295–313. .
- Leistner, P. C. (2017).
- Lewis, O. (1985). The Garifuna of Belize: Cultural Survival and Market Integration. . *Belize Studies*, 11(2), 23–51.
- López, E. &. (2018). Cultura y liderazgo en comunidades garífunas: retos y oportunidades. . *Revista Latinoamericana de Cultural y Sociedad*, , págs. 10(2), 34-50. .
- Lôpez, P. C. (2015). <https://books.openedition.org/irdeditions/32722>.
- Lussier, R. N. (2001). Business success factors: A comparison between entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 318-328.
- Maps, G. (2025). *Google Maps*.
- Martinez, S. (2023). Liderazgo y productividad: Un análisis comparativo. *Revista de Administración de Empresas*.
- McField, M. (2007). Hopkins and Dangriga. *Tourism, Culture and Fisheries among the Garífuna of Belize*. *Belizean Studies*, 29(1), 77–99.
- Moncrieff, K. (2009). The Garífuna: Resistance and Cultural Identity. Caribbean Cultural Institute.
- Moreno, G. (2020). El reto del liderazgo en pequeñas empresas familiares. págs. 15(3), 78-89.
- NatGeo. (2001). *Historia Garífuna (Garinagu, "Caribes Negros")*.
- Northouse. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- OIT, O. I. (2018). Informe sobre los Pueblos Afrodescendientes en Centroamérica.
- Paredes, A. (2021). Desafíos del liderazgo en comunidades indígenas y afrocolombianas. *Revista Latinoamericana de Gestión*. *Revista Latinoamericana de Gestión*, págs. 8(2), 98-115.
- Pérez, M. (2016). Artesanías garífunas: mercados locales y turismo en la costa caribe. . *Revista de Economía y Cultura*, , 5(2), 33–50.
- R.D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster.
- RD. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster.
- Reyes, G. E. (2019). Liderazgo comunitario y su influencia en la sociedad como mejora del entorno rural. *Revista INNOVA ITFIP*, págs. 5(1), 15–27.
- Rodríguez, C. &. (2018). *Capacitación y desarrollo profesional en zonas rurales*. Editorial del Sur.
- Sánchez, M. (2022). Capacitación y desarrollo en comunidades tradicionales. *Revista Educación y Sociedad*. pág. 16(2).

- Sirmon, D. G. (2012). Do I remember correctly? A review of the role of resources and capabilities in family firms. *Family Business Review*,. págs. 25(4), 294–310. .
- Soria, M. R. (2017). Competencias gerenciales en pequeñas empresas: claves para la sostenibilidad en Honduras. . *Revista Hondureña de Administración*, págs. 15(3), 45-63.
- Suazo, S. (2018). *ResearchGate*.
- UNAH. (2022). Perfil Sociodemografico de Santa Fe, Colon. Tegucigalpa: IIES-UNAH. .
- UNESCO. (2001). Elements for the Proclamation of the Garifuna Language, Dance and Music as Masterpieces of the Oral and Intangible Heritage of Humanity. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*.
- UNESCO. (2024).
- Vásquez. (2020). *Propuesta de un programa de formación para fortalecer el liderazgo comunitario en comunidades rurales de Oaxaca, México*. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 12(1), 65-82. Oaxaca.
- XploraH. (2025). *Xplora Honduras*.
- Zagawa, M. (2021). Origen y migración del pueblo garífuna en Centroamérica. *Revista de Historia y Cultura Caribeña*, págs. 29(1), 45-60.
- Zelaya, H. (2025). *Situacion actual de las etnias Tolupan y Misquita*.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista para emprendedor garífuna

Entrevista Oger Roberto Marín Gonzales, Docente universitario en la UNAH

(Universidad Nacional Autónoma de Honduras)

1. ¿Usted ha realizado antes proyectos de formación en liderazgo o en manejo de negocios?
 - Si su respuesta es no, ¿por qué razón no se han realizado?
 - ¿Cuáles han sido las principales limitantes?
 - ¿Qué cosas cree que deberían mejorar para poder realizarlos en el futuro?
2. ¿Qué tipo de proyectos cree que han tenido más impacto en el desarrollo económico de las comunidades garífunas?
3. ¿Qué características debería tener un programa de formación para que sea bien aceptado y valorado por las comunidades?
4. ¿Cree que este tipo de programas comunitarios puede ayudar al desarrollo económico local? ¿De qué manera?
5. ¿Qué tipo de alianzas (con ONG, la municipalidad, empresas u otras organizaciones) cree que serían clave para que este programa funcione bien?

Anexo 2 fotografías del Municipio de Santa Fe







Anexo 3: Comunidad garífuna de San Antonio. Elaboración propia 2020





Anexo 4: Comunidad garífuna de Guadalupe. Elaboración propia 2025



Anexo 5 Preguntas para la encuesta a los nueve emprendedores garífunas

Encuesta dirigida a directivos de empresas familiares garífunas

Esta encuesta tiene como objetivo diagnosticar el nivel actual de habilidades de liderazgo y competencias directivas, conocer el nivel de aceptación hacia el programa de formación, y determinar las características del mismo en el contexto de las comunidades garífunas.

Sección A: Perfil demográfico del participante

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione su respuesta.



1. A cuál género pertenece *

- Femenino
- Masculino

2. Edad *

- 18 –25 años
- 25–34 años
- 35–44 años
- 45 años o más

⋮

3. Nivel de estudios *

- Primaria completa
- Secundaria completa
- Educación técnica
- Universitaria (pregrado)
- Postgrado o maestría
- Otros:

⋮

4. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar como encargado o director de su negocio familiar? *

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 4-6 años
- Más de 6 años



5. Número de empleados que trabajan en su negocio *

- 1-3
- 4-6
- 7-10
- Más de 10

6. A cuál comunidad garífuna pertenece *

- Santa Fe
- San Antonio
- Guadalupe

7.Cuál es el sector económico del negocio familiar *

- Comercio
- Servicios
- Otros:

Sección B: Habilidades de liderazgo

Lea con cuidado cada frase y marque con una "X" la opción que mejor diga lo que usted piensa.
Si está **muy de acuerdo**, marque el número 5; si **no está de acuerdo**, marque el número 1

1= No estoy de acuerdo 2= Poco de acuerdo 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4= De acuerdo
5= Muy de acuerdo

8. Establezco metas claras y que se puedan cumplir para que mi negocio crezca *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

9. Organizo las actividades y aprovecho bien los recursos de mi negocio *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

10. Promuevo el trabajo en equipo y la comunicación efectiva *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

11. Administro bien el dinero, los materiales y el personal de mi negocio *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

12. Hago planes para que mi negocio crezca de forma estable y duradera. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

...

13. Reviso con frecuencia cómo está trabajando mi equipo. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

14. Creo que debo mejorar mis habilidades para dirigir y ser un buen líder *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

15. Me gustaría participar en un curso para aprender a ser mejor líder y dirigir bien mi negocio *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

16. Estoy dispuesto(a) a dedicar tiempo para participar en este curso para ser líder y dirigir bien mi negocio *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

17. Recomendaría a otros dueños de negocios para que se capaciten en este tipo de programas *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

18. El contenido del programa debe adaptarse a la cultura y a la forma de trabajo de los negocios garífunas. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

19. El curso debe incluir temas prácticos que se puedan usar en el trabajo de cada día. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

20. El curso debe dar acompañamiento o apoyo después de terminar la capacitación *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo