

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO

CEUTEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES O DE INGENIERÍA

PROYECTO DE GRADUACIÓN

ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS MIPYMES DE TEGUCIGALPA

SUSTENTADO POR:

ANDRÉ DESTEPHEN SUAZO

ARIS SAID FIGUEROA RODRÍGUEZ

WILLIAM RENÉ VERDE MARTÍNEZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE 2022

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO

CEUTEC

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIDAD UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORÍA ACADÉMICA CEUTEC

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

JEFE ACADÉMICA CEUTEC TEGUCIGALPA

CAROL IVONNE TURCIOS MARTÍNEZ

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE 2022

ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS MIPYMES DE TEGUCIGALPA

TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR:

JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA ALVARENGA

TERNA EXAMINADORA:

ABG. CLAUDIA NUÑEZ AZZAD

LIC. LIZEN PINEDA

LIC. ROLANDO CÁCERES

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE 2022

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2022

ANDRÉ DESTEPHEN SUAZO

ARIS SAID FIGUEROA RODRÍGUEZ

WILLIAM RENÉ VERDE MARTÍNEZ

Todos los derechos son reservados

DEDICATORIA

Quiero comenzar dedicándole este logro a Dios y a mi abuelo Carlos Suazo que en paz descanse. Me hubiera encantado poder compartir este logro de manera física, pero sé que has estado a mi lado siempre y que serás parte de esta celebración. Quiero seguir dedicándoles este logro a mis padres que me han apoyado en las buenas y las malas, fue un camino largo y lento, pero se logró. A mis hermanos, para el cual quiero ser un ejemplo y un apoyo para todo lo que necesiten. Finalmente, a mis amigos que son mis hermanos y hermanas con las que he disfrutado muchos momentos alegres y que también han sido un apoyo enorme a lo largo de esta aventura.

André Destephen Suazo

Dedico este proyecto de graduación a mis padres ya que con su apoyo he podido lograr las metas y objetivos que me he propuesto, me han enseñado que con perseverancia y disciplina se pueden lograr las metas; son un gran ejemplo de dedicación y perseverancia en mi vida. Me han acompañado en cada momento y me han ayudado a salir de los momentos difíciles.

A mi hermana porque me ha apoyado a lo largo de mis estudios cuando he necesitado apoyo en el desarrollo de mis actividades en las clases que tuvimos en común y por estar presente siempre.

Por último, pero no menos importante a Dios ya que sin Él no estaría en este momento tan importante y que gracias a su luz y guía me encuentro en este momento tan importante de mi carrera.

Aris Said Figueroa Rodríguez

Dedico este proyecto de graduación, primeramente, a Dios por la bendición que me está dando de estar culminando mi carrera universitaria, por qué a pesar de los obstáculos que se me han presentado en el camino, él ha estado ahí conmigo brindándome la sabiduría para tomar buenas decisiones y sé que después de este paso vendrán más bendiciones.

Segundo, a mis seres amados mi esposa y mis padres por el apoyo moral que han brindado en este tiempo de preparación profesional, por la enseñanza de los principios espirituales, éticos y por el gran deseo de superación que una persona puede lograr, a pesar de que aún falta por prepararse profesional, pero han me han enseñado que cuando uno de proponer las metas se puede lograr sin importar la circunstancia que se esté pasando.

Por último, al Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), por el conocimiento enseñado y compartido por sus docentes, aprendí mucho de las experiencias y enseñanzas brindadas por cada uno, además, por la transparencia, espacio y beneficios que brindan al estudiante.

William René Verde Martínez

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la institución UNITEC/CEUTEC por haberme facilitado todas las herramientas necesarias para lograr culminar con mis estudios universitarios. Estudios que me ayudaran a competir en el ámbito laboral. Al igual, quiero agradecer a todos los docentes que me acompañaron a lo largo de mi camino.

André Destephen Suazo

Agradezco de forma especial al Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) por las herramientas que puso a mí disposición y mediante los cuales pude llevar a cabo diferentes investigaciones y proyectos en mis clases, por los espacios que provee para ayudar en el desarrollo de los trabajos.

También un agradecimiento a todos los docentes con los cuales compartí un aula de clases de los cuales traté de aprender lo mayor posible y así poder llevarlo a mi vida profesional, por el crecimiento profesional que me han dado sus enseñanzas.

Aris Said Figueroa Rodríguez

Agradezco al Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) por el apoyo en brindarme las herramientas necesarias para mi formación profesional y por contar con los recursos necesarios para que el estudiante pueda sentirse confiado, seguro y conforme de estudiar en sus instalaciones.

Segundo, un gran agradecimiento a cada uno de los docentes que me impartieron sus experiencias, conocimientos y que me mostraron sus habilidades en sus diferentes campos, el cual me permitió motivarme y disfrutar de cada clase impartida.

Por último, agradezco al Doctor José Tráncito Mejía Alvarenga por guiarnos en nuestro proyecto de graduación, por brindarnos las pautas y consejos que nos servirán para nuestro futuro desempeñándonos como profesionales.

William René Verde Martínez

RESUMEN EJECUTIVO

Los acontecimientos económicos y financieros que han ocurrido en los últimos años, provocado por la globalización han marcado una transformación significativa en la dirección de las organizaciones productoras de bienes y servicios hondureñas de todo tipo y tamaños, principalmente las que conciernen al ámbito de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) objeto del presente estudio. De allí que este trabajo investigativo tiene como propósito describir los estilos de liderazgo en las MiPymes de Tegucigalpa, a través de la caracterización del liderazgo transformacional, transaccional, democrático, autocrático y Laissez Faire que ejercen los directivos encargados de estas empresas, de manera que se puedan establecer como base nuevas estrategias que favorezcan la toma de decisiones.

Dentro de este contexto, la investigación se desarrolló bajo una metodología mixta de carácter descriptivo, considerando las especificaciones y perfiles de los estilos de liderazgo que ejercen dentro de las MiPymes de Tegucigalpa; a través de un diseño no experimental de corte transversal, principalmente porque el fenómeno se analizó en su contexto natural sin manipular las variables y en un solo momento. Se seleccionó una muestra de 121 dueños y colaboradores encargados de MiPymes en Tegucigalpa, quienes entregaron la información requerida a través de la aplicación de técnicas como la observación participante, la encuesta y como instrumentos el diario de campo y el cuestionario.

Los resultados obtenidos revelaron que con mayor frecuencia se ejerce en las MiPymes objeto de estudio un estilo de liderazgo transformacional, mientras se observan también atributos con preponderancia significativa hacia una tendencia transaccional y democrática. Estos hallazgos permiten la formulación de las conclusiones en torno a la visión compartida de los directos de las MiPymes de la ciudad de Tegucigalpa de los estilos de liderazgo, con respecto a criterios como la participación, confianza y motivación, para alcanzar las metas establecidas y la eficiencia de los trabajadores en su desempeño. En tal sentido, se recomienda a los directivos atender las situaciones difíciles y aprovechar de manera proactiva las oportunidades que permitan el logro de los objetivos de manera óptima.

ABSTRACT

The economic and financial events that have occurred in recent years, caused by globalization, have marked a significant transformation in the direction of Honduran organizations that produce goods and services of all types and sizes, mainly those that concern the field of micro, small and medium enterprises (MSMEs) object of this study. Hence, this research work has the purpose of describing the leadership styles in the MSMEs of Tegucigalpa, through the characterization of the transformational, transactional, democratic, autocratic and Laissez Faire leadership exercised by the managers in charge of these companies, so that can establish as a basis new strategy that favor decision-making.

Within this context, the research was developed under a mixed methodology of a descriptive nature, considering the specifications and profiles of the leadership styles that they exercise within the MSMEs of Tegucigalpa; through a non-experimental cross-sectional design, mainly because the phenomenon was analyzed in its natural context without manipulating the variables and in a single moment. A sample of 121 owners and collaborators in charge of MSMEs in Tegucigalpa was selected, who provided the required information through the application of techniques such as participant observation, the survey and the field diary and the questionnaire as instruments.

The results obtained revealed that a transformational leadership style is exercised more frequently in the MSMEs under study, while attributes with a significant preponderance towards a transactional and democratic tendency are also observed. These findings allow the formulation of the conclusions regarding the shared vision of the leadership styles of the MSMEs of the city of Tegucigalpa, with respect to criteria such as participation, trust and motivation, to achieve the established goals and the efficiency of workers in their performance. In this sense, managers are recommended to address difficult situations and proactively take advantage of opportunities that allow the achievement of objectives in an optimal manner.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÒN....1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA....3
2.1 Antecedentes....3
2.1.1 Referencia de estudio realizado en Colombia....3
2.1.2 Referencia de estudio realizado en El Salvador....4
2.1.3 Referencia de estudio realizado en Honduras....5
2.2 Planteamiento del Problema de Investigación....7
2.2.1 Enunciado del problema....7
2.3 Preguntas de Investigación....8
2.4 Variables de Investigación....8
2.5 Justificación de la Investigación....9
III. OBJETIVOS....11
3.1 Objetivo General....11
3.2 Objetivos Específicos....11
IV. MARCO TEÓRICO....12
4.1 Análisis de la Situación Actual....12
4.1.1 Macroentorno....12
4.1.2 Factores Políticos....13
4.1.3 Factores Económicos....14
4.1.4 Factores Sociales....14
4.1.5 Factores Tecnológicos....15
4.1.6 Factores Ecológicos....15
4.1.7 Factores Legales....16
4.1.8 Microentorno....17
4.1.9 Clientes....18
4.1.10 Proveedores....18
4.1.11 Socios....18
4.1.12 Competencias....19
4.1.13 Reguladores....20
4.2 Teorías de Sustento....20
4.2.1 Teoría de los rasgos de personalidad....21
4.2.2 Dominio....25

4.2.3 Motivación para liderar 25
4.2.4 Integridad 26
4.2.5 Confianza 26
4.2.6 Conocimiento del negocio 27
4.2.7 Teoría de la contingencia de Fiedler 27
4.2.8 Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard 33
4.2.9 Estilo de contar o comunicar(S1) 35
4.2.10 Estilo de Vender (S2) 35
4.2.11 Estilo de Participar (S3) 35
4.2.12 Estilo Delegar (S4) 35
4.3 Conceptualización 39
4.3.1 Liderazgo Transformacional 40
4.3.2 Liderazgo Transaccional 41
4.3.3 Liderazgo Democrático 42
4.3.4 Liderazgo Autocrático 42
4.3.5 Liderazgo Laissez Faire 43
V. METODOLOGÍA Y PROCESOS 45
5.1 Congruencia Metodológica 45
5.1.1 Matriz Metodológica 45
5.2 Operacionalización de las variables 46
5.3 Enfoque 52
5.4 Alcance 52
5.5 Diseño de la investigación 53
5.5.1 Población 54
5.5.2 Muestra 54
5.5.3 Unidad de análisis 56
5.5.4 Unidad de respuesta 56
5.6 Técnicas e instrumentos aplicados 57
5.6.1 Técnicas 57
5.6.2 Instrumento aplicado 58
5.7 Fuentes de información 58
5.7.1 Fuentes Primarias 59
5.7.2 Fuentes Secundarias 59
5.8 Límites de investigación 59
5.8.1 Limites 59

VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS 60
6.1 Datos Demográficos 60
6.1.1 Edad 60
6.1.2 Género 61
6.1.3 Nivel Académico 62
6.1.4 Años laborados 63
6.1.5 Estado Civil 64
6.2 Liderazgo Transformacional 65
6.2.1 Manifestación de ideas y opiniones 65
6.2.2 Transmiten críticas constructivas. 66
6.2.3 Administración del tiempo para enseñar y orientar 67
6.2.4 Confianza entre el equipo de trabajo 68
6.2.5 Incentivos para el logro de metas 69
6.3 Liderazgo Transaccional 70
6.3.1 Sanciones por incumplimiento de metas 70
6.3.2 La responsabilidad como elemento clave en el puesto de trabajo 71
6.3.3 Comunicación de los incentivos 72
6.3.4 Capacidad para la corrección y solución problemas 73
6.3.5 Autoevaluación del desempeño en el equipo de trabajo 74
6.4 Liderazgo Democrático 75
6.4.1 Asignación de tareas 75
6.4.2 Participación con el equipo de trabajo 76
6.4.3 Comunicación del propósito de la organización 77
6.4.4 Valora las opiniones del personal 78
6.4.5 Nuevas formas de trabajar en los colaboradores 79
6.5 Liderazgo Autocrático 80
6.5.1 Respeto por las ideas del equipo 80
6.5.2 Control en el establecimiento de objetivos 81
6.5.3 Delegación y confianza en el equipo 82
6.5.4 Cualidades para ser un mejor líder 83
6.5.5 Tomar decisiones sin apoyo del equipo 84
6.6 Liderazgo Laissez Faire 85
6.6.1 Toma de decisiones en momento críticos 85
6.6.2 Proactividad en la ejecución de las tareas 86
6.6.3 Evitan las responsabilidades 87

6.6.4 Influencia de la opinión de los colaboradores....88
6.6.5 Autoridad en la toma de decisiones....89
VII. CONCLUSIONES....90
VIII. RECOMENDACIONES....92
IX. PROPUESTA....93
X. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS....98
XI. ANEXOS....103

Índice de Figuras

Figura 2.1 Diagrama de Variables. 8
Figura 4.1 Diagrama análisis PESTEL. 13
Figura 4.2 Análisis de diagrama de Porter. 17
Figura 4.3 Diagrama de Rasgos de líderes efectivos 25
Figura 4.4 Modelo de liderazgo situacional de Blanchard y Hersey. 34
Figura 4.5 Los 3 Niveles de Liderazgo Transaccional 41
Figura 4.6 Liderazgo Autocrático 43
Figura 4.7 Liderazgo Laissez Faire....44

Índice de Tablas

Tabla 4.1 Contribución y discrepancia de los rasgos....23
Tabla 4.2 Particularidad de los rasgos 24
Tabla 4.3 Evaluación del liderazgo de Fiedler....30
Tabla 4.4 Factores de situación del líder 32
Tabla 5.1 Congruencia Metodológica. 46
Tabla 5.2 Operacionalización de Variables 47
Tabla 5.3. Desarrollo de la muestra 55
Tabla 6.1 Resultados acerca de la variable edad....60
Tabla 6.2 Resultados acerca de la variable género 61
Tabla 6.3 Resultados acerca de la variable nivel académico 62

Tabla 6.4 Resultados acerca de la variable años laborados 63
Tabla 6.5 Resultados acerca de la variable estado civil 64
Tabla 6.6 Resultados sobre la comunicación de ideas y opiniones 65
Tabla 6.7 Resultados sobre la manifestación de críticas constructivas 66
Tabla 6.8 Resultados sobre la gestión del tiempo 67
Tabla 6.9 Resultados sobre la confianza entre el equipo de trabajo 68
Tabla 6.10 Resultados acerca de la variable incentivos 69
Tabla 6.11 Resultados sobre las sanciones por incumplimiento de metas 70
Tabla 6.12 Resultados acerca la variable responsabilidad 71
Tabla 6.13 Resultados sobre la comunicación de incentivos 72
Tabla 6.14 Resultados sobre la capacidad para la solución de problemas 73
Tabla 6.15 Resultado acerca de la variable autoevaluación del desempeño 74
Tabla 6.16 Resultado acerca de la variable asignación de tareas 75
Tabla 6.17 Resultados sobre la participación con el equipo de trabajo 76
Tabla 6.18 Resultados sobre la divulgación del propósito de la organización 77
Tabla 6.19 Resultados sobre la valoración de las opiniones del equipo 78
Tabla 6.20 Resultados sobre el desarrollo de nuevos procesos 79
Tabla 6.21 Resultados sobre el respeto a las opiniones 80
Tabla 6.22 Resultados sobre el control en la ejecución de tareas 81
Tabla 6.23 Resultados acerca de las variables delegación y confianza 82
Tabla 6.24 Respuesta acerca de la variable demostración de cualidades 83
Tabla 6.25 Resultados sobre la toma de decisiones desconociendo la opinión del colaborador 84
Tabla 6.26 Resultados sobre la toma de decisiones complejas 85
Tabla 6.27 Resultados acerca de la variable proactividad 86
Tabla 6.28 Resultados acerca de la variable responsabilidad 87
Tabla 6.29 Resultados sobre la experiencia de los colaboradores en la entrega de opiniones 88
Tabla 6.30 Resultados sobre la autoridad en la toma de decisiones 89
Tabla 9.1 Propuesta 93

Índice de Gráficos

Gráfico 6.1 Datos Demográficos: Edad. 60
Gráfico 6.2 Datos Demográficos: Género 61
Gráfico 6.3 Datos Demográficos: Niveles Académicos 62
Gráfico 6.4 Datos Demográficos: Años laborados. 63
Gráfico 6.5 Datos Demográficos: Estado Civil 64
Gráfico 6.6 Demostración de ideas y opiniones. 65
Gráfico 6.7 Comunicación de críticas constructivas a los colaboradores. 66
Gráfico 6.8 Orientación profesional al equipo. 67
Gráfico 6.9 Confianza entre mis colaboradores 68
Gráfico 6.10 Incentivos por desempeño del equipo de trabajo 69
Gráfico 6.11 Sanciones por incumplimiento 70
Gráfico 6.12 Responsabilidad en el puesto de trabajo 71
Gráfico 6.13 Incentivos por el logro de metas 72
Gráfico 6.15 Evaluación del desempeño 74
Gráfico 6.16 Asignación de funciones al colaborador 75
Gráfico 6.19 Opiniones de otros colaboradores 78
Gráfico 6.20 Desarrollo de nuevos procesos 79
Gráfico 6.21 Respeto a la opinión del subordinado 80
Gráfico 6.22 Planteamiento de objetivos 81
Gráfico 6.23 Confianza en el equipo 82
Gráfico 6.24 Cualidades de un mejor líder 83
Gráfico 6.25 Determinaciones sin consultar 84
Gráfico 6.26 Dificultad en tomar decisiones en situaciones complejas 85
Gráfico 6.27 Proactividad en las funciones asignadas 86
Gráfico 6.28 Obviar la responsabilidad 87
Gráfico 6.29 Contribución de las opiniones 88
Gráfico 6.30 Pánico a la toma de decisiones 89

I. INTRODUCCIÒN

La influencia del proceso de globalización en el crecimiento de las empresas ha provocado cambios profundos en el entorno económico y en la visión estratégica de cumplir con sus objetivos, obligándolas a redefinir la dirección para adelantarse a las transformaciones que demanda el mercado actual y desenvolverse exitosamente en este nuevo orden. (Ramírez, 2012).

Ante este panorama, las organizaciones con más capacidad para adaptarse a los cambios la constituyen las Micros, Pequeñas y Medianas empresas (MiPymes), las cuales no son la excepción, además que, representan un pilar fundamental en el desarrollo de un país y en la generación de empleos; al respecto, este sector cumple un papel protagónico en la reactivación de la economía hondureña, a pesar de haber sido golpeado fuertemente por los embates de la pandemia, afectando de manera drástica y sustancial los estilos de liderazgo para satisfacer eficientemente los requerimientos y exigencias concretas del entorno y conforme a la cultura organizacional.

Dentro de este contexto, se considera relevante el estudio sobre los estilos de liderazgo en las MiPymes de Tegucigalpa, asociados a las diferentes caracterizaciones e influencia que ejercen en sus colaboradores, desde el estilo transformacional, transaccional, democrático, autocrático y Laissez Fair, para la toma de decisiones como parte de la tarea que le corresponde a la gerencia encargada. De allí que, la investigación parte con un resumen, indicando el propósito de ésta, referido a describir los estilos de liderazgo en las MiPymes de Tegucigalpa; se especifica el recorrido metodológico que permitieron obtener los resultados, planteando luego las conclusiones y recomendaciones en correspondencia con los objetivos específicos.

En tal sentido, el cuerpo del trabajo se encuentra seccionado en diez apartados distribuidos de la manera siguiente: el primer capítulo corresponde a la introducción, explicando de forma breve algunas connotaciones relacionadas con el tema objeto de estudio, así como, la estructura de la indagación. El segundo capítulo, aborda el planteamiento del problema, haciendo referencia a los antecedentes del estudio tanto internacionales como nacionales, e identificando la realidad actual del estilo de liderazgo en las MiPymes de la ciudad de Tegucigalpa, se formula la pregunta de investigación, las variables y perspectivas que demuestran la pertinencia, relevancia y beneficios del estudio a corto, mediano o largo plazo.

Asimismo, el capítulo tres menciona los objetivos que orientan la investigación de acuerdo con el diseño metodológico seleccionado, presentando el objetivo general y los objetivos específicos. El cuarto capítulo despliega el marco teórico, sustentando con diferentes autores las teorías y conceptos articulados con el análisis de la situación actual a través de elementos del macro y microentorno, los postulados argumentativos sobre las teorías de rasgos de personalidad, de la contingencia de Fiedler, de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard, por último, las significaciones de los estilos de liderazgo.

De igual manera, el capítulo cinco hace referencia a la etapa de la metodología y procesos, donde se logra la matriz de congruencia metodológica y operacionalización de las variables, se presenta el enfoque, alcance y diseño de la investigación, haciendo énfasis en la selección de la población y muestra, la unidad de análisis, las técnicas e instrumentos de recolección de datos para obtener la información, utilizando las fuentes primarias y secundarias en la búsqueda del conocimiento. El sexto capítulo, dan cuenta del análisis de resultados una vez aplicado el instrumento a los gerentes encargados de las MiPymes de Tegucigalpa, se procedió a la tabulación y representación gráfica de los datos obtenidos, incorporando sus datos demográficos y características en los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, democrático, autocrático y Laissez Faire.

Finalmente, en el capítulo siete se formulan las conclusiones en función a los objetivos específicos asociadas a la descripción de cada uno de los estilos de liderazgo; en el octavo capítulo se proponen las recomendaciones para los diferentes tipos de liderazgo para la toma de decisiones en las MiPymes de Tegucigalpa; el apartado nueve corresponde a la bibliografía consultada y apoya el desarrollo investigativo; la sección diez, corresponde a los anexos, incluyendo el cuestionario aplicado a la muestra seleccionada.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

Este apartado corresponde a la revisión de estudios e investigaciones desarrolladas a nivel internacional y nacional, relacionadas con los estilos de liderazgo que se ejercen en la toma de decisiones para contribuir a la rentabilidad y sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) que se encuentran en Honduras. En este sentido, se muestran algunas publicaciones de tesis y revistas más recientes que dan cuenta sobre las prácticas de los estilos de liderazgo donde podemos ver las distintas maneras de analizar estos mismos.

2.1.1 Referencia de estudio realizado en Colombia

Se considera relevante el estudio realizado por (Pinto & Monsalve, 2020) en Colombia, con el objetivo de analizar los modelos de toma de decisiones de las micro, pequeñas y medianas empresas dentro de este contexto empresarial. Las investigadoras concluyen que los modelos de decisiones en las Pymes colombianas son dinámicos y varían de acuerdo con el tipo de organización, según la información que manejan y la experiencia del tomador de decisiones; por otra parte, se evidencia que los modelos de decisiones en Pymes son pragmáticos y en consecuencia consideran la combinación de diferentes enfoques teóricos, más racionales y por procesos, según las características de la organización.

Estos autores analizan los tipos o estilos de liderazgo en las MiPymes de Colombia de los años 2010 hasta el 2015. En este estudio se toma en cuenta estilos que ya han sido definidos por distintos autores en el pasado. Mencionan los siguientes estilos: programadas/no programadas, nivel jerárquico, clasificación sintética, de acuerdo con la naturaleza, de acuerdo con el objetivo y de acuerdo con el punto de vista psicológico, los cuales son frecuentes en las MiPymes, pero también en empresas grandes.

La toma de decisiones es fundamental en cualquier tipo de empresa, tal cual mencionan los autores de este estudio. Las empresas sin importar su rubro, tamaño, sean de prestar un servicio o de venta de cualquier tipo de producto necesitan de una adecuada toma de decisiones por parte de las personas que la integran. Así mismo, este estudio sirvió para lograr un acercamiento al tema, ya que no existen suficientes estudios o investigaciones sobre el tema; no obstante, es importante que este tipo de estudios se realicen ya que, tanto como en Colombia como en Honduras, las micro, pequeñas y medianas empresas son la estructura principal en la economía y al obtener mayor información sobre los estilos que son llevados en las empresas, se podrá entender de mejor manera las características, experiencia, razonamiento de los tomadores de decisión.

2.1.2 Referencia de estudio realizado en El Salvador

El presente estudio fue desarrollado por (Sayes, 2014), con el objetivo de determinar los estilos de dirección para la toma de decisiones utilizadas por los gerentes en las pequeñas y medianas empresas en El Salvador. Se abordó como una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo, considerando a 68 gerentes de las PYMES de la Zona Occidental de El Salvador. El autor concluye que no existe un estilo de dirección definido, debido a que los gerentes pueden cambiar su actuación en función a las circunstancias que se les presenten, no obstante, predominó el estilo participativo seguido del paternalista.

Este estudio, también se enfoca en el tipo de personalidad que puede tener los distintos gerentes y como esto afecta al momento que ellos tengan que tomar una decisión. Los tomadores de decisiones deben ser personas con inteligencia emocional y que se encuentren a la altura de sus responsabilidades. Es de gran importancia que las personas que ocupan puestos gerenciales demuestren habilidad de tener una mente fría a los distintos casos que se puedan enfrentar dentro de la organización. Al no ser así, pueden ocasionar una reacción negativa dentro de la empresa por haber tomado una decisión incorrecta. Claro, no siempre las decisiones que se tomen dentro de una organización serán las más adecuadas, sin embargo, pueden contribuir a minimizar los errores al momento de la determinación.

Los estilos de toma de decisión pueden también dar a conocer un poco más sobre el tomador y la relación que tiene con los demás colaboradores. La toma de decisión por parte de un gerente puede motivar a las personas o puede crear conflicto si es una decisión errónea. Los gerentes, en la mayor parte del tiempo son los encargados de tomar las decisiones, son figuras que deben ser ejemplo hasta en el momento en la cual se asigne una tarea o dar cualquier tipo de orden. Esto va a definir bastante si el gerente tiene una relación positiva dentro de la organización, dado que, una buena relación puede significar buena toma de decisiones.

2.1.3 Referencia de estudio realizado en Honduras

En el ámbito nacional, se encontraron dos casos en los cuales se investigó a las MiPymes en el contexto de Honduras relacionado con la toma de decisiones, por considerarse en la actualidad un eje importante en el país por su aporte a la economía, generación de empleos y contribución con un porcentaje significativo del Producto Interno Bruto (INE, 2017).

En primer término se muestra el trabajo de (Flores, 2021), titulado "Desarrollo de un sistema integral de matrices del entorno de Marketing para la toma de decisiones y el aporte del crecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) en la región de Tegucigalpa, Honduras", con el objetivo de definir un modelo integrado de matrices estratégicas dentro del Marketing, que permita optimizar la toma de decisiones de sus principales indicadores gerenciales y generar el crecimiento organizacional de las PYMES en Honduras. La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, tuvo un alcance descriptivo, de tipo no experimental y corte transversal, se tomó como muestra un total de 155 empresas seleccionas mediante la técnica aleatoria simple.

El investigador concluye que las empresas enfrentan muchas amenazas a nivel político, económico, social, cultura y psicográfico, por lo tanto, tienen el compromiso de aprovechar las oportunidades que les brinda el macroentorno, tomando en cuentas sus fortalezas y debilidades, especialmente con la obtención de capital de trabajo, conocimiento técnico y todas aquellas variables que inciden en los proveedores, competencia y clientes.

Desde esta perspectiva, los estilos de liderazgo para las MiPymes son fundamental para los microempresarios, por cuanto, estas tienen una implicancia directa en las finanzas familiares, pero también, las decisiones de los empresarios resultan un hecho de conocimiento y análisis de los escenarios que enfrentan para tomarlas, dado que, si no tienen el panorama claro pueden cometer errores.

El segundo referente corresponde al trabajo presentado por (Zuniga, 2017), titulado: "Uso de técnicas financieras para la utilización de la información financiera en la toma de decisiones: caso Pyme de panificación en Tegucigalpa", con el propósito de identificar los criterios utilizados por las Pymes panificadoras para la toma de decisiones; la metodología se aplicó bajo un enfoque cuantitativo. Para ello, se seleccionó a un grupo de empresas panificadoras conformadas por 32 Pymes, específicamente las que están afiliadas a la Asociación de Productores de Pan de Honduras, también se consideraron a los ex presidentes de la asociación, a Gerentes de agencia de algunos bancos y a un representante del Consejo Hondureño de la empresa privada.

Los hallazgos obtenidos permiten al investigador concluir que las panificadoras encuestadas cuentan con estados financieros, los cuales son usados como requisitos para la toma de decisiones en base a información confiable, pero no cuentan con sistemas administrativos que posibiliten la mejora continua y correcciones a tiempo, tampoco con controles financieros adecuados que les apoyen en la toma de decisiones, ni con la formación académica adecuada en el área de los negocios, limitando su crecimiento económico y la competitividad como industria panificadora para invertir en tecnología o activos fijos.

Dentro de este contexto, es relevante que los propietarios o gerentes de estas empresas puedan utilizar los estados financieros para tomar algunas decisiones, ya sea a través de indicadores o análisis que faciliten la pauta de la situación de la empresa al compararlos con los estándares que maneja la industria panificadora, de allí, la importancia de esta investigación que permita la adaptación de estrategias competitivas que servirán como herramientas para la toma de mejores decisiones.

2.2Planteamiento del Problema de Investigación

Actualmente, en el mercado se percibe la alta competitividad que demuestran las MiPymes para mejorar sus ingresos, por tanto, deben contar con un líder que posea una condición esencial llamada "liderazgo" permitiéndole desarrollar nuevas habilidades, características e influir en todos y en todo lo existente en una organización. Un líder debe desenvolverse dentro de la pequeña empresa o grande empresa con ingenio y así mismo ser innovador para favorecer a la misma; por lo que, al hacer la selección de personal, se conocerán los candidatos idóneos, para los puestos a optar en la empresa, este proceso determina de entre los solicitantes quienes son los que llenan el requisito del puesto y así prever los candidatos que tendrán éxito al momento de la contratación.

Al hablar del liderazgo, se refiere a una de las cualidades que posee la persona al momento de dirigir a un grupo en específico, distinguiéndose de los demás por la alta capacidad de mando que posee, como también orientar tomando decisiones en consenso y verificando que estas sean favorables, tanto para la empresa como para los clientes. Al respecto, (Ayoub, 2010), afirma que el liderazgo forma parte de toda organización para influir en la conducta de las personas y grupos, con la intención de lograr los objetivos organizacionales planteados y los niveles de desempeño.

2.2.1 Enunciado del problema

El Problema se enfoca en las tendencias de los estilos de liderazgo que consiste en transformar la información en acción, este proceso cobra vital importancia desde el momento en que de esto dependa el conjunto de planes, acciones o estrategias de la empresa, así como también, aunque de manera indirecta, el planteamiento de objetivos y metas.

En el proceso de toma de decisiones se articulan factores procedimentales, organizacionales, de conocimiento, taxonómico-moderadores y ambientales para configurar las alternativas decisionales más eficaces con vistas a realizar los objetivos de la empresa y lograr un equilibrio dinámico entre las demandas que impone el entorno y las necesidades del sistema organizacional.

2.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo se puede describir el liderazgo transformacional en las MiPymes de Tegucigalpa?
2. ¿Cómo se puede describir el liderazgo transaccional en las MiPymes de Tegucigalpa?
3. ¿Cómo se puede describir el liderazgo democrático en las MiPymes de Tegucigalpa?
4. ¿Cómo se puede describir el liderazgo autocrático en las MiPymes de Tegucigalpa?
5. ¿Cómo se puede describir el liderazgo Laissez Faire en las MiPymes de Tegucigalpa?

2.4 Variables de Investigación



Figura 2.1. Diagrama de Variables.

2.5 Justificación de la Investigación

Este segmento se refiere a la relevancia y beneficios de la investigación, considerando algunos criterios que justifiquen su realización, desde la perspectiva social, educativa, empresarial y metodológica (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), que permitan identificar y describir los diferentes estilos de liderazgo que emplean los microempresarios emprendedores encargados de las MiPymes de Tegucigalpa.

Tomando en cuenta la trascendencia para la sociedad, esta investigación permitirá reflexionar sobre el problema planteado en las MiPymes de Tegucigalpa, ya que a medida se vaya realizando el estudio se profundiza en la importancia del uso de los estilos de liderazgo acertados, para lograr los resultados deseados o planteados por las mismas.

En el ámbito educativo, los aportes investigativos generan conocimiento que abrirán nuevos caminos para MiPymes que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial y sentando las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática planteada en este documento.

Para el mundo empresarial el estudio es fundamental debido a que se reconocen los diferentes estilos de liderazgo que permitan mejorar la productividad y competitividad de la MiPymes, considerando el tipo al cual corresponda, además, sirve para definir el rumbo de la organización y determinar cuáles serían las acciones necesarias para alcanzar sus objetivos y maximizar resultados. Una buena toma de decisiones constituirá un proceso imprescindible para el adecuado y acertado funcionamiento de una organización, tanto en el desempeño organizacional óptimo como en la toma de decisiones eficiente. Una toma de decisiones estratégica es esencial, en todos los sentidos, permitirá que las MiPymes puedan lograr crear un mejor entorno en el negocio, un eficiente servicio, mejor desarrollo de productos y lo más importarte un mejor estilo de liderazgo (CEPAL, 2002).

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación toma en cuenta los diferentes estilos de liderazgo para que las MiPymes los adecuen en sus líderes en función a sus características particulares, haciendo énfasis en sus fortalezas, debilidades y analizando la efectividad de cada estilo en cada líder.

Para lograr una mejor compresión es necesario lograr percibir de qué manera muchos líderes toman decisiones. Una persona tiene enormes limitaciones en su capacidad de tomar en cuenta, para su decisión, todos los hechos que se dan en el mundo, o en lo que lo circunda, que serían relevantes para esa decisión. Estos límites surgen simplemente porque los seres humanos tienen un conocimiento restringido, tienen capacidades limitadas para poder analizar las consecuencias del propio saber que detentan. Especialmente, existen serios límites para predecir el futuro y las reacciones de los otros como respuesta a esas decisiones. Es decir, no es posible saber todas las alternativas que están disponibles para la toma de decisión, muchas de ellas están apenas por ser descubiertas o deseadas, y las decisiones tienen que ser tomadas a pesar de todo, después de haber tenido en cuenta una ínfima fracción de aquellas posibilidades. (Segura, 2017).

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Identificar las tendencias en los estilos de liderazgo en las MiPymes de Tegucigalpa, mediante la consideración del liderazgo transformacional, transaccional, democrático, autocrático y Laissez Faire con la finalidad de desarrollar una mejor estrategia en la toma de decisiones.

3.2 Objetivos Específicos

1. Describir el liderazgo transformacional en las MiPymes de Tegucigalpa.
2. Describir el liderazgo transaccional en las MiPymes de Tegucigalpa.
3. Describir el liderazgo democrático en las MiPymes de Tegucigalpa.
4. Describir el liderazgo autocrático en las MiPymes de Tegucigalpa.
5. Describir el liderazgo Laissez Faire en las MiPymes de Tegucigalpa.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Análisis de la Situación Actual

4.1.1 Macroentorno

El macroentorno está formado por elementos externos a las empresas que pueden ser en ocasiones muy difíciles de controlar o hasta imposible. Estos elementos pueden ser un factor muy importante en la manera que se desarrolle una empresa. Las MiPymes deben estar preparadas para los diferentes factores externos que pueden ocurrir y poder adaptarse a ellos.

La manera o facilidad que tenga una empresa para adaptarse a un cambio inesperado definirá el éxito de esta misma. Las empresas deben tratar de conocer los factores externos a su mejor capacidad para poder adaptarse con mayor facilidad, aunque muchas veces pueden ser impredecibles. (ESAN, 2016).

Un análisis de las posibles amenazas en el macroentorno de una MiPymes será presentado en esta investigación. Se estará utilizando una herramienta estratégica conocida como PESTEL. Esta herramienta permite estudiar los diversos elementos que pueden tener un impacto en cualquier organización o empresa. Dentro de esta herramienta se estudian los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

El análisis que se hace con esta herramienta es de mucha importancia para las MiPymes ya que se pueden planificar distintas estrategias para combatir cualquiera de estos elementos en determinado momento. A continuación, se ilustran los elementos que lo conforman.

El conocimiento del entorno macro donde nuestra actividad mercantil se va a desarrollar es sumamente importante ya que conociendo el entorno, podemos tomar ventajas sobre variables positivos los cuales podemos analizarlos como oportunidades que permiten a nuestra empresa desenvolverse de una mejor manera en el mercado; de igual manera debemos conocer e identificar factores negativos que nos permitan prepararnos ante estas posibles amenazas y de una manera anticiparnos y encontrar maneras de prevenirnos. (Muñoz, 2012, p. 14).

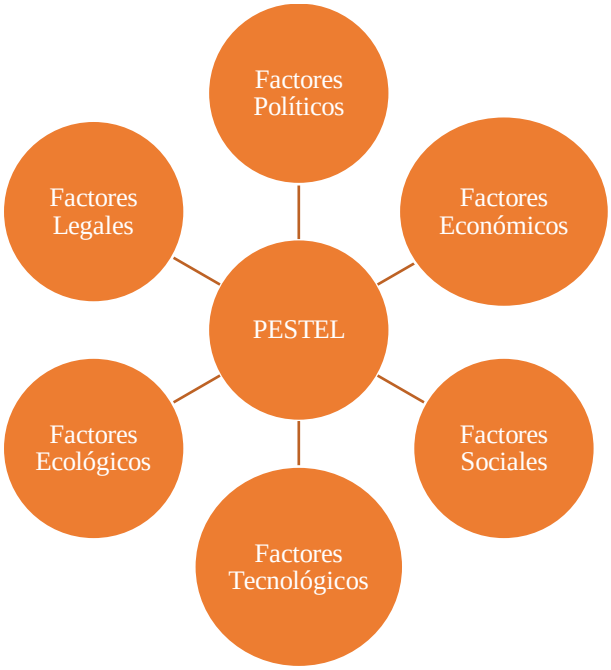


Figura 4.1 Diagrama análisis PESTEL.

Fuente: (Mármol, Hidalgo, 2016, Cap. 7, p. 6)

4.1.2 Factores Políticos

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) es uno de los pilares de la economía hondureña y cumple un papel protagónico en la reactivación y desarrollo del país. Este sector aporta aproximadamente el 60% del Producto Interno Bruto (PIB) y origina 7 de cada 10 empleos en Honduras. Con la llegada de la pandemia, las MIPYME han sido el sector más golpeado por el confinamiento a causa del Covid-19, y, por ende, han recibido atención especial por parte de los organismos multilaterales y el propio Estado. El Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), así como el antes mencionado Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), han destinado fondos para su mantenimiento y sostenibilidad a través de créditos colocados en la banca. (Consejo Nacional de Inversion, 2021).

4.1.3 Factores Económicos

A pesar de que Honduras es un país con niveles altos de pobreza y extrema pobreza, su ubicación geográfica es una ventaja que se puede utilizar para mejorar la economía del país. Pudiendo aprovechar los dos océanos que rodean a este país se podría incrementar las exportaciones y mejorar los índices de la economía. Honduras ha tenido crecimientos económicos importantes en los últimos años. El producto interno bruto (PIB) alcanzo crecimientos de hasta un 4.8% en el 2017, 3.7% en el 2018 y un 2.9% en el 2019. El crecimiento de la economía del país durante esos años promedio mejor que la media de los países vecinos y Latino América (Consejo Nacional de Inversion, 2021).

Los fondos fueron canalizados a las MiPymes para mantener los empleos, y para la contratación del personal despedido desde el 11 de marzo de 2020 en las empresas afectadas por la emergencia y que estaban orientadas a "la producción de la cadena agroalimentaria, hostelería y turismo, construcción, industria creativa y medios de comunicación, comercio a nivel general, y empresas de provisión de servicios, entre otros". De acuerdo con el BCIE, las MiPymes fueron beneficiadas con financiamiento para atender necesidades de capital de trabajo y obligaciones operativas; esto a su vez permitirá proteger el empleo que genera este sector empresarial en el país. (Consejo Nacional de Inversion, 2021).

4.1.4 Factores Sociales

Para la atracción de la inversión privada, el Consejo Nacional de Inversiones (CNI) ha presentado entre otras propuestas para el sector de las MiPymes, la facilitación de acceso al crédito mediante un fideicomiso con un Fondo de Garantía de 100.0 millones de dólares, proveniente de las Reservas Internacionales (RIN), y manejado a través de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (Consejo Nacional de Inversion, 2021).

Foglia (2021) expresa:

> Facilitar el acceso al crédito, el Gobierno deberá diseñar una estrategia de financiamiento a través de una Red no tradicional de Crédito, para lo cual deberá crear un organismo especializado que coordine las actividades, estadísticas y necesidades de estos entes de financiamiento no tradicional, permitiendo el diseño de una política integral regional de acceso al crédito a los sectores excluidos por la banca tradicional. (p. 1).

4.1.5 Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos dentro de las empresas han sido de suma importancia para el desarrollo de estas mismas. La tecnología ha venido siendo un factor importante dentro de la sociedad en los últimos años, pero debido a lo ocurrido con la pandemia las empresas ha tenido que lograr adaptarse y dar ese paso grande a la digitalización. La tecnología puede ayudar enormemente a las MiPymes ya que pueden conseguir resultados con mayor rapidez y eficacia. Las empresas que no logren adaptarse a los cambios tecnológicos se verán afectadas y posiblemente quede excluidas dentro de la economía. (Castro, 2021).

El Banco Interamericano de Desarrollo menciona que las tecnologías digitales son medios importantes y necesarios para que una empresa pueda continuar con sus operaciones. En Honduras, se estima que cerca del 28% de las empresas del país han podido continuar con sus operaciones debido a que adaptarse a estos cambios tecnológicos se han vuelto una necesidad. Cabe mencionar que las tecnologías que se pueden aprovechar hoy en día dentro de una empresa irán cambiando a medida pase el tiempo. Estas mismas, deben no solo implementarse en el uso de estas tecnologías, pero también estar listos para seguir aprendiendo y actualizando los procesos digitales a medida se haga la transformación. (BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, 2022).

4.1.6 Factores Ecológicos

En los últimos años Honduras y su sistema ecológico se han visto afectada por actividades humanas que han ido destruyendo la diversidad del país. Los incendios forestales, deforestación, venta ilegal de madera, cacería ilegal, entre otros, han afectado el ecosistema creando reacciones climáticas que ponen en riesgo al país. Así mismo, se ve afectado por los cambios climáticos que pueden ocurrir a través del año. Se conoce que en el país existen dos etapas climatológicas, la época de lluvia y la época de sequía. Estas dos etapas son afectadas por las actividades mencionadas anteriormente ya que, en la época de sequía, esta se puede prolongar más de lo habitual, mientras que en la época lluviosa puede ocasionar fuertes inundaciones en las ciudades, deslizamientos y pérdidas de infraestructura. (Marineros, 2014).

Para las MiPymes este es un factor muy importante ya que es algo tan impredecible y algo que no se puede controlar con facilidad. Al momento, que ocurre un desastre natural las empresas pueden perder una parte de su cadena de suministros ocasionando pérdidas y hasta cierre de las empresas. Es importante que las empresas se preparen para cualquier riesgo que pueda existir y que logren asegurar sus bienes, productos, entre otros. De esta manera, pueden evitar mayores pérdidas y mejorar la posibilidad de poder recuperarse operacionalmente. En Honduras, se debe disminuir las actividades ilícitas que afectan el ecosistema, ya que en la actualidad se observa cómo han ido afectando de manera negativa al país. El uso de las tecnologías ha logrado o facilitado que la información de una de estas actividades ilícitas llegue a mayor público con mayor velocidad, esto ha permitido que se realicen investigaciones sobre estos actos y de esta manera se podrá minimizar la ocurrencia de estas. (Cepal, 2020).

4.1.7 Factores Legales

Estos son de suma importancia tanto como para la empresa y para los consumidores/clientes, los factores legales ayudan a las empresas desde el punto de la creación hasta su operación.

> El 28 de noviembre del año pasado, entró en vigor la Ley de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, una ley que busca fomentar la formalización de la pequeña y la microempresa a su vez brindándoles beneficios para su operación y funcionamiento que les favorece para lograr el crecimiento económico deseado. (BLP Legal, 2019).

Actualmente, en Honduras existen diferentes leyes que ayudan a las MiPymes, dentro de estas leyes se pueden encontrar las siguientes: Ley para la protección de beneficios y regularización de la actividad informal, Ley para la generación de empleo, Ley para el fomento a la iniciativa empresarial, Ley para la formalización de negocios, entre otras. Así mismo, existe una herramienta que facilita la inscripción de una microempresa en los departamentos de Francisco Morazán y Cortés. Las MiPymes se pueden constituirse bajo dos tipos de modalidades: modalidad de sociedad anónima y la modalidad de sociedad de responsabilidad limitada (Arias Rodríguez, 2021).

4.1.8 Microentorno

El microentorno de una empresa comprende los factores en el área inmediata de operación que afectan su desempeño y la libertad de toma de decisiones. Forman parte del microentorno de una empresa los competidores, clientes, canales de distribución, proveedores y el público. Estos factores afectan el desempeño del negocio de varias maneras y, por eso, conocerlos bien es importante para la formulación de la estrategia. (Bussines School, 2021).

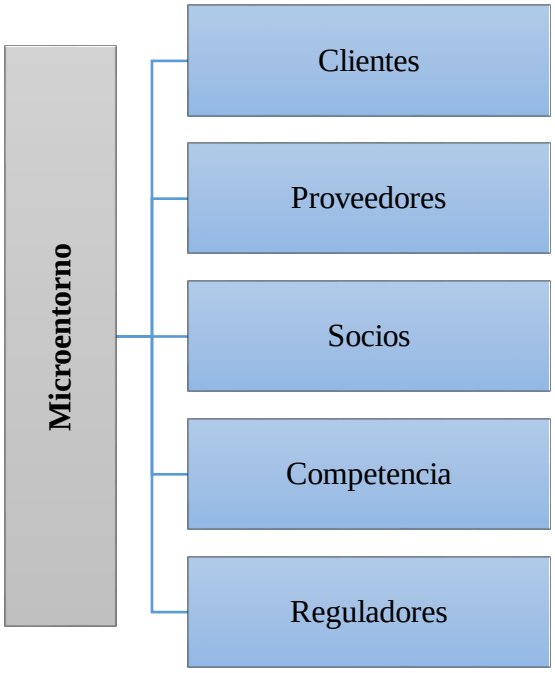


Figura 4.2 Análisis de diagrama de Porter.

Fuente: (Thompson, 2018, Cap. 6, p. 110)

Es importante conocer lo que está relacionado al proceso en la producción de productos o el proceso de brindar un servicio. En la toma de decisiones es importante tener claro los objetivos que se tienen establecidos para poder crear estrategias que se enfoquen en alcanzarlos ya sea en el corto, mediano o largo plazo, todo esto debido a que la toma de decisiones se enfoca en las estrategias creadas.

Con el diagrama de las cinco fuerzas de Porter se evidencia un mejor panorama de cómo se encuentra el rendimiento de la empresa, también ayuda a visualizar a la competencia y así poder crear un análisis de sus fortalezas frente a las de la empresa y de cómo se puede mejorar en los ámbitos de enfoque; también se conoce la realidad de los clientes y proveedores, de cómo es la relación con estos y así estar listos cuando sea necesario realizar cambios.

4.1.9 Clientes

Es aquel miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo de manera integrada por una red interna de proveedores y clientes. La importancia del liderazgo que ejercen los socios o la primera línea de gerentes son de vital importancia para poder realizar una correcta gestión del cambio, ya que, todo lo que se pueda planificar, queda en nada si no se logra una buena implementación (Prado, 2021). Por lo tanto, en síntesis, esta tercera clave para las pymes que quieren ser exitosas enfrentando la incertidumbre implica poner foco tanto para el cliente externo como en el "cliente interno" de la organización.

4.1.10 Proveedores

Un punto común es que la selección de proveedores no depende de un único criterio, es fundamental que se valoren las opciones en función de las siguientes variables:

- Calidad.
- Precio y condiciones de pago.
- Condiciones de transporte y tiempo de entrega.
- Servicio postventa.

El contar con proveedores rápidamente permite que las MiPymes puedan ofrecer los productos y servicios al mercado, cada proveedor posee características diferentes y por tal razón las MiPymes deben manejar una relación de ganar-ganar con sus proveedores con el fin de tener una recepción del pedido en tiempo y forma de la calidad solicitada. (Moya. 2021).

4.1.11 Socios

Son personas con las que se conecta para decidir sobre la empresa y hacia donde se quiere llegar, las pymes al inicio no suelen tener socios ya que las empresas son familiares, pero con el tiempo en el que se van desarrollando y creciendo pueden adquirir socios para diferentes situaciones ya que los socios brindan un aporte financiero importante y que puede lograr el impulso de una empresa ya sea en un momento difícil o para un desarrollo, en un emprendimiento los creadores de las empresas suelen utilizar sus ahorros para iniciar la misma este aporte no necesariamente debe ser devuelto al igual que un socio que aporte a la empresa no quiere decir que el aporte que realiza tiene fecha de devolución exacta. (Martínez, 2014).

En estas alianzas el éxito de la empresa y de los objetivos que se realicen para la misma depende del trabajo de los socios y que este se realice de una manera eficiente; los socios son tomados en cuenta en la toma de decisiones en el caso de las pymes su opinión y aporte de ideas es importante. Las alianzas para que se obtengan frutos requieren de la colaboración real pues se le debe dar el valor a los resultados. Para las pymes es importante realizar networking y conectarse con personas del mercado al cual pertenecen o al cual desean entrar pues de esta manera tendrán un conocimiento que le ayudara en la toma de decisiones para lograr los objetivos. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

4.1.12 Competencias

Son las empresas con las cuales se enfrentan los clientes potenciales, por lo cual deben estar listas para poder realizar cambios según las necesidades que estos demanden. Dependiendo del enfoque de la empresa será como podrá darse una ventaja competitiva frente a la empresa, en los negocios siempre habrá competencia, por lo tanto, el cliente siempre obtendrá beneficios cuando las empresas compiten por su atención ya que las empresas se esforzaran por brindarle la mejor calidad de productos o servicios a precios más bajos; es por esto que las pymes deben enfocarse en la atención de calidad porque muchas veces no podrán competir con los precios que puede ofrecer una empresa grande y que compra por mayoreo, deben sacar el máximo beneficio de la atención que brindan para lograr la fidelización de los clientes.

En este sentido, Castillo, Tovar, Galindo & Hernández (2022) manifiestan que, las cinco fuerzas de Porter entregan las herramientas necesarias para poder negociar con los clientes y proveedores, enfrentar la amenaza del ingreso de productos nuevos y sustitutos, evitar la penetración de la competencia y de las restricciones que se tienen dentro de los mercados. Por ello, la innovación es importante para mantenerse dentro de un mercado y en el caso de las pymes no siempre cuentan con capital para el desarrollo de nuevas ideas, pero se observa como en Tegucigalpa han logrado el desarrollo y como se las ingenian sus dueños para ofrecer productos o servicios que se venden de buena manera en el mercado de la ciudad.

4.1.13 Reguladores

Son las entidades ya sean gubernamentales o privadas, encargadas de crear las leyes y políticas bajo las cuales se rigen las empresas, también se encuentran dentro de los reguladores los grupos que pueden influenciar las decisiones de las organizaciones; el gobierno suele ser el principal regulador, subsidiario, cliente o patrón de una empresa por lo tanto los factores que los rodean son oportunidades o amenazas que deben tener en cuenta siempre y no perder de vista (Sandoval Martínez, 2005).

El trabajo de los reguladores es lograr que se dé una competencia libre y sana, así como, supervisar que se cumplan las leyes y normas establecidas para el mercado nacional, también es importante las normas de calidad de los productos y servicios pues los problemas que se ocasionan por la no supervisión afectan la reputación de las empresas.

En el caso de las pymes se enfrentan a retos en Tegucigalpa para poder inscribirse como empresas legitimas pues deben realizar gastos de los cuales muchas veces no los contemplan por lo que, muchas personas para iniciar su negocio no lo constituyen ni inscriben y muchos otros que optan por realizar ventas por internet las cuales difícilmente pueden ser monitoreadas por las autoridades (Flores Rivera, 2021).

4.2 Teorías de Sustento

Las siguientes son fundamentaciones teóricas enfocadas en los estilos de liderazgo en las MiPymes a través del sustento de liderazgo que buscan explicar e indagar el cómo y por qué ciertas personas se convierten en líderes. Estas teorías suelen centrarse en aquellas características de los líderes, pero algunas intentan identificar los comportamientos que las personas pueden adoptar para mejorar sus propias habilidades de liderazgo en diferentes situaciones que se les presente.

Edén & Leviatan, (1975) afirman: “Las teorías implicadas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados como tales y que se espera que ellos.” (p. 736-741)

A veces, el equipo administrativo existente en una compañía es adecuado; en otras es necesario fortalecer o expandir la promoción de personas calificadas desde el interior de la compañía o traer de afuera cuya experiencia, talentos y estilos de liderazgo encajen mejor a la situación. En diferentes situaciones de recuperación o crecimiento rápido, y en casos en los que una compañía no tenga el personal con conocimientos técnicos cubrir los puestos administrativos clave con personas que vienen de afuera de la organización es un enfoque estándar para formar organizaciones. Además, es importante encontrar o sustituir administradores que, por alguna razón, prefieren ignorar la necesidad de hacer los cambios organizacionales o no ven cómo mejorar las cosas.

Al respecto, Zuzama Covas (2015), manifiesta que, "En los estilos de liderazgo, existen varios enfoques que han ido cambiando a través del tiempo y se centran en las características personales de cada líder, intentando adoptar las mejores habilidades para enfrentar las diferentes situaciones" (p. 18).

No existe ninguna combinación mágica de características que haga que un líder tenga éxito. Sin embargo, esto no significa que no haya algunas que hagan más probable este éxito y que se pueda aprender a ser líderes más efectivos. Como un paso previo a este objetivo, es importante comprender los diversos enfoques del liderazgo, para emplear el enfoque correcto para una situación concreta. En este sentido, (Gómez, 2002), afirma que el liderazgo se constituye en un tema relevante en el ámbito del comportamiento humano, dado que es complicado establecer en la empresa una relación directa entre un estilo de personalidad y la capacidad de liderazgo, para atender la naturaleza de la situación y necesidades de los seguidores.

4.2.1 Teoría de los rasgos de personalidad

El liderazgo viene desde los tiempos más antiguos y no es algo nuevo. Algunos autores trataron de poder definirlo y analizar sus implicaciones, sin embargo, los estudios primerizos partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad de un líder, se puede esperar que la personalidad es como la causa fundamental del comportamiento individual lo cual produjera un comportamiento consistente a lo largo de todas las situaciones cambiantes.

Como menciona Aventura (2009), de acuerdo con la importancia que se le ha dado al estudio de la personalidad, se encuentra que, para una mejor y mayor conceptualización de la misma, se han desarrollado diferentes teorías que intentan explicar cómo se constituye la personalidad humana; también se han diseñado estrategias para su propia evaluación, medición e interpretación, cada una de las cuales constituye una forma diferente de abordar este fenómeno. A diferencia de muchas otras teorías de la personalidad, tales como las teorías psicoanalíticas o las humanísticas, la teoría de los rasgos de personalidad se centra en la identificación y medición entre los individuos.

La mayoría de los psicólogos coindice que las personas pueden describirse en función de sus rasgos de personalidad, pero teóricos continúan debatiendo el número de rasgos básicos que componen la personalidad humana, se critica que esta teoría de los rasgos radica en el simple hecho de que los rasgos son a menudo pobres predictores de la conducta.

Puede considerarse que la personalidad, es la causa principal del comportamiento individual, se produce un comportamiento consistente en varias situaciones. En este sentido, (Mischel, 1968) se preocupa acerca de las generalizaciones exageradas que los médicos hicieron al descubrir el comportamiento a través de las pruebas de personalidad. Sostuvieron que la investigación no pudo apoyar la suposición de la consistencia del comportamiento a través de las situaciones.

Los rasgos aprueban el comportamiento en varias situaciones, es decir, en un ambiente estricto los líderes tienen menos capacidad para poder expresarse espontáneamente sus tendencias personales. Se basa más en las organizaciones que son más formales y con su cultura fuerte en donde se genera este tipo de ambiente y en ellos los rasgos no funcionan mucho para que un líder sea identificado. (Goleman,2003).

Los rasgos son esenciales para el pronóstico de un líder más que para diferenciar entre los líeres eficaces y lo ineficaces. No obstante, quiere decir que una persona presente rasgos que haga sentirse un líder no quiere decir que tendrá el éxito para poder orientar a un grupo.

Mientras un individuo pueda tener una calificación alta en la evaluación de un rasgo específico, él o ella no siempre se comportará de la misma manera en cada situación. Muchas organizaciones todavía consideran que algunos rasgos de personalidad son deseables en sus líderes, a pesar de que las tendencias es dar más importancia a las habilidades con el trabajo. (Suazo, 2019).

En el siglo pasado se llevó a cabo cientos de estudios con la intención de descubrir una lista de cualidades que los buenos líderes poseen, pero ninguno logró proponer un conjunto de características universales comunes a todos los líderes competentes, o rasgos que garantizaron el éxito del liderazgo, si bien es cierto, no se logró encontrar una serie de atributos que aseguraran el triunfo de liderazgo, si se identificaron rasgos relacionados con el buen desempeño de los líderes.

Tabla 4.1 Contribución y discrepancia de los rasgos

Teoría de los Rasgos	
Aportaciones	**Objeciones**
Permite la comparación con facilidad a una persona con otra.	Dificultad para determinar cuál de las teorías es más precisa.
Influencia práctica en la elaboración de diversas medidas de la personalidad.	Los rasgos no ofrecen explicaciones para el comportamiento; lo único que hacen es describirlo.
Otorgan una explicación clara y directa de las consistencias en el comportamiento de las personas.	Pretenden describir las dimensiones centrales de la personalidad.

Fuente: (Chiavenato, 2009, Cap. 3, p. 338)

Cualquiera que sea la habilidad del liderazgo en este momento, puede invertir en desarrollar sus habilidades de liderazgo o permitir que permanezcan como están. Quizás nunca se pueda llegar a ser el presidente de una organización, pero se puede mejorar el conocimiento, capacidad y habilidad del liderazgo.

Yukl (1992) expresa:

> Este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo, se proponen algunos rasgos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.

Tabla 4.2 Particularidad de los rasgos

Rasgos Tradicionales	Competencias de alto desempeño
Autoritarismo.	Asimilador/aprendiz/coreógrafo.
Obediencia.	Innovador.
El líder visto como héroe es el centro de la atención.	Comparte atención y el poder con las personas.
Líder solitario y aislado.	Accesible y tratable.
Posición jerárquica y de delegación.	Conductor, constructor de redes, impulsor.
Habilidades especializadas en ciertas áreas.	Generalista y experimentado en muchas áreas.
Amplio conocimiento del mercado.	Experiencia en varios mercados.
Preocupación por la empresa a largo plazo.	Conocimientos diversificados.
Hincapié en el mando y el control.	Atribución de facultades, entrenado y mentor.
Orientación al ámbito interno.	Perspectiva global.
Crea consenso cuando lo necesita.	Crea coaliciones, apoya la colaboración.
Conocimiento profundo de la organización.	Conocimiento profundo del cliente.
Preocupación por los competidores.	Conocimiento de los competidores.

Fuente: (Chiavenato, 2009, Cap. 12, p. 344)

Muchas organizaciones todavía consideran que ciertos rasgos de personalidad son deseables en sus líderes, aun cuando la nueva tendencia es dar más importancia a las habilidades relacionadas con el trabajo, algunas de ellas reclutan personas con habilidades de liderazgo que se pueden aplicar en el puesto.

La personalidad se revela con base en la genética y los factores del entorno. Los genes que cada persona posee es algo propio que trae antes de nacer e influyen en sus rasgos de personalidad, la familia, amigos, escuela y trabajo también afectan su personalidad, conocer las personalidades contribuye a explicar y predecir el comportamiento de los demás y el desempeño laboral.



Figura 4.3 Diagrama de Rasgos de líderes efectivos.

Fuente: (Lussier, Achua, Treviño Rosales, 2011, Cap. 5, p. 37)

4.2.2 Dominio

Los líderes exitosos desean ser gerentes y asumir responsabilidades, sin embargo, no son demasiado autoritarios ni utilizan un estilo intimidante. Si una persona no desea ser un buen líder, es probable que no sea un gerente efectivo. Así, el rasgo de dominio afecta a todos los demás atributos relacionados con los líderes efectivos, de este modo, se debe ser un líder y dedicarse a cultivar sus habilidades y disfrutar cada una de ellas.

4.2.3 Motivación para liderar

Lussier (2011) menciona que se busca que los líderes desplieguen una gran energía con un impulso positivo por trabajar en forma ardua de alcanzar las metas. Los líderes deben tomar la iniciativa para realizar las mejoras más que pedir permiso, no se les tiene que indicar que hacer, el optimismo moldea las decisiones para poder liderar, se enfocan en lo positivo y muestran vitalidad además de soportar bien el estrés.

Dentro de este contexto, (Carnegie, 2003) indica que a medida las personas van desarrollando nuevas habilidades pueden ser exitosas, no obstante, el rol fundamental del líder se asocia con niveles medios y altos de motivación en el ámbito laboral y con la manera de gestión y dirección de los esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos, a través de la comunicación, sensibilización e instrucción en el avance de cada persona en su desempeño.

4.2.4 Integridad

En este estudio, se hace referencia al comportamiento honesto y ético, reconociendo que la persona es valiosa y la parte esencial para manejar un negocio con éxito, buscando el interés personal a costa de los demás, por tanto, es importante fomentar la integridad del liderazgo, ya que está afecta la actuación en el contexto laboral.

Para ser considerados dignos de confianza, los líderes deben ser honestos, respaldar a sus seguidores y mantener confianza, la integridad es clasificada como la dimensión de escrupulosidad de los cinco más grandes, pero quienes son deshonestos pueden ser emocionalmente inestables, provocando incomodidad a las personas que le rodean, al momento de una toma de decisiones se valora más.

En consonancia con este argumento, Garza Sada (2020) comenta que la moral y la ética son inherentes a la persona y orientan su actuar con integridad, sin embargo, el incumplimiento de las normas de conducta de quienes dirigen las organizaciones impacta sobre los demás e imposibilita la armonía y la sana convivencia para lograr el éxito.

4.2.5 Confianza

Los buenos líderes muestran confianza personal en sus capacitaciones y fomentan la confianza entre los seguidores, como líderes ganan el respeto de aquellos y también les influyen. La confianza personal afecta a las metas, a los esfuerzos individuales y a la persistencia en las tareas. No obstante, los líderes poseen confianza personal realista no son considerados arrogantes que alejan a las personas, por el contrario, son emocionalmente estables. Además, el rol que juega la confianza en la gestión de la empresa tiende a incrementar la eficiencia de los intercambios al reducir las expectativas de las conductas oportunistas.

Se fundamenta con lo que exponen Barney y Hansen (1995) citado por (Lockward, 2011), al referir que la confianza es importante en la interacción, coordinación y participación para para mantener una buena administración en las organizaciones, convirtiéndose en un potencial como estilo de liderazgo y fuerte ventaja competitiva.

4.2.6 Conocimiento del negocio

Las ideas generadas ayudan a que las organizaciones puedan sobresalir y tener más éxitos. Cuando los líderes poseen el conocimiento y saben lo que hacen se logran las metas propuestas por la organización y aparte existe una mejora en la toma de decisiones. En general, en este enfoque se pretende alinear las condiciones o situaciones en las cuales varios métodos de administración tienen la mayor probabilidad de éxito atendiendo cierta confianza en su equipo de trabajo. Este enfoque se basa en la premisa de que probablemente no exista un mejor método para resolver un problema administrativo en todas las organizaciones especialmente en las MiPymes, tal vez si exista un método para resolver cualquier problema que se enfrente (Álvarez, 2020).

Es decir, los líderes con un comportamiento de alta estructura y baja consideración manifiestan comunicaciones de un solo sentido y las decisiones se toman por los gerentes, mientras que los líderes con una gran consideración y baja estructura se comunican en forma bidireccional y tienden a compartir la toma de decisiones.

4.2.7 Teoría de la contingencia de Fiedler

Fred Edward Fiedler fue un profesor en la Universidad de Washington, impartió sus clases en el área de gestión y organización. En la segunda mitad del siglo XX, fue cuando Fiedler formó su teoría que fue fuertemente criticada dado a su simpleza. La simplicidad de esta teoría en los tiempos de Fiedler no era algo muy utilizado para la selección de líderes dentro de las empresas. Sin embargo, a medida fue pasando el tiempo esta teoría ha sido utilizada por muchas empresas a nivel mundial. Esta teoría no cubre todas las situaciones que se pueden enfrentar en el mundo empresarial, pero dado a esto, los resultados que se pueden obtener son bastantes precisos. La simplicidad que fue criticada de la teoría de contingencia es capaz de adaptarse a distintos líderes, grupos, empresas y situaciones. Gracias a esto se puede identificar con mayor eficiencia los puntos fuertes y los puntos débiles de cada líder. (Martín, 2018).

En la segunda mitad del siglo XX, la importancia de crear unas relaciones interpersonales dentro de la empresa fue creciendo. Ya que se buscaba humanizar las empresas y formar un clima de trabajo agradable para los colaboradores. Fiedler le llamó mucho la atención de esta idea y fue valorando a los líderes que tenían la capacidad humana para potenciar las relaciones dentro las empresas. Como antes mencionado, Fiedler fue criticado fuertemente ya que los empresarios de esa época no le daban relevancia a los líderes y a otras teorías similares. (Martín, 2018).

La teoría de la contingencia señala, como premisa fundamental, que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada dependen de los parámetros particulares de la situación. Esta teoría surge como consecuencia del descubrimiento de que los principios de la escuela clásica no poseen características de inamovilidad y que puede dudarse de la infalibilidad de su aplicación. La teoría contingente busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación, como lo hace el enfoque clásico.

Según Woodward (1965), sociólogo industrial, realizó una investigación a una pequeña muestra británica donde el principal objetivo era indagar como estos aplicaban ciertos principios administrativos como: el alto desempeño, desempeño promedio y bajo desempeño. Lo que se concluyó es que no hubo diferencias en la forma de como aplicaban dichos principios a pesar de los diferentes niveles de desempeño.

Asimismo, Fiedler (2020) profundiza que la situación de un grupo se puede determinar en tres factores importantes: primero, relación con el líder, aquí se pueden tomar en cuenta las relaciones que pueden existir entre un líder y sus subordinados. Estas relaciones pueden ser de dos tipos: relaciones formales y relaciones informales. Segundo, estructura de la tarea, va a depender mucho de cómo se marquen o se identifiquen los objetivos a realizar. Por último, capacidad de liderazgo, se relaciona estrictamente con la manera que el candidato pueda manejar/liderar un grupo. No solo se trata de como un líder imparta ordenes, pero también de cómo conseguir que los empleados cumplan con sus tareas asignadas de la mejor manera posible.

Teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente, también es importante señalar que existe otro concepto al cual se le debe brindar mucha atención. Este se llama el estilo de liderazgo, este concepto se diferencia de la capacidad de liderazgo de la siguiente manera. Cuando se habla de capacidad, se da referencia a que tan preparado o la habilidad que posee una persona para manejar un grupo de personas. Mientras que el estilo de liderazgo es algo que puede variar dentro de las personas, ya que es la manera en la cual se pueden implementar distintas motivaciones a los empleados por el cumplimiento de una tarea. Dentro de los estilos de liderazgo existen los siguientes: La tarea de motivación y la relación motivada. (Martín, 2018).

Por otra parte, motivar al empleado es uno de los temas más analizados en este siglo XXI por grandes expertos en recursos humanos, pues está demostrando que se ha convertido en uno de los puntos clave para mejorar la eficacia de la empresa, y todo buen líder debe ser capaz de conseguirlo, no obstante, si nos fijamos no existe una única vía para motivar al empleado, sino que cada líder puede emplear un método propio. (Fiedler, 2020).

Fiedler desarrolló una escala llamada LPC (Least Preferred Coworker), esta escala ayuda a conocer los tipos de líder que una persona puede ser. Existen los líderes que son orientados a las tareas y los líderes que son orientados a las relaciones. Esta escala mide la preferencia que un trabajador tiene hacia su líder. Es decir, si la calificación es positiva hacia el líder esto quiere decir que es del tipo que se orienta a las relaciones. Mientras que si esa calificación es menos favorable hacia el líder esto significa que es más orientado hacia las tareas. (Asana, 2022).

Según Fiedler (2009) indica que el liderazgo es el tener poder sobre otras personas por lo cual permite fijar objetivos y llevar a cabo acciones que no se pueden llevar a cabo por una sola persona o por uno mismo; el poder que se tiene sobre los demás siempre implica el consentimiento por la cual el líder y su equipo pagan un precio. El líder debe tener la capacidad de adaptarse a las situaciones que se le presenten ya que así el líder puede avaluar la situación e identificar un estilo propio de liderazgo y conocer si es la ideal para la situación.

Tabla 4.3 Evaluación del liderazgo de Fiedler

Cualidad Negativa	Puntuación	Cualidad Positiva
Desagradable	1 2 3 4 5 6 7 8	Agradable
Rechaza	1 2 3 4 5 6 7 8	Acepta
Tenso	1 2 3 4 5 6 7 8	Relajado
Frío	1 2 3 4 5 6 7 8	Cálido
Aburrido	1 2 3 4 5 6 7 8	Interesante
Desleal	1 2 3 4 5 6 7 8	Leal
Indiferente	1 2 3 4 5 6 7 8	Colaborador
Antipático	1 2 3 4 5 6 7 8	Comprensivo
Reservado	1 2 3 4 5 6 7 8	Abierto
Falso	1 2 3 4 5 6 7 8	Sincero
Poco amable	1 2 3 4 5 6 7 8	Amable
Desconsiderado	1 2 3 4 5 6 7 8	Considerado
No Confiable	1 2 3 4 5 6 7 8	Confiable
Sombrío	1 2 3 4 5 6 7 8	Alegre
Conflictivo	1 2 3 4 5 6 7 8	Armonioso

Nota: Puntajes de 73 o más es un líder orientado a las relaciones, puntaje 54 o menos es un líder orientado a las tareas, puntajes entre 55 y 72 es un líder con ambas orientaciones.

Fuente**:** (Asana, 2022).

Un líder que este orientado a la tarea, va a conseguir los resultados necesarios por la rapidez y eficacia que los empleados tengan a lo largo del proceso. También son personas muy hábiles en cuanto a la organización de equipos para lograr que los proyectos se realicen de manera efectiva y eficaz. Este tipo de líder puede utilizar incentivos económicos para motivar a los empleados. (Martin, 2018)

Un líder que esté orientado las relaciones puede buscar otras necesidades que tengan los empleados para lograr esa motivación. Como, por ejemplo, puede darles a sus empleados más poder en las tomas de decisiones, dándoles más responsabilidades que van a crear un sentimiento de pertenencia dentro de estas personas. Al igual este tipo de líder se enfoca mucho en lograr vínculos personales entre los empleados y logra crear o facilitar la sinergia del equipo de trabajo. Logrando conseguir esta motivación dentro de sus empleados es a lo que se le puede llamar “un buen líder”. (Martín, 2018).

Estos dos tipos de estilos de liderazgo son sencillos al momento de explicarlos. Si el empleado está calificando de manera favorable, es decir un líder orientado a las relaciones, da por entendido que esa persona trata de ver lo mejor para el equipo. Mientras que, si el empleado está calificando de manera negativa, un líder orientado a las tareas da por entendido que esa persona busca el cumplimiento de las tareas de una manera eficiente y eficaz. (Asana, 2022).

Significa que, aplicando el modelo de contingencia de Fiedler, localizar al líder adecuado para cada situación concreta es algo fácil y rápido. Ya que se logra determinar los puntos claves y fortalezas que una persona puede poseer para cada situación que se pueda presentar. Al momento que se presenten estas situaciones es importante que los líderes que fueron localizados anteriormente tengan características concretas. Ya que estas son las que realmente ayudaran a sobrepasar la situación y también con el cumplimiento de los objetivos. Mediante la relación de los aspectos anteriormente, se puede obtener una escala en la que se muestre la compatibilidad laboral entre dos personas, a partir de la cual tomar la decisión de escoger al líder que más se ajuste a las necesidades del proyecto. (Martín, 2018).

Fiedler define que los estilos de liderazgo son fijos y no se pueden cambiar. Es decir, si al momento que se presenta un proyecto y la persona no es la indicada debido al estilo de liderazgo que posee. Esta persona debe saber delegar su trabajo a una que esté más capacitada o mejor dicho a la persona más adecuada para el trabajo. Se pueden ascender personas que cumplan con las características correctas para la tarea. También existe la opción de buscar dentro de otros departamentos de la empresa a esta persona y así lograr que los resultados logren ser más efectivos para la organización. Esto puede ser algo complicado de aceptar para muchas personas. Pero al tomar este tipo de decisiones se puede incrementar la eficacia en la cual se va a realizar esa tarea. (Asana, 2022).

Así lo expresa Chiavenato (2009), cuando aclara que la actuación del líder depende de la situación que se le presente y del estilo de liderazgo que maneje, por lo tanto, debe adaptarse a las circunstancias para aumentar la eficacia y eficiencia del grupo.

Tabla 4.4 Factores de situación del líder

Factores de la Situación	Situación favorable	Situación desfavorable
Poder de posición del líder	• Alto nivel jerárquico • Alta autoridad formal	• Bajo nivel jerárquico. • Poca autoridad formal
Estructura de la tarea	• Estructura, rutinaria y programada. • Fácil de desempeñar.	• Tarea no estructurada, rutinaria y programada. • Difícil de desempeñar
Relaciones entre el líder y el subordinado.	• Buena relación entre el líder y miembros del grupo	• Mala relación entre los líderes y el equipo.

Nota. El liderazgo orientado a las relaciones es más eficaz en situaciones moderadamente favorables.

Fuente**:** (Chiavenato, 2009, Cap. 6, p.338)

La teoría de contingencia de Fiedler es considerada como un método muy útil para lograr identificar y lograr establecer las capacidades que una persona tiene para liderar. Al día de hoy este método es utilizado por una gran parte de empresas a nivel mundial. Esto es gracias a que la teoría de contingencia de Fiedler cuenta con una flexibilidad que logran adaptarse a distintas situaciones. Al igual, la gran efectividad que ofrece al momento de valorar las habilidades de los líderes para así compararlas y determinar cuál es la mejor opción para cada proyecto. (Martín, 2018)

Así mismo, Fiedler nos ayuda a recordar que el liderazgo no es algo universal. Muchas veces pueden existir ocasiones que el desempeño de un equipo no sea el que se espera para lograr que se cumplan los objetivos. Cuando esto esté sucediendo las personas encargadas deben interceder para llegar con una solución y asegurar que las personas que están liderando esas actividades estén capacitadas y sean los líderes que se necesitan en ese momento. (Asana 2022).

4.2.8 Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard

En el ejercicio de la actividad como líder se tiene en numerosas ocasiones la encomienda de la dirección y supervisión de personal, para la realización de dicha tarea debemos tener en cuenta que no es conveniente en la mayoría de las ocasiones mostrar una estrategia rígida a la hora de dirigir a nuestros subordinados si no que esta debe adaptarse de manera flexible a las personas y las circunstancias en que nos encontremos. (Hersey & Blanchard, 2016).

La teoría situacional propuesta por Hersey y Blanchard propone que el estilo de liderazgo debe cambiar según varía la madurez de nuestros subordinados, tomando en cuenta indicadores de competencia (desempeño previo, experiencia profesional, habilidades analíticas, cumplimiento de fechas, entre otros) Así como indicadores de actitud (aceptación de desafíos, flexibilidad, honestidad, iniciativa, independencia, entre otros) en cada empleado para usar dicho conocimiento para trazar el modo de dirigir a cada persona el particular. (Hersey & Blanchard, 2016). Dicha teoría define 4 estilos diferentes de liderazgo del gerente dependiendo del nivel de madurez del subordinado:

Nivel 1: El líder controla.

Según Arana (2021) menciona que, en este punto, el líder determina que metas, funciones, responsabilidades y objetivos realistas los miembros del grupo pueden alcanzar, debido a que cuenta con un alto nivel motivacional para poder lograrlos, pero por el otro lado, cuenta con un nivel de competencia bajo, debido que no cuenta con los conocimientos suficientes, ni con la experiencia requerida para desempeñar la función. En este caso, el líder juega un papel de planeación que conlleve a adquirir como el grupo desarrollará las habilidades requeridas para las diferentes tareas asignadas.

Nivel 2: El líder supervisa.

Veloz (2014) expresa, los líderes buscan la forma de cómo ayudar a los miembros del equipo, mediante técnicas que permita desarrollar las habilidades, destrezas y competencias necesarias en los colaboradores para un mejor desempeño en las tareas asignadas, aparte de ello, busca como redefinir las metas propuestas, claro está, que el líder juega un papel importante de motivación estableciendo estrategias de comunicación, cohesión y más participación.

Nivel 3: El líder asesora.

De acuerdo con lo expresado por (Veloz, 2014, p. 1), el líder debe velar por el reconocimiento de los esfuerzos de sus colaboradores, ya que a medida que vayan adaptándose a las situaciones, el líder busca fomentar una integración más fuerte por el buen manejo de las responsabilidades entre los miembros esto los lleva a un posible ascenso por el buen desempeño de sus funciones.

Nivel 4: El líder delega

En esta última fase, el líder ha evaluado a sus colaboradores, a medida que ellos han brindado un buen rendimiento en las funciones brindadas el líder baja un poco la intensidad, el seguimiento y la vigilancia en el grupo. En este punto, los colaborados alcanza una alta confianza y experiencia que les permite un mejor desarrollo en su trabajo. (Veloz, 2014).

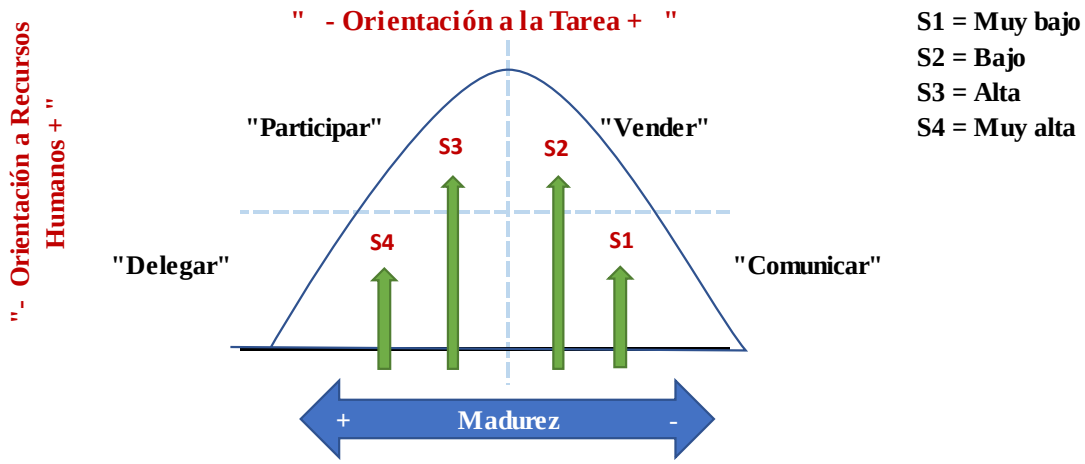


Figura 4.4 Modelo de liderazgo situacional de Blanchard y Hersey.
Fuente: (Chiavenato, 2009, Cap. 3, p. 362)

Según la dirección y el apoyo que el líder ofrece y de acuerdo con la implicación de los colaboradores en la toma de decisiones, aunque en todos ellos el líder clarifica las expectativas, los objetivos, observa y revisa el rendimiento de los colaboradores ofrece un tipo de retroalimentación. Además, comportamiento directivo, que desarrolla competencia en los colaboradores, se concentra en el "qué" y "cómo" mostrar a las personas que hacer, cómo y cuándo; realizar un seguimiento del rendimiento y proveer una retroalimentación frecuente sobre los resultados.

4.2.9 Estilo de contar o comunicar(S1)

El líder provee de instrucciones específicas acerca de las tareas que se deben acometer y cómo deben de afrontarse, y supervisar de cerca el rendimiento de los colaboradores. La mayor parte de las decisiones en esta manera son tomadas por el líder. Por lo tanto, el actuar de un líder debe caracterizarse por tomar en cuenta la definición de la situación, priorización, orientación y seguimiento (Díaz, 2018).

4.2.10 Estilo de Vender (S2)

Este estilo ofrece dirección en las tareas y el apoyo a las personas que carecen de capacidades, pero que desean asumir responsabilidades del trabajo, se hace una combinación entre dos enfoques, el directivo con la explicación y el refuerzo, con el fin de obtener un alto entusiasmo. Es decir, el líder procede a indagar entre los colaboradores, solicita sugerencias, acompaña y motiva las tareas, al tomar una decisión la explica y elogia los progresos (Sánchez, 2016).

4.2.11 Estilo de Participar (S3)

Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder utiliza este tipo de actuación escucha, anima y facilita la propia toma de decisiones y de soluciones al problema. Los modos de conducta que más identifican este estilo son de fortalecer el deseo de desempeñar el trabajo.

4.2.12 Estilo Delegar (S4)

Esta sería la parte final de desarrollo, donde el líder impulsa al colaborador a actuar de forma independiente, y le provee de los recursos apropiados para que realice el trabajo. En este estilo la mayoría de las decisiones son tomadas por los colaboradores. Se debe considerar que este método es el conocimiento de las actitudes y competencias de los subordinados con la capacidad, iniciativa y la voluntad a asumir la responsabilidad de las actividades. En otras palabras, este estilo de liderazgo es conveniente cuando existe la confianza en otra persona y se le puede asignar responsabilidades con plena libertad (Cano, 1998).

Según la teoría del liderazgo situacional los colaboradores deben tener un nivel de desarrollo definido por dos aspectos importantes que esta teoría enseña, el conocimiento y la aptitud, ambas en conjuntas, determinan la capacidad que estos colaboradores poseen al momento del desarrollo de una asignación, como estos se enfrentan en dichas situaciones, al momento que el colaborador desempeña dicha función de la mejor manera el nivel de motivación incrementa.

Hersey & Blanchard (2013) plantean:

> El liderazgo situacional provee el contexto para entender el impacto potencial de cada base del poder. Es nuestra opinión que el nivel de madurez del seguidor no sólo dicta que estilo de liderazgo tendrá la más alta probabilidad de éxito, sino que, también determina la base del poder que el líder debería usar con el fin de inducir el cumplimiento e influencia en el comportamiento para maximizar el desempeño. (p. 150).

Al incorporar este concepto de poder, en esta teoría, se toma en cuenta no solamente si el líder domina este estilo personal, tampoco es solamente que el líder conozca si sus colaboradores poseen los conocimientos, las habilidades y la sabiduría que estos desempeñen en sus funciones, sino que también contar con el concepto que tienen los colaborados del poder del líder para que esté pueda instruir, ayudar y sobre todo que sus colaboradores obedezcan sus instrucciones.

Según la Teoría del Liderazgo Situacional (TSL) no existe un estilo como tal, que se pueda definir perfectamente para una situación, sino que cada líder se adecua según las particularidades que la situación lo requiera. El líder para desarrollar un mejor estilo debe contar con un nivel de madurez que le permitirá una mejor colocación específica para contribuir una forma de desarrollar la preparación de sus colaboradores. (Fundación Universitaria Konrad, 2010).

La importancia que un gerente busque mejorar el nivel de madurez de uno de sus subordinados debe ser cauteloso de manera de no aumentar con rapidez el apoyo, la preparación de ser un buen líder es costoso y lento, a medida que un subordinado desempeñe bien sus responsabilidades en las tareas, el gerente debe apoyarlo en la preparación de una mejor conducta hacia la relación. A medida que este proceso continúe, el subordinado llega a ser capaz de estructurar mejor las actividades y empezará a satisfacer mejor las necesidades tanto emocionales como interpersonales. (Escamilla, 2016).

"La madurez de desarrollo de un seguidor no es la evaluación que se haga de las características, rasgos, o valores del individuo, sino la forma de cómo este se desempeña en una tarea en específica" (Hersey, 1985, p. 45).

Es importante comprender que los subordinados como tal, pueden tener muchas maneras específicas de cómo realizar una tarea asignada, algunos lo harán de la mejor manera, sin necesidad de tener un guía y de forma espontánea, y en otros casos, requerirán de un proceso de supervisión más hermético. Por esta razón, Branchard y Hersey se enfocan en determinar qué cualidades los líderes pueden aplicar para una mejor obtención de resultados y de satisfacción.

Según Escamilla (2016) es importante comprender que los subordinados como tal, pueden tener muchas maneras específicas de cómo realizar una tarea asignada, algunos lo harán de la mejor manera, sin necesidad de tener un guía y de forma espontánea, y en otros casos, requerirán de un proceso de supervisión más hermético. Por esta razón, Branchard y Hersey se enfocan en determinar qué cualidades los líderes pueden aplicar para una mejor obtención de resultados y de satisfacción.

Hersey y Blanchard (2013) afirman:

> Es fácil decir a los gerentes que deben usar las teorías de las ciencias del comportamiento para desarrollar las habilidades de diagnóstico y así maximizar su efectividad, pero no es fácil decirles cómo usarlas. Por lo anterior, uno de los mayores focos del trabajo ha sido desarrollar un modelo práctico que pueda ser usado por los gerentes y tomar decisiones necesarias para influenciar efectivamente a otras personas. (p, 123).

Ambos autores de esta teoría, no proponen una teoría básica referente a la motivación, personalidad y poder, ambos, proponen un modelo de liderazgo de forma eventual donde el líder confronta el nivel de madurez de los seguidores y con base a esto ejercer un tipo de liderazgo. La mayoría de los modelos situacionales toman como un requisito que los líderes puedan comportarse de una manera flexible, ya que son esto permite obtener una captación al líder de que estilo ejercer. (Mojica, 2020).

En las organizaciones del siglo XXI, es bien deseable que el líder pueda ser flexible es un atributo que es muy valorado por los seguidores y cuando el líder ejerce este tipo de liderazgo situacional logra que exista un ambiente de confianza, respeto, motivacional y autonomía, donde todas las partes involucradas tanto el seguidor, el líder y la organización se benefician de sus resultados. Al ejercerlo así, los colaborados desarrollaran mejor sus habilidades avanzando de manera eficaz en los diferentes niveles de madurez.

Estos enfoques modernos indagan a que el líder encuentre una visión en un mundo donde los cambios y los obstáculos causen una interrupción en la parte directiva y en algunas ocasiones liderar de formas distintas, pero efectivas. El liderazgo como tal juega un papel fundamental en toda organización que espera obtener buenos resultados en los procesos establecidos, se ha podido venir observando lo siguiente:

Mojica (2020) menciona “Hersey y Blanchard, proponen un tipo de liderazgo dinámico y flexible, que no se queda estático, sino que está en continuo movimiento en función del grado de madurez o desarrollo que los subordinados vayan adquiriendo” (p. 85).

Los diferentes paradigmas del liderazgo y en especial el liderazgo situacional involucra a varias personas que tienen diferentes tipos de poder y muchas veces formas diferentes de contribuir al equipo, esta teoría nos revela que no hay una manera única de comportarse como líder, en pocas palabras, que el líder deberá adaptarse a esa situación y saber dirigir el entorno en el que se encuentre., por eso es importante conocer como los colaboradores se desempeñan en todos los aspectos, al final está teoría nos enseña tres puntos importantes: Primero, el impacto que puede causar cuando líder tiene una buena interacción con su equipo, el tipo de flexibilidad que posee el líder y por último la versatilidad del líder.

4.3 Conceptualización

Al respecto, Kerlinger (2002) señala que "una teoría es un conjunto de constructos interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan una visión sistemática de los fenómenos al especificar las relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos" (p. 6). En este sentido, los líderes tienen un estilo de liderazgo que los caracteriza, sin embargo, algunos actúan de forma estratégica, y cambian según el momento o las circunstancias, esto se presenta tanto en las organizaciones políticas, sociales o empresariales.

Por otra parte, Cuadrado (2014) manifiesta que, la importancia de los estilos de liderazgo radica en encontrar la forma de mejorar la gestión institucional, relacionada con la influencia que ejerce el líder independientemente del género para modificar actitudes y comportamientos, aunque, existen posturas que señalan diferencias y similitudes entre hombres y mujeres al momento de la práctica.

De allí que, son varias las particularidades que caracterizan a las personas que desempeñan un rol de liderazgo en las organizaciones, diferentes autores se han enfocado en identificar y clasificar los diferentes estilos de liderazgo, los cuales denotan la forma de como proceden los líderes dentro de las compañías y los equipos de trabajo, así como sus acciones, formas de dirigir a las personas y la manera como orientan los procesos de las empresas, para conducirlas al logro de los objetivos y metas trazadas.

Por las consideraciones anteriores Uzurriaga (2020) puntualiza que los estilos de liderazgo son múltiples y distintos, para los variados escenarios a nivel organizacional, por lo tanto, se busca orientar el desempeño hacia los procesos con grupos y favorecer los resultados de la empresa. En este orden de ideas, es vital para el liderazgo lograr un adecuado clima organizacional, siendo este el ambiente percibido por los colaboradores en el que se desenvuelven dentro de una estructura organizacional, algunos de los más importantes aspectos que rodean un adecuado clima son: toma de decisiones, objetivos, liderazgo el más determinante. Conformar un equipo de trabajo con tareas y responsabilidades claras, inyectarles motivación es un ejercicio vital para lograr un alto estado de ánimo.

Los líderes tienen un estilo de liderazgo que los caracteriza, sin embargo, algunos actúan de forma estratégica, y cambian según el momento o las circunstancias, esto se presenta tanto en las organizaciones políticas, sociales o empresariales. Así lo afirma Osorio (2019), al referirse a los estilos de liderazgo desde un enfoque múltiple desde el rol que desempeña en el desarrollo y sostenibilidad de los procesos que realiza la empresa. A continuación, se describen los estilos de liderazgo, que son objeto de estudio para la presente investigación.

4.3.1 Liderazgo Transformacional

Este es uno de los estilos de liderazgo más valorados en la actualidad debido a lo que implica para las organizaciones modernas. Se caracteriza por la capacidad elevada de autoestima que muestran los colaboradores hacia la empresa, por lo cual se construye un clima de identidad organizacional, carisma del líder, admiración y de confianza entre el equipo, desde la perspectiva de un futuro deseable, alcanzable y entregando y valor intrínseco al trabajo de las personas en un ambiente de colaboración y respeto (Fernández, 2017).

De otra manera, Kumar (2013) describe que los líderes transformacionales “pueden realmente ser vistos con agentes de cambio, colocando la preocupación y el desarrollo de los demás por encima de sí mismos.” (p.40). Este aporte realza un estilo de liderazgo, ya que deja entrever que las acciones del líder son muy humanitarias y esto hace que los seguidores afirmen su lealtad hacia él. También se infiere que el liderazgo transformacional implica una fuerte identificación entre subordinados y su líder, integrando una visión compartida del futuro, superando el intercambio de intereses sobre recompensas contingentes.

4.3.2 Liderazgo Transaccional

Detrás de este modelo de liderazgo se basa en el intercambio de las relaciones que existen entre el líder y los empleados; el líder transaccional tiene efecto en la motivación de los seguidores por el intercambio de premios y el establecimiento del ambiente en el cual se percibe las uniones cercanas entre los esfuerzos realizados y los resultados que se quieren (Blass, 2000).

Las consideraciones de Sosik, Potosky & Jung (2002) revelan que este estilo de liderazgo Este liderazgo se manifiesta en tres niveles que son la administración pasiva por excepción en la cual se establecen estándares y espera que los problemas se presenten para poder realizar las correcciones, en la administración activa por excepción la cual está enfocada en la búsqueda de los errores de manera activa por lo cual se aplican las correcciones necesarias en cuanto se manifiestan los problemas y por último el liderazgo de premio contingente el cual consiste en establecer los objetivos para así lograr los resultados esperados, la aceptación de consejos, aportes y sugerencias para así reforzar a los incondicionales para su aporte.

En el establecimiento de recompensas de acuerdo con cada nivel de logro, donde los colaboradores reciben estímulos por alcanzar metas establecidas, también hacen seguimiento al progreso de las tareas realizadas y en el caso que se presenten problemas, redireccionan hacia el camino correcto cuando se consideran desviaciones significativas.

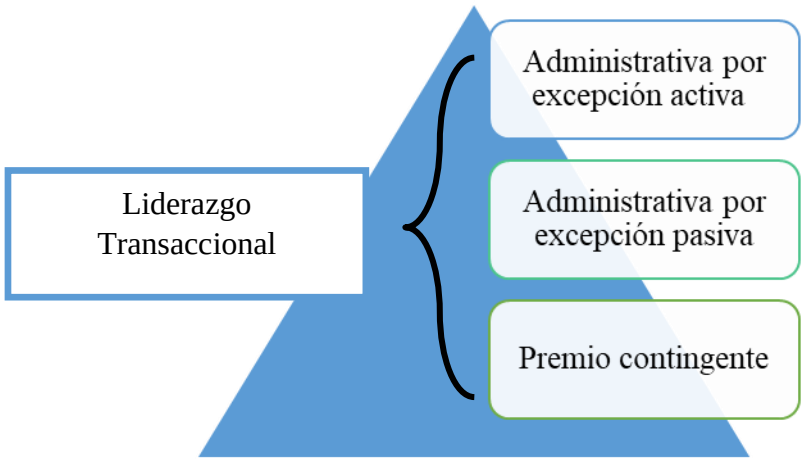


Figura **4.5** Los 3 Niveles de Liderazgo Transaccional

Fuente: (Mendoza, 2014, Cap. 6, p. 334)

4.3.3 Liderazgo Democrático

Al respecto, Chiavenato (2006), afirma menciona el liderazgo democrático es donde el líder instruye y orienta al grupo donde las personas quieren tener participación, se forman equipos para establecer relaciones cordiales entre los mismos; el líder y sus compañeros desarrollan de manera instantánea un a comunicación que es cordial y sincera, de esta manera el trabajo se lleva a cabo dentro de un ritmo que se considera seguro y sin alteración, incluso cuando el líder no está presente.

En palabras de Fierro & Villalva (2012), sostienen que el liderazgo democrático involucra compromiso en los procesos de consensos, reflexión, análisis y coordinación con los empleados en la toma de decisiones, adoptando la retroalimentación y el trabajo en equipo como forma de tomarlos en cuenta para corregir los errores.

4.3.4 Liderazgo Autocrático

Este tipo de liderazgo depende mucho del líder. Las tomas de decisiones recaen un 100% en ellos y es el que va a tomar las riendas durante todo el proceso. Los líderes se encargan de marcar lo que se va a hacer, el cómo se va a hacer, escoge a los equipos que lo ejecutara y también el decide el tiempo en el cual se ejecutara la acción. Al ser el líder el único en poder de tomar las decisiones y en decidir cómo se va a proceder, los demás colaboradores no tienen capacidad de opinar o de decidir que se va a hacer.

Fuentes (2019) expresa:

> El líder es quien inicia y dirige las diferentes acciones que deben de acometer los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos, que él mismo marca. Los trabajadores simplemente deben de obedecer todo aquello que el líder dicta sin tener capacidad de expresar opinión alguna. Los criterios de evaluación competencial no son conocidos por los demás miembros del equipo y es el líder quién gestiona el sistema de premios y castigos. (p. 18)

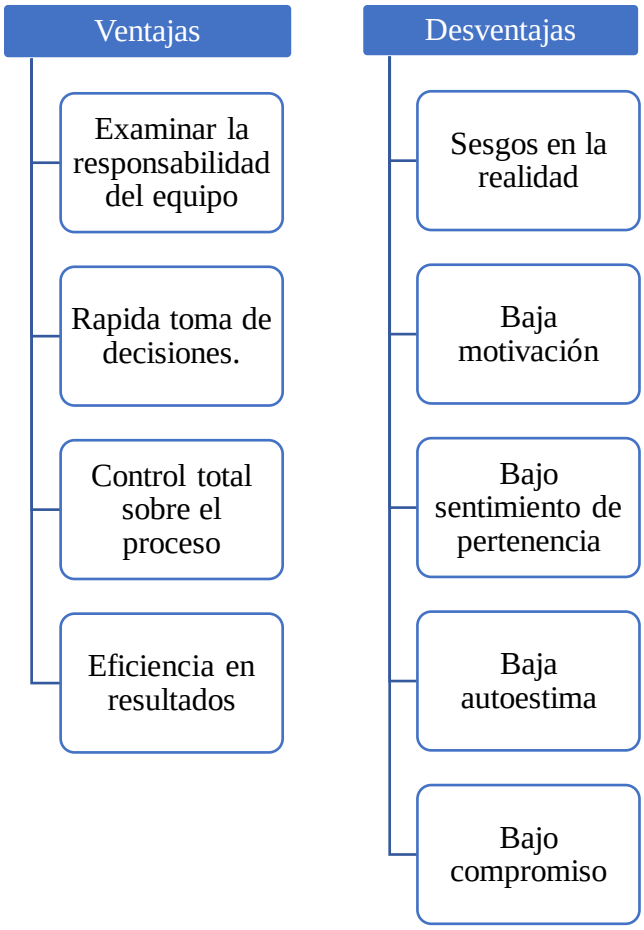


Figura 4.6 Liderazgo Autocrático

Fuente: (Fuentes, 2019, Cap. 5, p. 331)

4.3.5 Liderazgo Laissez Faire

En este caso el líder es un ente más ausente, en cuanto a que los demás colaboradores no van a necesitar o van a depender mucho de él. En este tipo de liderazgo los líderes son casi ausentes en las actividades que realicen los trabajadores. Esto se da gracias a que posteriormente se forma un equipo que esté calificado para poder accionar sin tener la necesidad de que un encargado esté supervisando el trabajo de manera constante.

Según (ESERP, 2022) enseña “el líder asume un papel más pasivo pues, aunque determina los objetivos y facilita los recursos, los trabajadores tienen una gran libertad y poder de decisión.” (p.1).

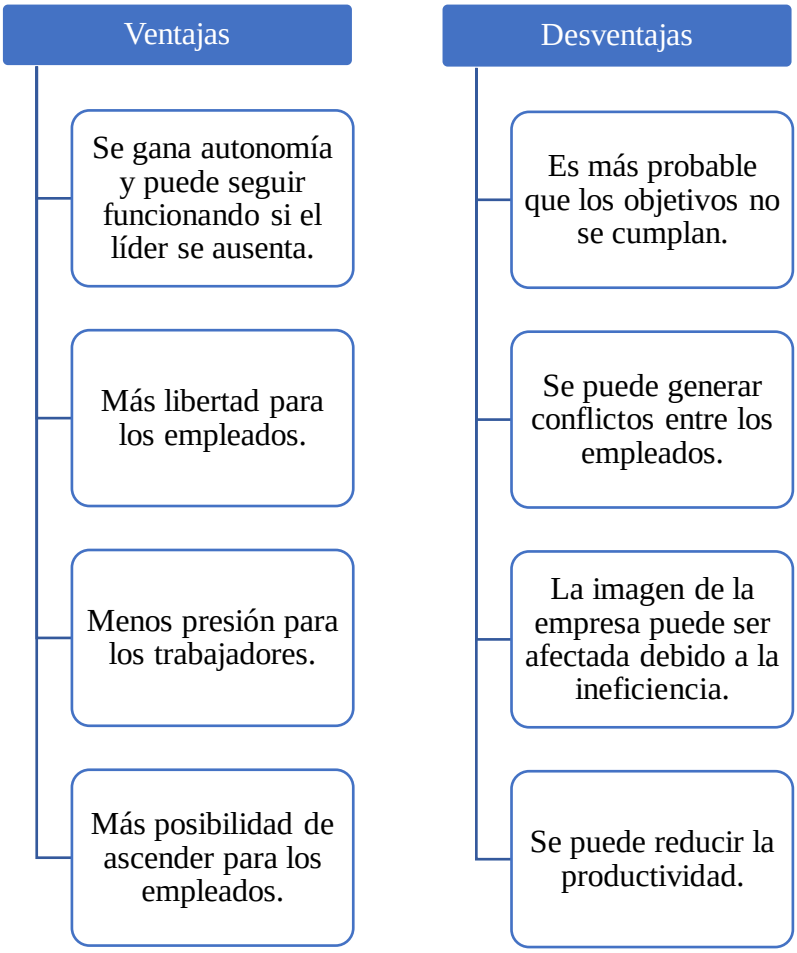


Figura 4.7 Liderazgo Laissez Faire.

Fuente: (Fuentes, 2019, Cap. 5, p. 335)

V. METODOLOGÍA Y PROCESOS

5.1 Congruencia Metodológica

La intención de este apartado es dar a conocer la coherencia en la metodología empleada, con la finalidad de que se pueda comprender el procesamiento de la investigación y permita entender los objetivos alcanzados del estudio enfocados en los estilos de liderazgo en las MiPymes de Tegucigalpa M.D.C.

De hecho, se obtiene información para conocer la situación de las MiPymes de Tegucigalpa M.D.C, de manera detallada, identificando sus características más predominantes y sus principales costumbres, mediante la descripción puntual de sus actividades diarias. Así mismo, la información es compilada en formatos que permiten visualizar los datos de fuente primaria, para luego proceder a su respectivo análisis y poder entregar las conclusiones y sugerencias esperadas del proyecto investigativo.

Estos elementos forman el sistema que va a estar clasificado en dos variables, la variable dependiente que la forma: El estilo de liderazgo, y las variables independientes que serán las MiPymes de Tegucigalpa M.D.C. con el fin de mejorar sus ingresos y así mismo brindar un servicio con calidad a los clientes que les visitan, exactamente estos elementos pueden comportarse en cualquiera de esas formas dependiendo de la perspectiva del análisis.

5.1.1 Matriz Metodológica

Una matriz de consistencia es el instrumento que facilita la presentación y resumen en forma adecuada, general y sucinta los elementos básicos del proyecto de investigación, la cual mide, evalúa y presenta una visión panorámica al inicio del proceso (Loreto, 2018). Es decir, permite conocer el grado de congruencia que tienen los diferentes elementos definidos para una investigación, la matriz metodológica, debe tener especificados por lo menos nueve elementos. Las ideas escritas en este estudio son los apuntes de la investigación realizada en los estilos de liderazgo en las MiPymes de Tegucigalpa M.D.C. en donde se enfocarán las herramientas para la investigación como son: Problema de la empresa, Objetivo General, Objetivos específicos, Marco teórico, Hipótesis, Indicadores y los Ítems que son las preguntas enfocadas dentro del contexto de las variables en estudio.

Tabla 5.1 Congruencia Metodológica.

Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
Estilos de liderazgo en las MiPymes de Tegucigalpa.	Describir los estilos de liderazgo en las MiPymes de Tegucigalpa, mediante la consideración del liderazgo transformacional, transaccional, democrático, autocrático y Laissez Faire con la finalidad de desarrollar una mejor estrategia en la toma de decisiones.	1. Describir el liderazgo transformacional en las MiPymes de Tegucigalpa. 2. Describir el liderazgo transaccional en las MiPymes de Tegucigalpa. 3. Describir el liderazgo democrático en las MiPymes de Tegucigalpa. 4. Describir el liderazgo autocrático en las MiPymes de Tegucigalpa. 5. Describir el liderazgo Laissez Faire en las MiPymes de Tegucigalpa.	1. ¿Cómo se puede describir el liderazgo transformacional en las MiPymes de Tegucigalpa? 2. ¿Cómo se puede describir el liderazgo transaccional en las MiPymes de Tegucigalpa? 3. ¿Cómo se puede describir el liderazgo democrático en las MiPymes de Tegucigalpa? 4. ¿Cómo se puede describir el liderazgo autocrático en las MiPymes de Tegucigalpa? 5. ¿Cómo se puede describir el liderazgo Laissez Faire en las MiPymes de Tegucigalpa?

5.2 Operacionalización de las variables

Está constituida por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente. En esta se intenta obtener la mayor información posible de la variable seleccionada, a modo de captar su sentido y adecuación al contexto (Espinoza, 2019). La operacionalización de las variables comprende la desintegración de los elementos que conforman la estructura de la hipótesis y de manera especial a las variables y precisa que la operacionalización se logra cuando se descomponen las variables en dimensiones y estas a su vez son traducidas en indicadores que permitan la observación directa y la medición.

Tabla 5.2 Operacionalización de Variables

Variables Independientes	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems
1. Liderazgo Transformacional	Perilla (2017) detalla: Los resultados en las organizaciones modernas que aplican este tipo de liderazgo van desde la elevada autoestima de sus colaboradores hasta mayor identidad organizacional, pasando por mayor autoeficacia, confianza en el líder y en todos los miembros del equipo. Este estilo de liderazgo implica un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno. (p. 96).	El logro de formar un equipo donde existe una relación fuerte y lealtad hacia su líder. Ayudando a que se cumplan las metas y los objetivos planteados.	• La confianza que genera. • Cumplimiento de metas. • Relación con el equipo.	**Cuestionario:** Preguntas del 6 al 10

Continuidad de la Tabla 5.2 Operacionalización de Variables				
2. Liderazgo Transaccional	Bass (2000) expresa que: Detrás de este modelo de liderazgo se basa en el intercambio de las relaciones que existen entre el líder y los empleados; el líder transaccional tiene efecto en la motivación de los seguidores por el intercambio de premios y el establecimiento del ambiente en el cual se percibe las uniones cercanas entre los esfuerzos realizados y los resultados que se quieren. (p. 90).	Liderazgo en el cual existe una motivación por parte del líder para lograr las metas establecidas. Seguido por recompensas para los colaboradores por el cumplimiento de estas mismas.	• Motivación de los subordinados. • Reconocimiento y recompensas. • Comunicación activa con el equipo.	**Cuestionario:** Preguntas del 11 al 15

Continuidad de la Tabla 5.2 Operacionalización de Variables				
3. Liderazgo Democrático	Fierro & Villalva consideran: El liderazgo democrático es un estilo de liderazgo que logra crear un gran compromiso en las organizaciones pues se concentra en los empleados porque los involucra en los procesos de toma de decisiones, realizando la delegación de autoridad y utilizando la retroalimentación para así corregir los errores que se den. (p. 155 – 160).	Consiste en formar un equipo donde la responsabilidad será equitativa al igual que las opiniones de los integrantes. Lograr un trabajo en equipo donde se distribuyan las tareas para cumplir con los objetivos empresariales.	• Trabajo en equipo. • Responsabilidad de los empleados. • Delegación de tareas. • Compromiso con la empresa.	**Cuestionario:** Preguntas del 16 al 20

Continuidad de la Tabla 5.2 Operacionalización de Variables				
4. Liderazgo Autocrático	Este tipo de liderazgo depende mucho del líder. Las tomas de decisiones recaen un 100% en ellos y es el que va a tomar las riendas durante todo el proceso. Los líderes se encargan de marcar lo que se va a hacer, el cómo se va a hacer, escoge a los equipos que lo ejecutara y también el decide el tiempo en el cual se ejecutara la acción. Al ser el líder el único en poder de tomar las decisiones y en decidir cómo se va a proceder lo demás.	Un líder que logre imponerse ante sus subordinados como una imagen de poder. Esto lograra que los empleados obedezcan y el líder tenga un control sobre todo lo que pase.	• Menos responsabilidad para los empleados. • Menos derecho a opinar por parte de los empleados. • Control absoluto sobre las actividades. • Mayor represión para los subordinados.	**Cuestionario:** Preguntas del 21 al 25

5. Liderazgo Laissez Faire	En este caso el líder es un ente más ausente, en cuanto a que los demás colaboradores no van a necesitar o van a depender mucho de él. En este tipo de liderazgo los líderes son casi ausentes en las actividades que realicen los trabajadores. Esto se da gracias a que posteriormente se forma un equipo que esté calificado para poder accionar sin tener la necesidad de que un encargado esté supervisando el trabajo de manera constante.	Liderazgo en donde la responsabilidad de un proceso recae sobre todo el grupo. Crear sentimiento de pertenencia para los empleados y tomar decisiones por sí mismos.	• Líder se enfrenta a menos responsabilidades. • Mayor opinión en las actividades por parte del equipo. • Mayor sentimiento de pertenencia. • Procesos más dependientes y autónomos.	**Cuestionario:** Preguntas del 26 al 30

5.3 Enfoque

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, definida por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), como una serie de procesos sistemáticos para la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis teniendo en cuenta el empleo de los números y la disciplina estadística que permita fijar aspectos comportamentales con el fin de comprobar los enfoques teóricos.

Es decir, se emplean todas las estrategias adaptadas a las necesidades y al contexto, midiendo, cuantificando y utilizando evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales o simbólicos, para lograr comprender la problemática, asimismo, se hace una revisión y tabulación de los datos obtenidos sustentados en la entrevista aplicada a los dueños las MiPymes en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C.

Desde la perspectiva cuantitativa, estará basado en principios teóricos como la interacción social empleando métodos de recolección de datos estadísticos, además tabulando los diversos resultados posteriores a la aplicación de las encuestas, con el propósito de explorar los estilos de liderazgo en las MiPymes de Tegucigalpa M.D.C.

5.4 Alcance

De acuerdo a la problemática en cuanto a la falencia de liderazgo en las MiPymes de la ciudad de Tegucigalpa M.D.C., este enfoque se basa en las circunstancias mencionadas, necesitan nuevos métodos, técnicas y estructuras flexibles que les faciliten adaptarse en forma inmediata a las demandas que requieran los mercados locales pero en especial a la productividad y sostenibilidad, para ello, los dueños y colaboradores que dirigen y coordinan dichas MiPymes deberán sustentar un liderazgo acorde con las nuevas condiciones que marca la dinámica económica.

Desde esta perspectiva, el alcance de la presente investigación se considera de carácter descriptivo, dadas las especificaciones y perfiles que se recogen de los líderes de las MiPymes, en cuanto a la descripción de los diferentes estilos de liderazgo que ejercen dentro de su contexto, buscando caracterizar el fenómeno desde la perspectiva de los estilos de liderazgo, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento dentro de la realidad estudiada.

Al respecto, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), señalan que los estudios descriptivos muestran con determinación los atributos y condiciones de un fenómeno o situación, necesarios para medir las variables empleando métodos de análisis estadísticos y numéricos.

En consecuencia, el alcance del estudio se enfoca en el área de falencia que tiene las MiPymes y así optimizar la calidad de la comunicación a través de un liderazgo, que permita proveer a los colaboradores de una jefatura efectiva para alcanzar el nivel más alto de rendimiento empresarial. La investigación se realizará en tiempo real y para la implementación a corto plazo, no se incurrirá en desembolsos significativos posibilitando minimizar los impactos negativos en los patrones de comportamiento tanto del personal directivo como de sus colaboradores.

5.5 Diseño de la investigación

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), la intención de este apartado es dar a conocer el estudio de investigación utilizado, con la finalidad de que se pueda comprender el procesamiento de la investigación para que le permita entender los objetivos alcanzados del estudio, a través de estrategia que permitan confirmar la certeza de la hipótesis formulada.

El presente estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental de corte transversal, fundamentalmente porque el fenómeno se analizará en su contexto natural sin manipular las variables y en un solo momento (Hernández, Méndez, Mendoza, & Cuevas, 2017) es decir, con la información que expongan los jefes de las diferentes MiPymes de Tegucigalpa, se puede diagnosticar las estrategias que emplean en la comunicación con los colaboradores y describir el ambiente organizacional para analizar e interpretar los diferentes estilos de liderazgo que practican.

5.5.1 Población

Según Wigodski (2016) la población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

En este sentido, según el Padrón Estadístico Poblacional (2021), el número de dueños y colaboradores de las MiPymes a nivel de Tegucigalpa M.D.C., considera una población a medir de 147,317 MiPymes pertenecientes al sector formal de la economía, representando más del 90% del total de empresas existentes, contribuyendo a la generación de empleos entre el 60% y 70%, básicamente en actividades de comercio y servicios, además con una participación del 50% del Producto Interior Bruto (PIB) a nivel mundial.

5.5.2 Muestra

Según lo aportado por Ludwig (2018), es un subconjunto o parte del universo en la que se llevará a cabo la investigación con el fin posterior de generalizar los hallazgos al todo, es la parte que realmente se estudia y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio. De cada población, se puede extraer un número indefinido de muestras, de allí que, la selección de la muestra será de tipo no probabilístico de manera intencional.

Al respecto, (Hernández, Méndez, Mendoza, & Cuevas, 2017), afirman que, en la elección de la muestra no probabilística, todas las unidades que conforma la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados y dependen de las características de la investigación, es decir, de los criterios establecidos por el investigador, de quienes a su juicio formarán parte del estudio.

Para facilitar la recopilación de información ya que es una muestra amplia y además se requiere que la población objetivo en función a los siguientes parámetros de las MiPymes en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. Se ha seleccionado el método para población finita, por tal razón. Se empleará la fórmula para calcular muestra en poblaciones finitas cuando ya se conoce la población**.**

Realizar la proporción de estimación del tamaño de la muestra que se mostrara en forma concreta como se desarrolló la encuesta enfocada a los dueños y colaboradores por tal razón se empleará la fórmula para calcular muestra en poblaciones finitas cuando ya se conoce la población.

Se tomó la siguiente fórmula ya preestablecida:

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

Simbología	Detalle
n	Muestra
Z	Nivel de confianza del 90% (valor Z= 1.645)
p	Proporción de la población que cumple con las características deseadas (0.5)
Q	Proporción de la población que no cumple con las características deseadas (0.5)
E	Error muestral (7.5% o 0.075)

Tabla 5.3. Desarrollo de la muestra

Simbología	Desarrollo de la formula
n=? **N= 147,317** **Z= 1.645** **p= 0.5** **q= 0.5** **E= 0.075**	$n = \frac{Z^2 Npq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq}$ $n = \frac{1.645^2\ (147{,}317)(0.5)(0.5)}{(147{,}317-1)0.075^2 + 1.645^2\ (0.5)(0.5)}$ $n = \frac{2.7060\ (36{,}829.25)}{(147{,}317-1)0.0056 + 2.7060(0.25)}$ $n = \frac{99{,}659.95}{825.65}$ **n = 121 encuestas**

Dado al resultado de la fórmula aplicada, se encuestarán 121 MiPymes en Tegucigalpa, muestra representativa de la población. Estas MiPymes serán las que brindarán la información requerida para el estudio que se está realizando.

5.5.3 Unidad de análisis

Es la selección de la población que se elige para realizar dicho estudio. Dicho de otra forma, son entidades acerca de las que se obtiene cierta información (Tesis Master, 2020). La unidad de análisis serán las empresas de Tegucigalpa M.D.C en donde existe una falencia ya que no hay un liderazgo dentro de las mismas para optimizar sus funciones y por ende no se puede medir la evolución de las MiPymes ni tampoco se puede ejecutar acciones de mejora continua. Esta serie de datos, constituyen una sólida base sobre la que asentar una buena toma de decisiones para alcanzar la excelencia n el aspecto de calidad en sus servicios y productos.

5.5.4 Unidad de respuesta

Dentro del contexto la unidad de respuesta se enfoca en la formulación e implementación coordinada de un sistema logístico le permite optimizar sus funciones a través de un liderazgo en todas las MiPymes, a través de un proceso estratégico mejorando sus servicios de apoyo, asegurando que el requerimiento solicitado sea el adecuado según las necesidades, en la cantidad requerida, con las condiciones adecuadas, en el lugar y tiempo precisos y al costo justo. El departamento de publicidad y mercadeo de las MiPymes optimizará su desarrollo a través de un liderazgo pertinente a través de un sistema logístico operará mediante la integración de elementos, equipos, herramientas, procedimientos, redes y talento humano.

Una condición del liderazgo en las MiPymes es la capacidad para plantearse objetivos reales, relevantes, específicos, medibles y logrables en plazos razonables. De esta manera, es mucho más fácil motivar al equipo de trabajo para que ponga sus conocimientos y esfuerzos en función de esas metas. Porque, cuando los integrantes del equipo entienden e interiorizan propósitos claros y lógicos, se enfocan de manera más efectiva en sus labores.

5.6 Técnicas e instrumentos aplicados

Para la aplicación de las técnicas e instrumentos que se emplearán a la muestra seleccionada, se considerará como técnicas la observación participante, la entrevista en profundidad y la encuesta y como instrumentos el diario de campo y el cuestionario, se obtendrá información estadística numérica con relación a los diferentes estilos de liderazgo que ejercen los jefes encargados de las MiPymes de Tegucigalpa.

Estas técnicas e instrumentos podrán utilizarse tanto en el paradigma cuantitativo. Las técnicas de investigación son las diferentes maneras, formas o procedimientos utilizados por el investigador para recoger y obtener los datos o la información que necesita. Constituyen el camino hacia la consecución de los objetivos propuestos para resolver el problema que se está investigando.

5.6.1 Técnicas

Se tienen las siguientes y están en orden de relevancia:

5.6.1.1 Observación

Es uno de los métodos de conocimiento más importantes y de mayor uso en la investigación a desarrollar, dado que puede obtener gran parte de la información requerida, analizarla y cumplir con los objetivos específicos para llegar al objetivo final. En este caso sería una observación indirecta con el único propósito de recoger la información necesaria para estilos de liderazgo en las MiPymes de Tegucigalpa M.D.C.

5.6.1.2 Documentos Existentes

Los documentos referentes a la recolección de la información están dados por entrevistas que se realizarán a los dueños y colaboradores de las MiPymes en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. en donde se realizará un estudio a los colaboradores y dueños, además de consultas realizadas a los empleados a fin de tener un estado del arte de la problemática actual.

5.6.2 Instrumento aplicado

Para llevar a cabo un estudio de diagnóstico integral en las MiPymes de toda la ciudad de Tegucigalpa M.D.C., en donde se implementará una estrategia enfocada en la obtención de liderazgo para este sector en donde se aplicarán técnicas e instrumentos de recolección de datos e información para ampliar y profundizar el estudio.

Los instrumentos de investigación son los recursos que el investigador puede utilizar para abordar problemas y fenómenos y extraer información de ellos: formularios en papel, dispositivos mecánicos y electrónicos que se utilizan para recoger datos o información sobre un problema o fenómeno determinado. Cuestionario, Entrevistas a escala abiertas (ver anexo 1).

5.7 Fuentes de información

Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, acceso y búsqueda de la información. Su objetivo principal es el de buscar, fijar y difundir la fuente de la información implícita en cualquier soporte físico. Es un término que con el tiempo ha ido adquiriendo mucha importancia, sobre todo con la aparición de la informática (Definición F, 2020, p. 56).

Las técnicas de investigación y los instrumentos para la recolección de la información que se van a utilizar en la presente investigación estarán enfocada en implementar estilos liderazgo en las MiPymes de Tegucigalpa M.D.C. Para implementar un liderazgo que pueda transmitir al equipo de trabajo los objetivos y las acciones vinculadas a su cumplimiento, de manera clara y respetuosa.

De tal modo, es posible trascender las simples órdenes y lograr un mayor compromiso por parte del staff, optimizar la aplicación de un liderazgo que beneficie y mejore los servicios y productos a través de un orden en cada MiPymes, perfeccionando la logística para suministros, que ayude en forma ordenada a través del despacho de los productos, teniendo información de los clientes objetivos, con base en la encuesta sobre el tema de investigación propuesta.

5.7.1 Fuentes Primarias

Dentro del contexto del análisis investigativo acerca del plan de logística para la distribución de cadena de suministros aplicable a los estilos de liderazgo en las MiPymes de Tegucigalpa M. D. C., la información se obtuvo a través de componentes como la colección básica de la biblioteca de la compañía, además a través de información obtenida en páginas de la Web formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones relacionadas al tema en disposición.

5.7.2 Fuentes Secundarias

Dentro del contexto del análisis investigativo acerca de los estilos de liderazgo en las MiPymes de Tegucigalpa M. D. C. se obtuvo a través de las siguientes referencias como ser: diccionarios, anuarios de las MiPymes, censos, base de datos, bibliografías.

5.8 Límites de investigación

5.8.1 Limites

Dentro del contexto de la investigación se tiene que existen carencias en el orden de un liderazgo en las MiPymes de la ciudad de Tegucigalpa M.D, C. Para ubicar el campo de acción del liderazgo se establece, en primer lugar, la diferencia entre lo que corresponde a las acciones de la administración y a las propias del liderazgo. Además, capacidades de las instalaciones en relación con los productos y servicios que ofrece y de las zonas, existencias de seguridad necesarias y cualquier capacidad de almacenamiento dedicada o flexible. Permisibilidad de pedidos pendientes, permisibilidad de división de pedidos.

VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

6.1 Datos Demográficos

6.1.1 Edad

Tabla 6.1 Resultados acerca de la variable edad

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Entre 18 y 25 años	14.88%	18
Entre 26 y 35 años	46.28%	56
Entre 36 y 45 años	31.40%	38
46 años o más.	7.44%	9
Total	**100%**	**121**

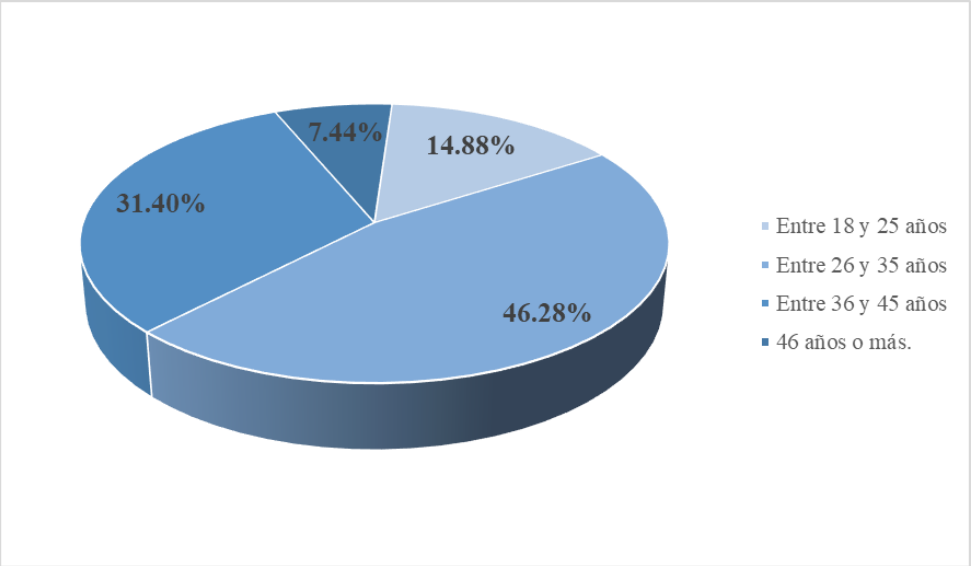


Gráfico 6.1 Datos Demográficos: Edad.

6.1.2 Género

Tabla 6.2 Resultados acerca de la variable género

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Masculino	51.24%	62
Femenino	48.76%	59
Total	**100%**	**121**

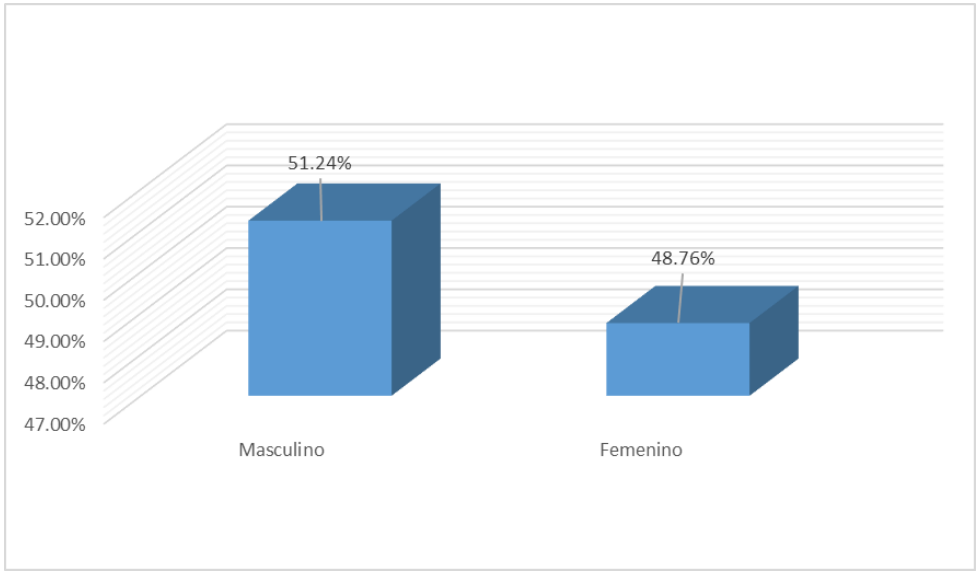


Gráfico 6.2 Datos Demográficos: Género

Análisis: Los resultados asociados con la edad y género evidencian que el 46,28% de los encuestados corresponden a personas con edades comprendidas entre 26 y 35 años, un 31,40% entre las edades de 36 y 45 años, el 14,88% con edades entre 18 y 25 años y por último el 7,44% con más de 46 años; además, reflejan que el 51,24% son hombres. Esto demuestra que los gerentes encargados de las MiPymes de la ciudad de Tegucigalpa se caracterizan por ser personas jóvenes, quienes son los emprendedores en un negocio nuevo o se incorporan en empresas creadas por familiares, liderando en éstas el género masculino, representado por más del cincuenta por ciento del total de encuestados.

6.1.3 Nivel Académico

Tabla 6.3 Resultados acerca de la variable nivel académico

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Primaria	0.0%	0
Secundaria	8.26%	10
Cursando estudios universitarios	38.02%	46
Pregrado	22.32%	27
Postgrado	31.40%	38
Total	**100%**	**121**

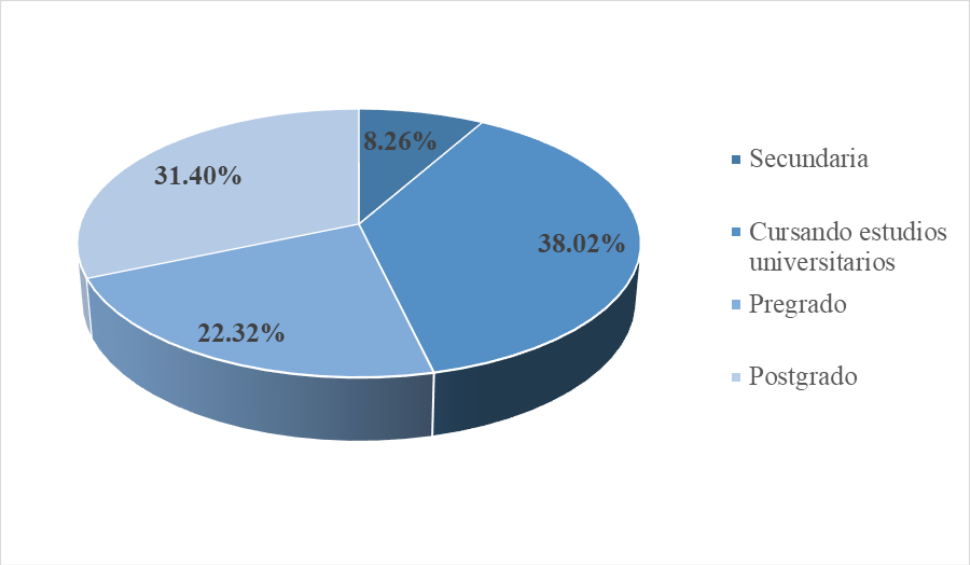


Gráfico 6.3 Datos Demográficos: Niveles Académicos

6.1.4 Años laborados

Tabla 6.4 Resultados acerca de la variable años laborados

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
1 a 5 años	26.44%	32
6 a 15 años	40.50%	49
Más de 15 años	33.06%	40
Total	**100%**	**121**

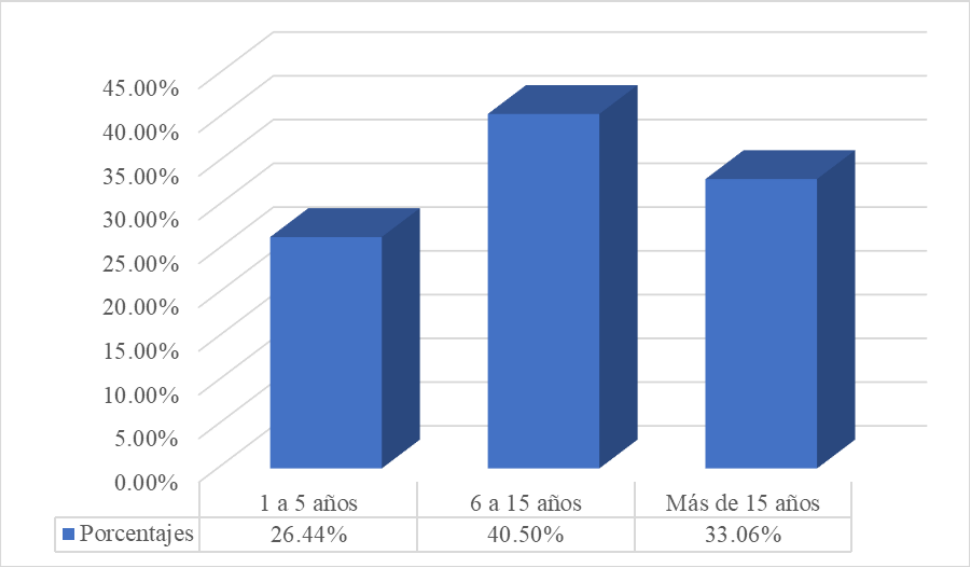


Gráfico 6.4 Datos Demográficos: Años laborados.

6.1.5 Estado Civil

Tabla 6.5 Resultados acerca de la variable estado civil

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Soltero (a)	46.29%	56
Casado (a)	45.45%	55
Divorciado (a)	4.13%	5
Otro	4.13%	5
Total	**100%**	**121**

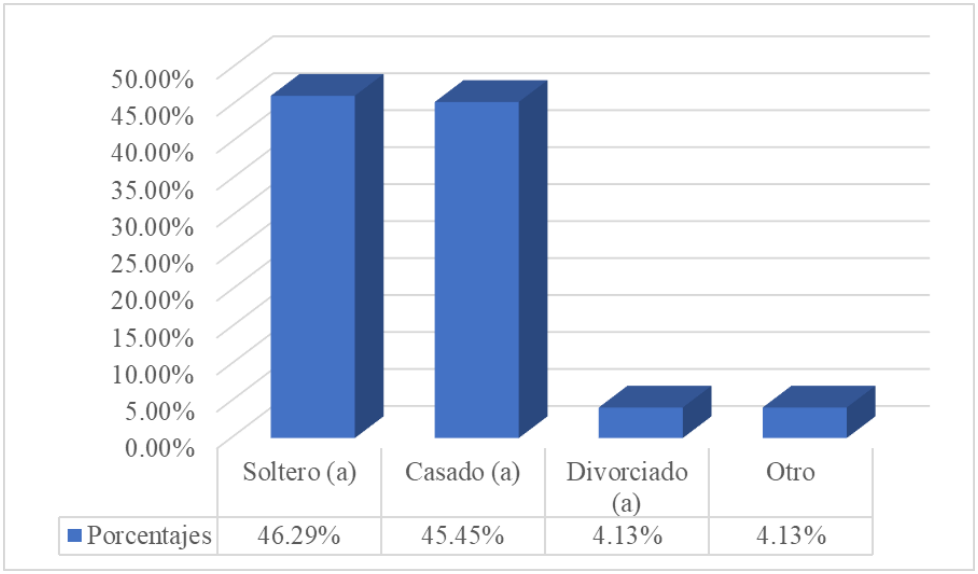


Gráfico 6.5 Datos Demográficos: Estado Civil

Análisis: De acuerdo con los resultados reflejados en los gráficos 6.3, 6.4 y 6.5, con respecto al nivel académico, la antigüedad que tienen laborando en las MiPymes y el estado civil, se observa que el 38,02% se encuentra estudiando en la universidad, mientras el 31,40% cuenta con estudios de postgrado, el 22,32% culminó su carrera de pregrado y el 8,26% cursó la secundaria; además, un porcentaje significativo representado por el 40,50% ha trabajado en el negocio por más de 6 años pero menos de 15, por otra parte, el 33,06% ha laborado más de 15 años y el 26,44% lleva trabajando en la empresa entre 1 a 5 años; también, se muestra que el 46,29% de los encuestados es soltero, similar porcentaje, es decir, el 45,45% es casado y el resto está distribuido en partes iguales entre divorciado y otro (4,13%). Esto indica que, en las MiPymes de Tegucigalpa existe un capital humano preparado y profesional, donde predomina una gerencia consolidada con más de cinco años de antigüedad y personas solteras, lo cual representa una gran ventaja para apoyar la sostenibilidad y la integración al mercado laboral de la población económicamente activa.

6.2 Liderazgo Transformacional

6.2.1 Manifestación de ideas y opiniones

Tabla 6.6 Resultados sobre la comunicación de ideas y opiniones

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	0.00%	0
Rara vez	2.48%	3
A veces	2.48%	3
Usualmente	26.44%	32
Siempre	68.60%	83
Total	**100%**	**121**

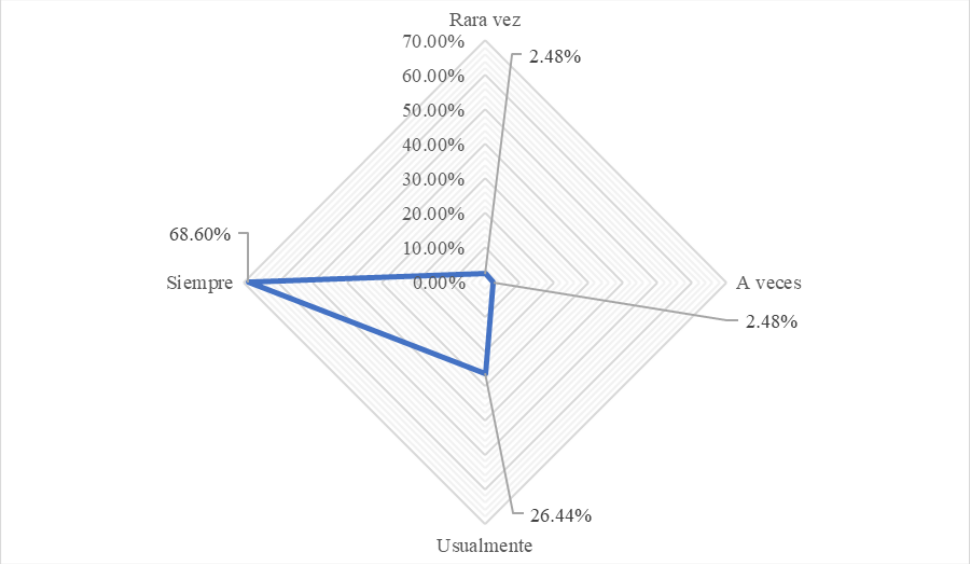


Gráfico 6.6 Demostración de ideas y opiniones.

Análisis: Los resultados dan cuenta que el 68,60% de los encuestados manifestó dejar siempre que los trabajadores expresen sus ideas y opiniones, el 26,44% lo consideró usualmente y el resto quedó representado en partes iguales en a veces y rara vez (2,48%). Esto significa que, los gerentes de las MiPymes de Tegucigalpa reconocen la importancia de un buen líder para poner en práctica su capacidad de escucha ante las expresiones del equipo, tomando en cuenta sus conocimientos y experiencias en beneficio del sano desarrollo de las empresas e incrementando la motivación y autoestima de sus colaboradores.

6.2.2 Transmiten críticas constructivas.

Tabla 6.7 Resultados sobre la manifestación de críticas constructivas

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	0.00%	0
Rara vez	3.30%	4
A veces	14.05%	17
Usualmente	40.50%	49
Siempre	42.15%	51
Total	**100%**	**121**

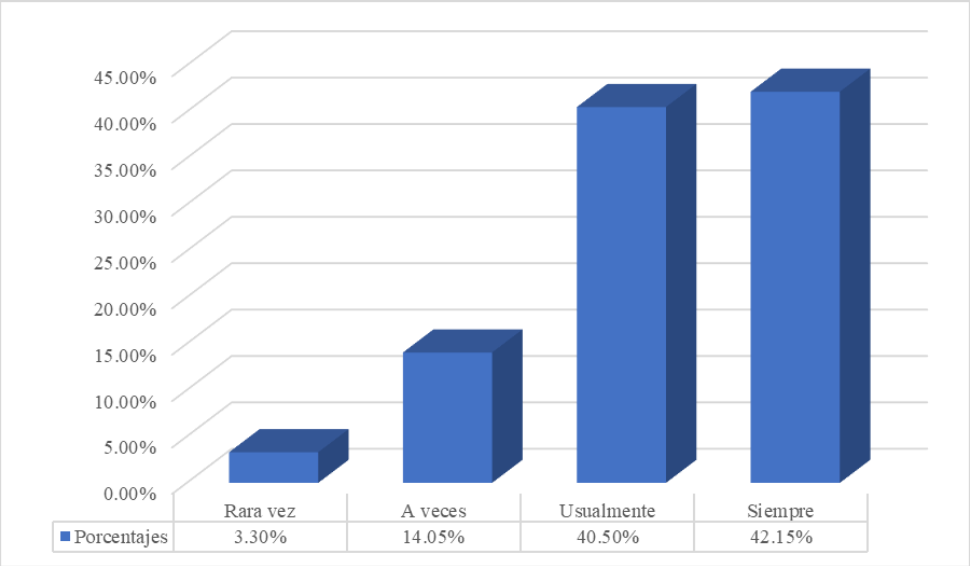


Gráfico 6.7 Comunicación de críticas constructivas a los colaboradores.

Análisis: Las opiniones de los encuestados en un 42,15% reveló que siempre entregan críticas constructivas a sus colaboradores, asimismo, el 40,50% manifestó que lo realiza de manera usual, el 14,05% a veces y por último el 3,30% opinó que rara vez: Estos resultados demuestran la intención del gerente de identificar los aspectos fuertes y puntos a mejorar de los trabajadores, desde una mirada empática, de respeto que los haga sentir valorados como personas y como profesional.

6.2.3 Administración del tiempo para enseñar y orientar

Tabla 6.8 Resultados sobre la gestión del tiempo

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	0.00%	0
Rara vez	2.48%	3
A veces	12.40%	15
Usualmente	38.02%	46
Siempre	47.10%	57
Total	**100%**	**121**

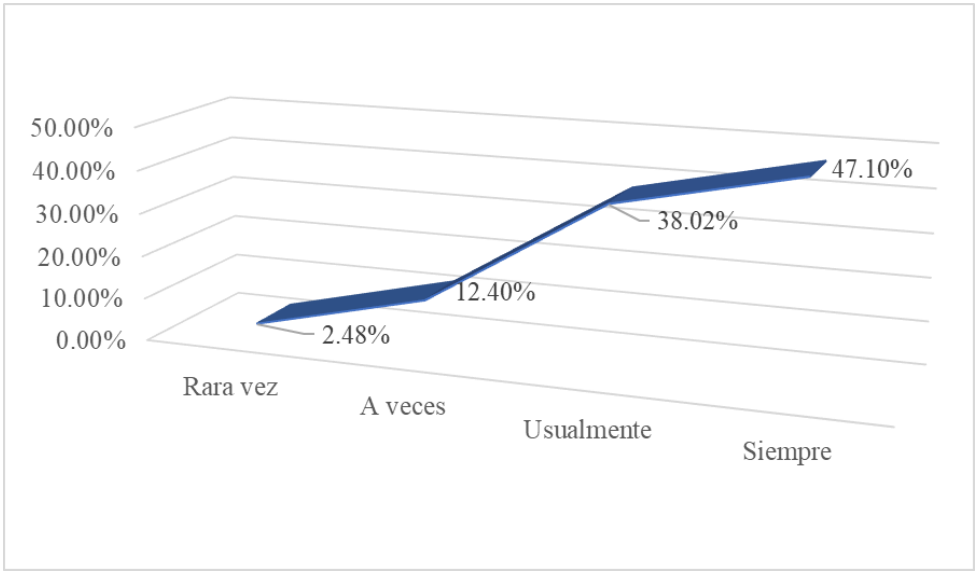


Gráfico 6.8 Orientación profesional al equipo.

Análisis: Estos resultados indican que los encuestados en un porcentaje representado por el 47,10%, siempre administran su tiempo en la orientación profesional de sus colaboradores, el 38,02% lo utilizan usualmente, mientras el 12,40% a veces y finalmente, el 2,48% orienta rara vez. Es decir, los gerentes de las MiPymes de Tegucigalpa toman interés en guiar a los colaboradores, individualmente o como miembros de un equipo, proponiendo nuevas herramientas que permitan realizar el trabajo y lograr las metas establecidas, considerando los rubros donde se desenvuelven.

6.2.4 Confianza entre el equipo de trabajo

Tabla 6.9 Resultados sobre la confianza entre el equipo de trabajo

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	0.00%	0
Rara vez	1.65%	2
A veces	3.31%	4
Usualmente	33.06%	40
Siempre	61.98%	75
Total	**100%**	**121**

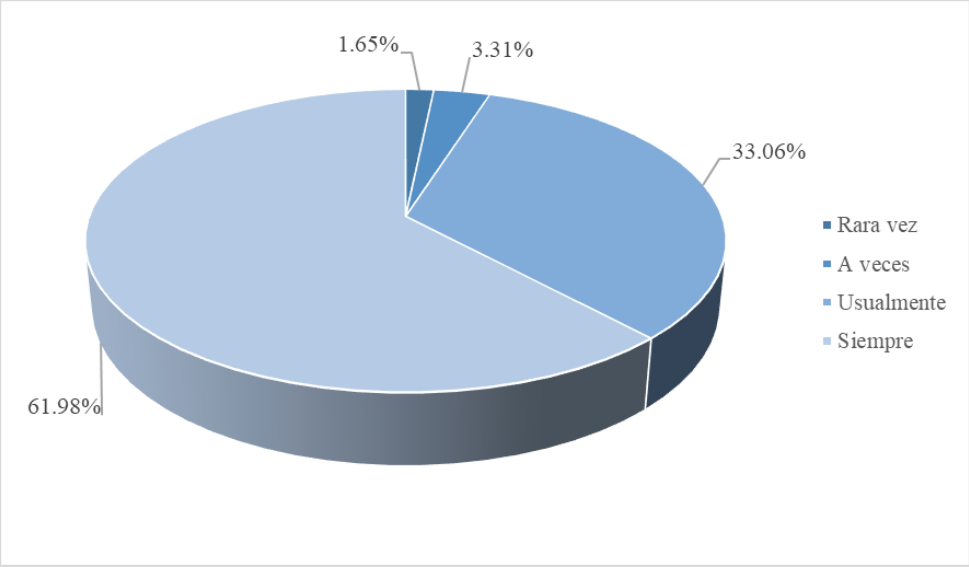


Gráfico 6.9 Confianza entre mis colaboradores

Análisis: Un porcentaje significativo de los encuestados, representados por el 61,98% manifestó que siempre genera confianza entre su equipo de trabajo, el 33,06% expresó que usualmente, el 3,31% opinó que crea confianza a veces y finalmente sólo el 1,65% lo consideró rara vez. Estos resultados evidencian que los gerentes de las MiPymes de Tegucigalpa se comunican con los colaboradores de forma directa, transparente y honesta, para evitar malentendidos que perjudiquen la motivación y productividad del equipo.

6.2.5 Incentivos para el logro de metas

Tabla 6.10 Resultados acerca de la variable incentivos

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	0.00%	0
Rara vez	1.65%	2
A veces	3.31%	4
Usualmente	30.58%	37
Siempre	64.46%	78
Total	**100%**	**121**

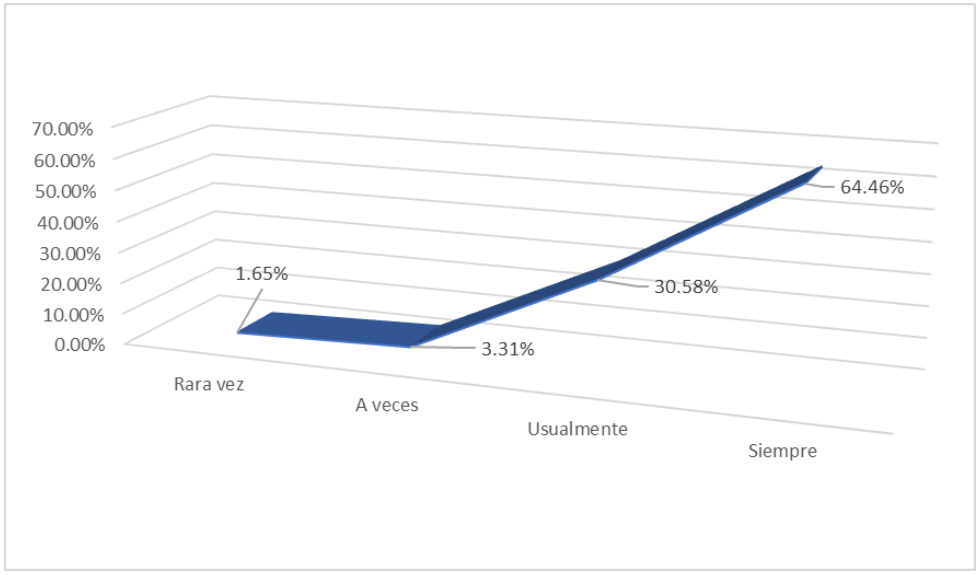


Gráfico 6.10 Incentivos por desempeño del equipo de trabajo

Análisis: La gráfica muestra que el 64,46% siempre mantiene políticas de incentivo como clave para el logro de las metas, el 30,58% manifestó que la aplica usualmente, el 3,31% a veces y por último un mínimo porcentaje correspondiente al 1,65% opinó que rara vez. Estos resultados dan cuenta que los incentivos son un variable fundamental que influye en la motivación de los miembros del equipo de trabajo para lograr con éxito la productividad o eficiencia de los trabajadores en su desempeño, por lo tanto, en gran medida depende del líder.

6.3Liderazgo Transaccional

6.3.1 Sanciones por incumplimiento de metas

Tabla 6.11 Resultados sobre las sanciones por incumplimiento de metas

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	10,74%	13
Rara vez	30,58%	37
A veces	32,23%	39
Usualmente	16,53%	20
Siempre	9,92%	12
Total	**100%**	**121**

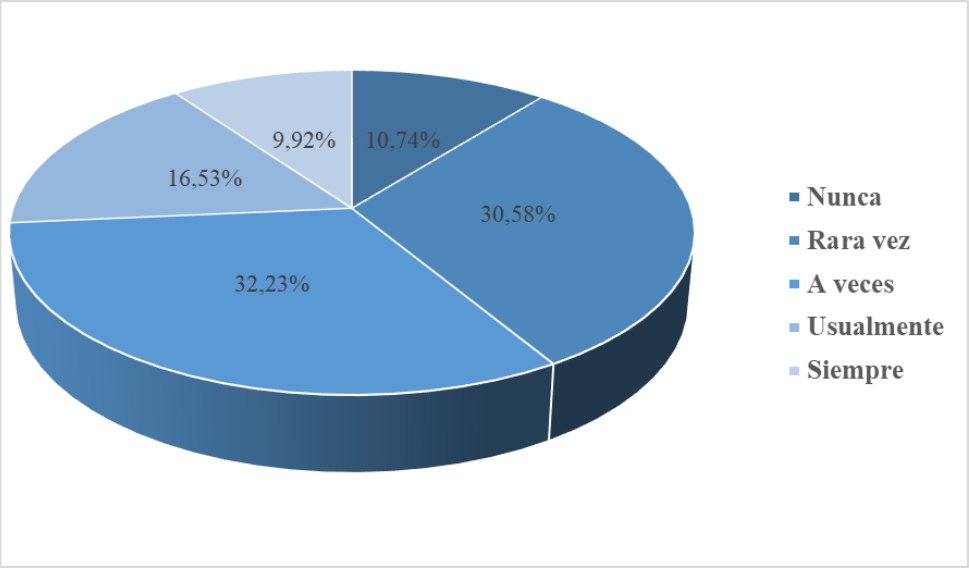


Gráfico 6.11 Sanciones por incumplimiento

Análisis: Estos resultados arrojaron que el 32,23% expresó que a veces aplica sanciones a sus colaboradores por el incumplimiento de metas, el 30,58% rara vez, el 16,53% opinó que lo realiza usualmente, el 10,74% no lo aplica nunca y el porcentaje restante con el 9,92% expresó que sanciona siempre. Significando que, en términos generales, los gerentes de la MiPymes no actúan en contra de sus colaboradores si estos no cumplen con las metas establecidas, lo que implica coherencia con el ítem de la confianza, ofreciendo retroalimentación de la realización de las actividades, con el objetivo de mejorar y no de castigar.

6.3.2 La responsabilidad como elemento clave en el puesto de trabajo

Tabla 6.12 Resultados acerca la variable responsabilidad

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	0%	0
Rara vez	1.65%	2
A veces	8.26%	10
Usualmente	33.06%	40
Siempre	57.03%	69
Total	**100%**	**121**

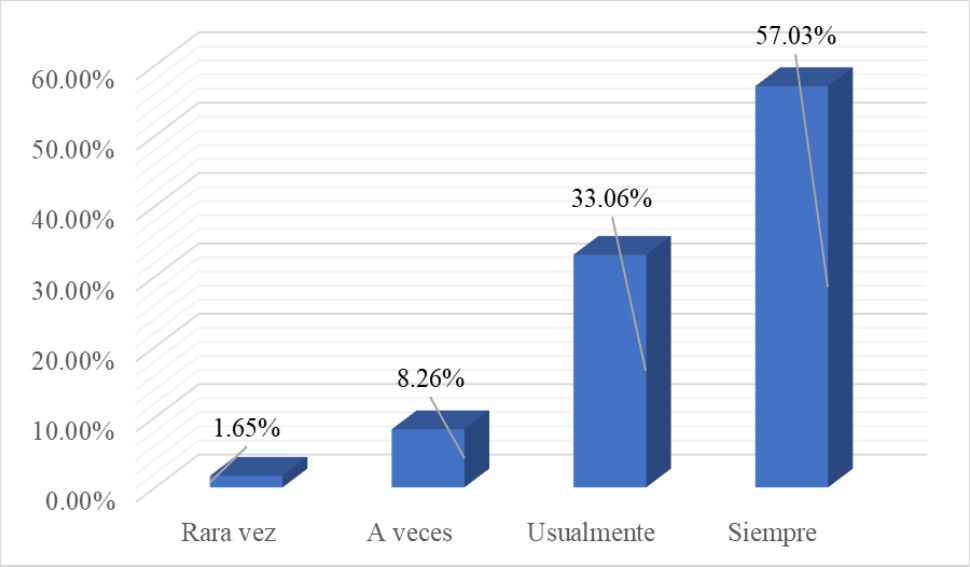


Gráfico 6.12 Responsabilidad en el puesto de trabajo

Análisis: Al respecto el 57,03% respondió que siempre orienta a los colaboradores sobre la relevancia de la responsabilidad para alcanzar las metas, el 33,06% manifestó que los prepara usualmente, el 8,26% opinó que a veces y un 1,65% indicó rara vez los instruye sobre el tema. Ante estos resultados, el gerente de la MiPymes busca que cada trabajador sea responsable y autónomo en su puesto de trabajo, logrando colaboradores comprometidos y con sentido de pertenencia.

6.3.3 Comunicación de los incentivos

Tabla 6.13 Resultados sobre la comunicación de incentivos

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	0.0%	0
Rara vez	0.83%	1
A veces	9.09%	11
Usualmente	32.23%	39
Siempre	57.85%	70
Total	**100%**	**121**

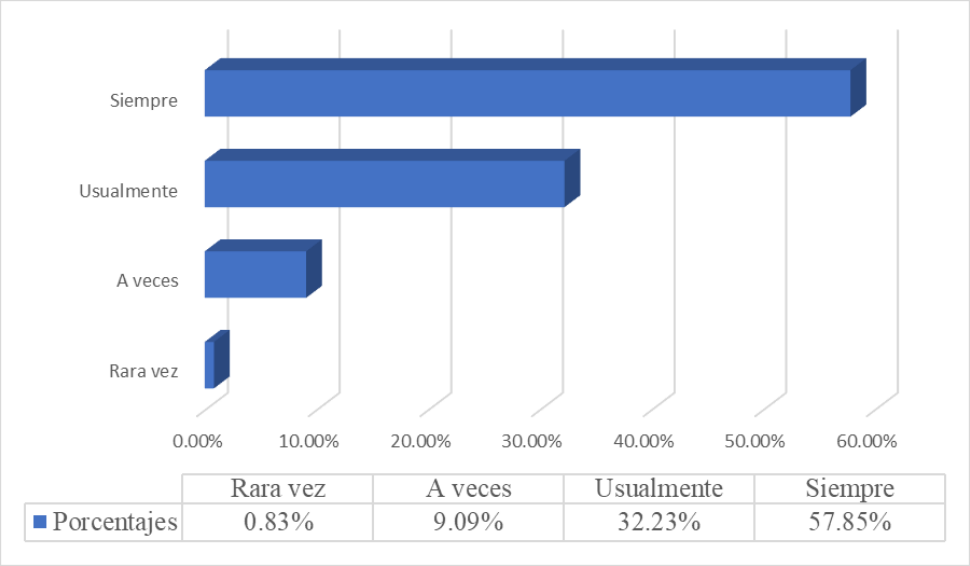


Gráfico 6.13 Incentivos por el logro de metas

Análisis: La gráfica muestra que el 57,85% de los encuestados expresó que siempre informa a sus colaboradores sobre los incentivos a recibir al lograr los resultados esperados por la empresa, el 32,23% manifestó que usualmente lo comunica, el 9,09% indicó que a veces y un mínimo porcentaje de 0,83% consideró rara vez. Estas cifras revelan que existe una comunicación eficaz y efectiva de parte del gerente, no descuida a las personas que forman parte del equipo, motivándolos continuamente con recompensas que influyen para lograr las metas establecidas dentro de la organización.

6.3.4 Capacidad para la corrección y solución problemas

Tabla 6.14 Resultados sobre la capacidad para la solución de problemas

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	0.0%	0
Rara vez	0.83%	1
A veces	4.13%	5
Usualmente	19.83%	24
Siempre	75.21%	91
Total	**100%**	**121**

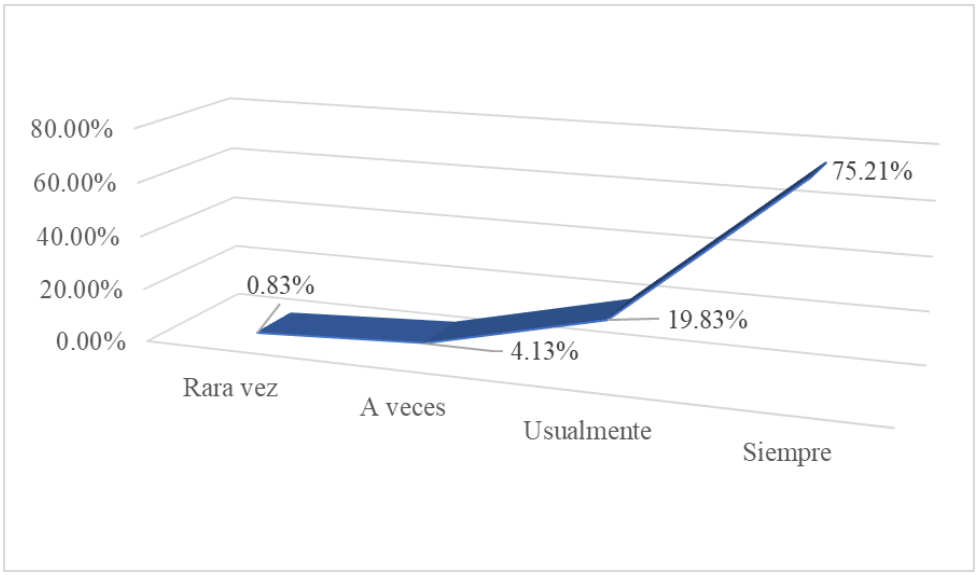


Gráfico 6.14 Solución de problemas

Análisis: Se observa en esta gráfica que el 75,21% indicó tener interés para corregir y solucionar los problemas, errores, y/o desviaciones que se presenten, el 19,83% manifestó que se preocupan usualmente, el 4,13% a veces y tan sólo el 0,83% rara vez. Significa que existe una gerencia con la capacidad de resolver problemas que son parte de la cotidianidad de las MiPymes, por lo tanto, deben saber identificarlos y tomar decisiones oportunas para solucionarlos.

6.3.5 Autoevaluación del desempeño en el equipo de trabajo

Tabla 6.15 Resultado acerca de la variable autoevaluación del desempeño

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	1.65%	2
Rara vez	9.92%	12
A veces	19.01%	23
Usualmente	34.71%	42
Siempre	34.71%	42
Total	**100%**	**121**

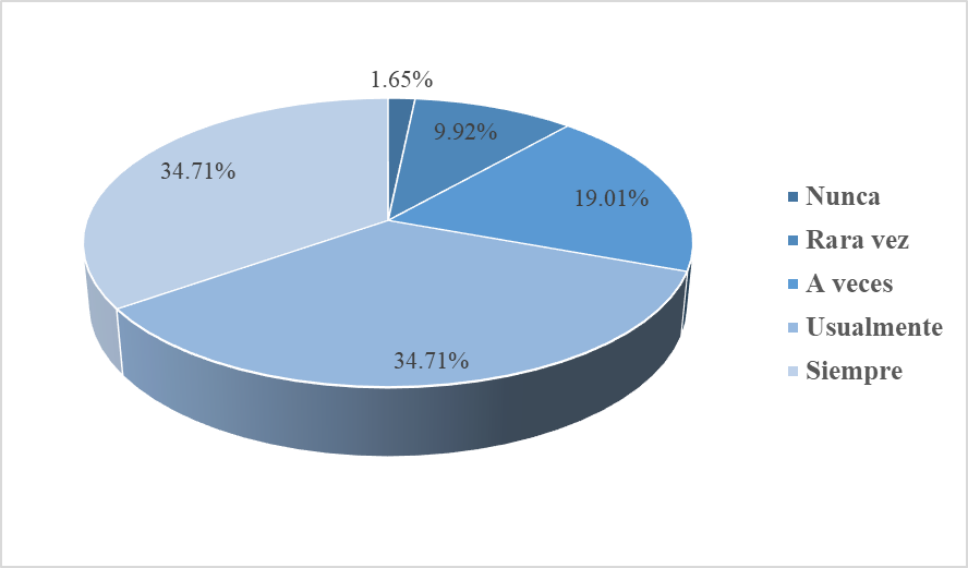


Gráfico 6.15 Evaluación del desempeño

Análisis: Los resultados evidencian que los encuestados en porcentajes iguales (34,71%) respondieron que siempre y usualmente permiten que los colaboradores realicen una autoevaluación de su desempeño, el 19,01% opinó que a veces, el 9,92% rara vez y el 1,65% manifestó que nunca. Estas cifras demuestran que los gerentes se enfocan en el desarrollo individual de cada colaborador para contar con información, que les permita conocer sus competencias profesionales y si se encuentran alineadas a los valores y objetivos de la MiPyme y a funciones propias del cargo, para recurrir a procesos de mejora continua.

6.4 Liderazgo Democrático

6.4.1 Asignación de tareas

Tabla 6.16 Resultado acerca de la variable asignación de tareas

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	0.0%	0
Rara vez	1.65%	2
A veces	7.44%	9
Usualmente	40.50%	49
Siempre	50.41%	61
Total	**100%**	**121**

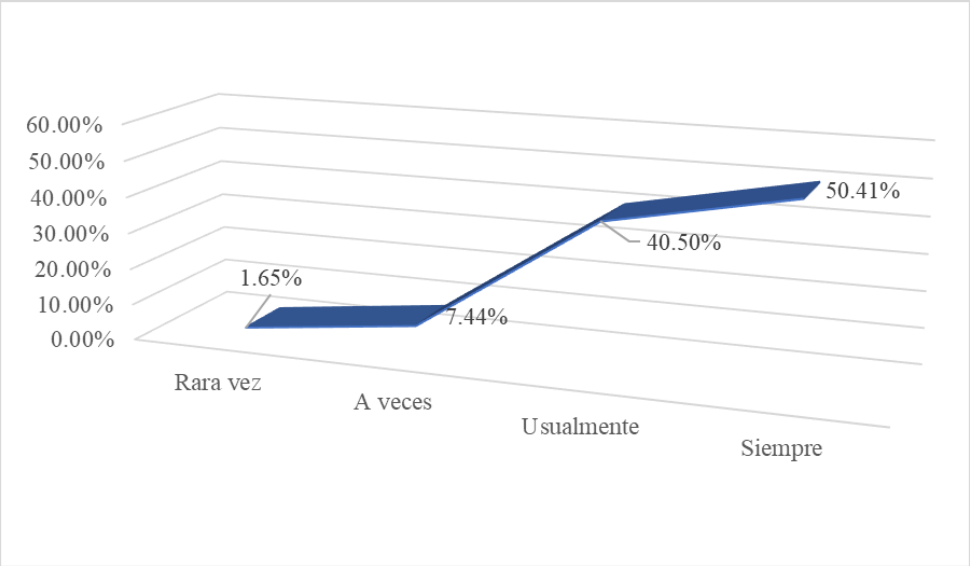


Gráfico 6.16 Asignación de funciones al colaborador

Análisis: Esta gráfica evidencia que los encuestados siempre (50,41%) asignan las tareas en función a las competencias y habilidades de cada colaborador, el 40,50% señaló que usualmente, el 7,44% manifestó que a veces y el 1,65% realizó la distribución de tareas rara vez. Queda claro que los gerentes de la MiPymes reconocen y valoran las habilidades de cada persona, en este caso, para la asignación de tareas opta quien maneje más experiencia y demuestre suficiente calificación para delegar las actividades del puesto de trabajo.

6.4.2 Participación con el equipo de trabajo

Tabla 6.17 Resultados sobre la participación con el equipo de trabajo

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	0.0%	0
Rara vez	1.65%	2
A veces	3.30%	4
Usualmente	17.36%	21
Siempre	77.69%	94
Total	**100%**	**121**

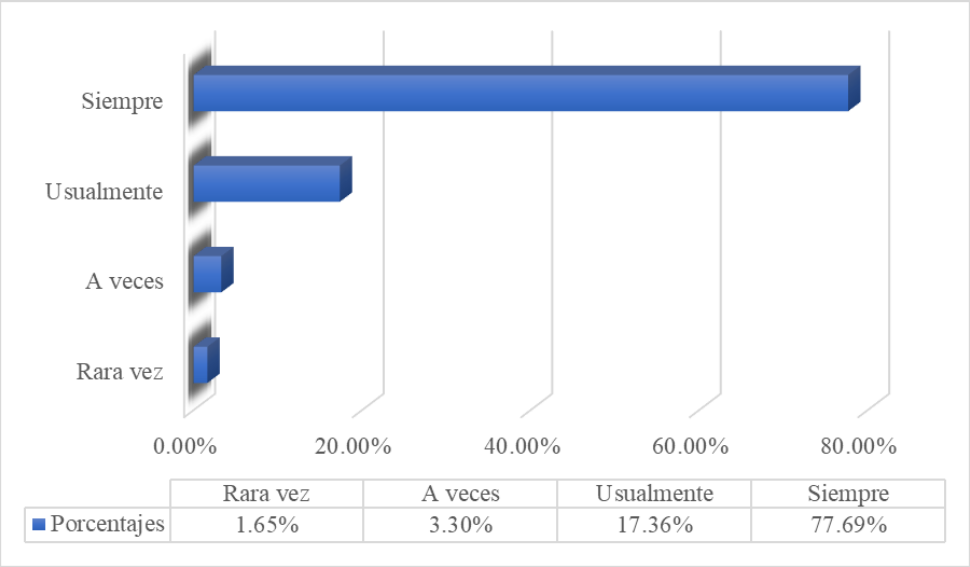


Gráfico 6.17 Colaboración con el equipo de trabajo.

Análisis: Estas cifran dan cuenta que los gerentes siempre participan en su equipo de trabajo (77,69%), el 17,36% se integra de manera usual, el 3,30% a veces participa y el 1,65% rara vez. Esto demuestra el compromiso y confianza entre los gerentes y colaboradores para trabajar en equipo, compartir ideas y aportes significativos para lograr los objetivos comunes que deriven en la capacidad de producción y beneficios para las personas.

6.4.3 Comunicación del propósito de la organización

Tabla 6.18 Resultados sobre la divulgación del propósito de la organización

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	0.0%	0
Rara vez	0.83%	1
A veces	4.96%	6
Usualmente	27.27%	33
Siempre	66.94%	81
Total	**100%**	**121**

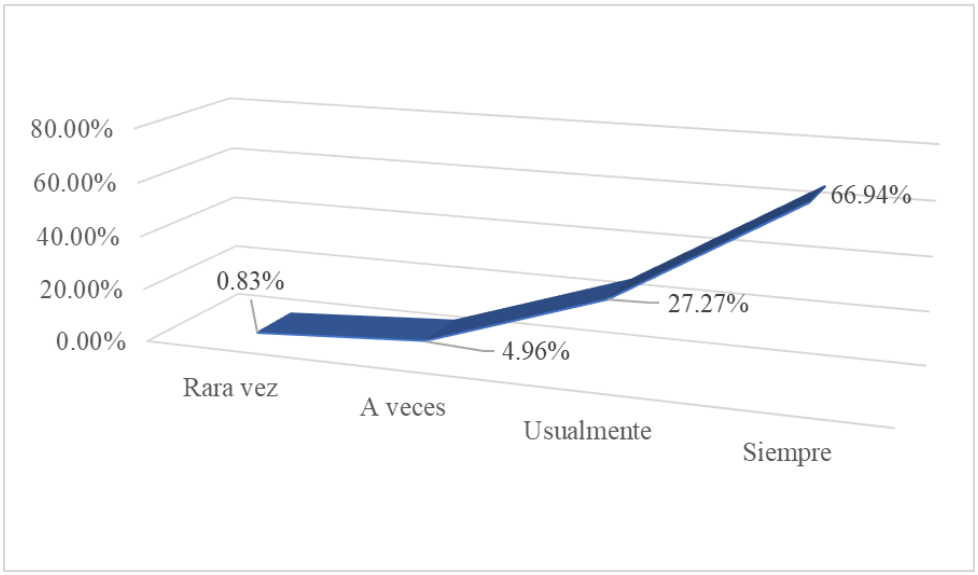


Gráfico 6.18 Propósito de la organización

Análisis: El 66,94% de los encuestados manifestó que siempre comparte información sobre el objetivo de la MiPymes, el 27,27% expreso que lo realiza usualmente, el 4,96% lo comunica a veces y el 0,83% rara vez lo informa. De allí la relevancia de este aspecto, por cuanto el colaborador debe alinear los valores de la compañía con un propósito y si lo desconoce difícilmente pueda conectarse con la organización, pero también, establecer una misión genuina y permitir que los equipos establezcan sus propios valores.

6.4.4 Valora las opiniones del personal

Tabla 6.19 Resultados sobre la valoración de las opiniones del equipo

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	0.0%	0
Rara vez	1.65%	2
A veces	14.05%	17
Usualmente	43.80%	53
Siempre	40.50%	49
Total	**100%**	**121**

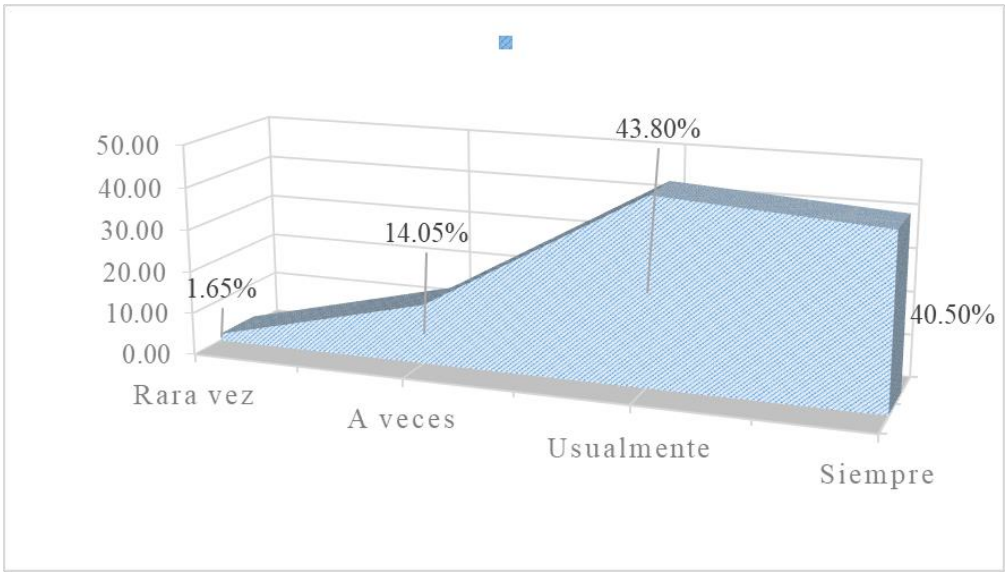


Gráfico 6.19 Opiniones de otros colaboradores

Análisis: La gráfica muestra que el 45,80% de los encuestados valora usualmente las opiniones de todos los colaboradores, el 40,50% expresó que siempre son valoradas, el 14,05% refirió que a veces y el 1,65% consideró que rara vez. Se evidencia un estilo de liderazgo donde prevalece la participación y diálogo entre todo el grupo, generando vínculos con el gerente y garantizando los mejores resultados.

6.4.5 Nuevas formas de trabajar en los colaboradores

Tabla 6.20 Resultados sobre el desarrollo de nuevos procesos

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	0.0%	0
Rara vez	0.83%	1
A veces	11.57%	14
Usualmente	43.80%	53
Siempre	43.80%	53
Total	**100%**	**121**

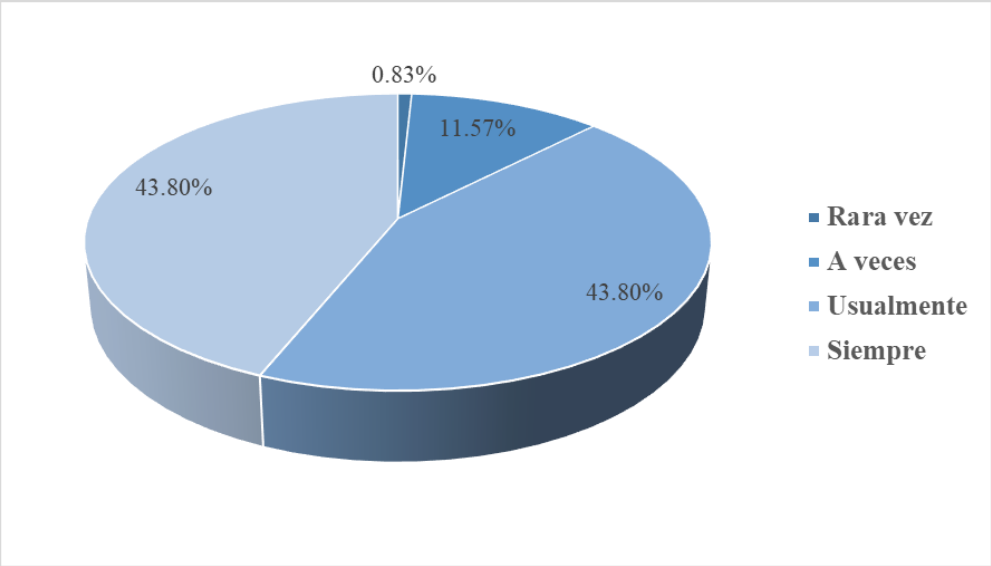


Gráfico 6.20 Desarrollo de nuevos procesos

Análisis: Se evidencia que los gerentes encuestados manifestaron que siempre y usualmente en porcentajes iguales (43,80%), influyen en el desarrollo de los procesos de las MiPymes, mientras el 11,57% consideró la influencia a veces y el 0,83% opinó rara vez. Estos resultados reflejan que el líder es el modelo a seguir para influir de manera positiva en los miembros del equipo de trabajo y alcanzar los objetivos satisfactoriamente, de allí que, es importante que se involucren en los procesos de planificación, organización, administración, ejecución y resolución de problemas, factores claves para la toma de decisiones.

6.5 Liderazgo Autocrático

6.5.1 Respeto por las ideas del equipo

Tabla 6.21 Resultados sobre el respeto a las opiniones

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	1.70%	2
Rara vez	5.00%	6
A veces	28.90%	35
Usualmente	46.30%	56
Siempre	18.20%	22
Total	**100%**	**121**

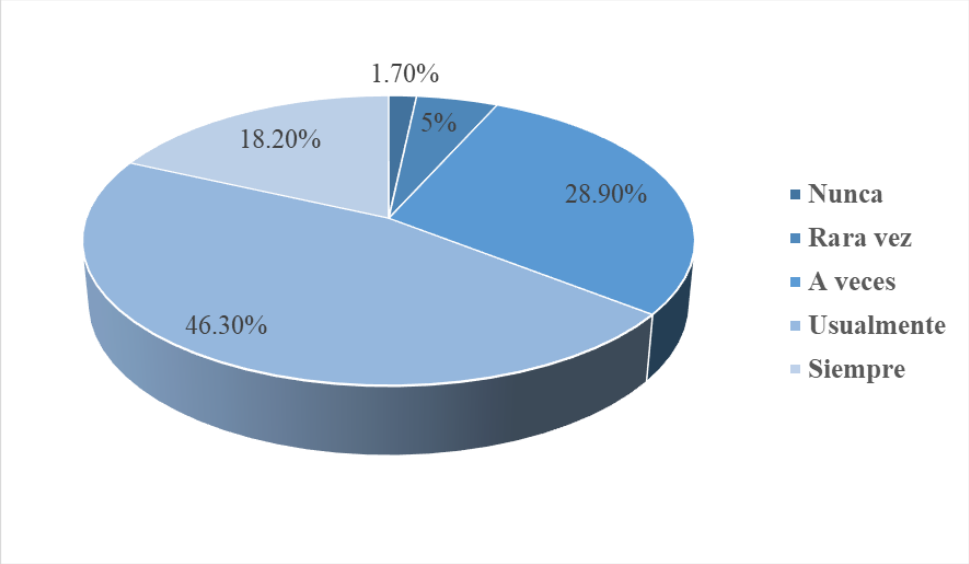


Gráfico 6.21 Respeto a la opinión del subordinado

Análisis: El 46,30% de los encuestados opinaron que usualmente respetan las opiniones de los colaboradores, el 28,90% manifestó que a veces, el 18,20% siempre la respeta, el 5% rara vez y finalmente el 1,70% expresó que nunca las consideran. Al respecto, se observa que los gerentes toman en cuenta las ideas del equipo, es decir, no son rígidos y aceptan todo tipo de planteamientos, sin tener el dominio sobre sus pares.

6.5.2 Control en el establecimiento de objetivos

Tabla 6.22 Resultados sobre el control en la ejecución de tareas

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	13.20%	16
Rara vez	24.80%	30
A veces	33.90%	41
Usualmente	19.00%	23
Siempre	9.10%	11
Total	**100%**	**121**

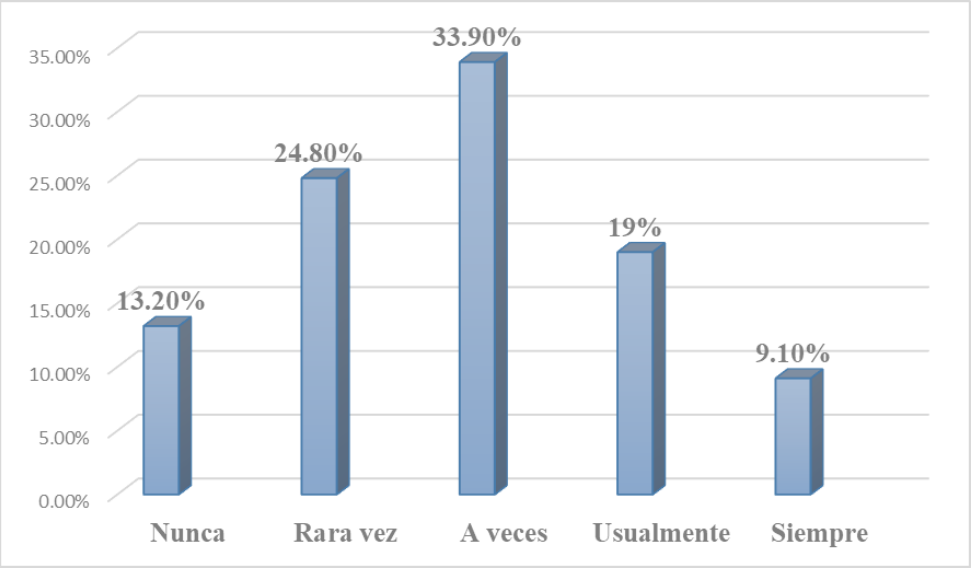


Gráfico 6.22 Planteamiento de objetivos

Análisis: En este gráfico el 33,90% manifestó que a veces ejercen el control en el establecimiento de los objetivos, el 24,80% expresó que rara vez, el 19% refirió que lo ejerce usualmente, el 13,20% nunca controlan y el 9,10% respondió que siempre lo hacen. No obstante, se evidencia un tipo de liderazgo orientado a la participación de los colaboradores en la realización de todas las tareas, sin necesidad de centralizar la construcción de los objetivos en el líder.

6.5.3 Delegación y confianza en el equipo

Tabla 6.23 Resultados acerca de las variables delegación y confianza

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	1.70%	2
Rara vez	9.10%	11
A veces	19.80%	24
Usualmente	32.20%	39
Siempre	37.20%	45
Total	**100%**	**121**

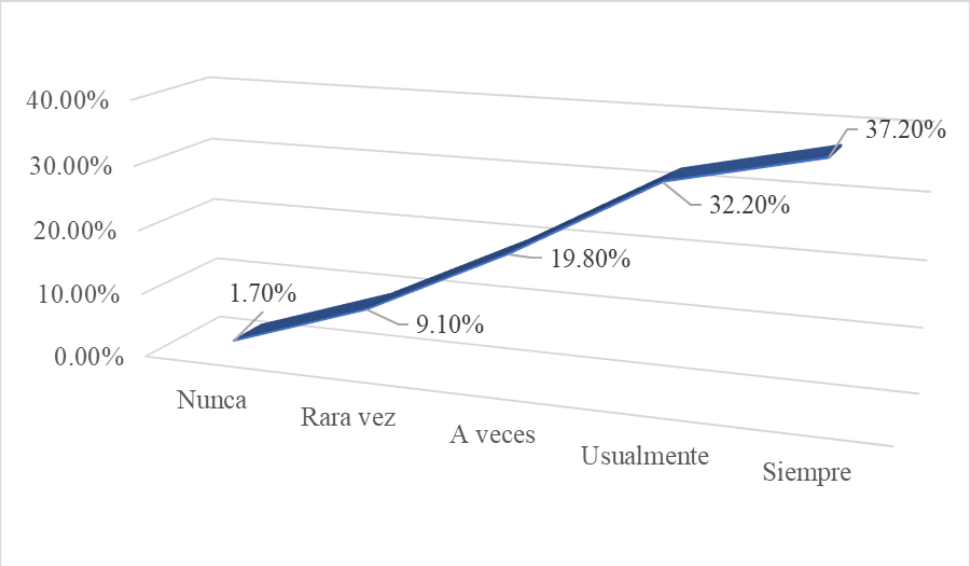


Gráfico 6.23 Delegación y confianza en el equipo

Análisis: El porcentaje (37,20%) de encuestados manifestó que siempre delega y confía en el equipo, el 32,20% respondió que lo hace de manera usual, el 19,80% a veces, el 9,10% rara vez y finalmente el porcentaje restante representado por el 1,70% opinó que nunca delega. Es evidente la actuación de los gerentes en confiar en las capacidades y competencias de su equipo y saber delegar tareas para que tengan la libertad de tomar decisiones.

6.5.4 Cualidades para ser un mejor líder

Tabla 6.24 Respuesta acerca de la variable demostración de cualidades

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	3.30%	4
Rara vez	9.10%	11
A veces	16.50%	20
Usualmente	34.70%	42
Siempre	36.40%	44
Total	**100%**	**121**

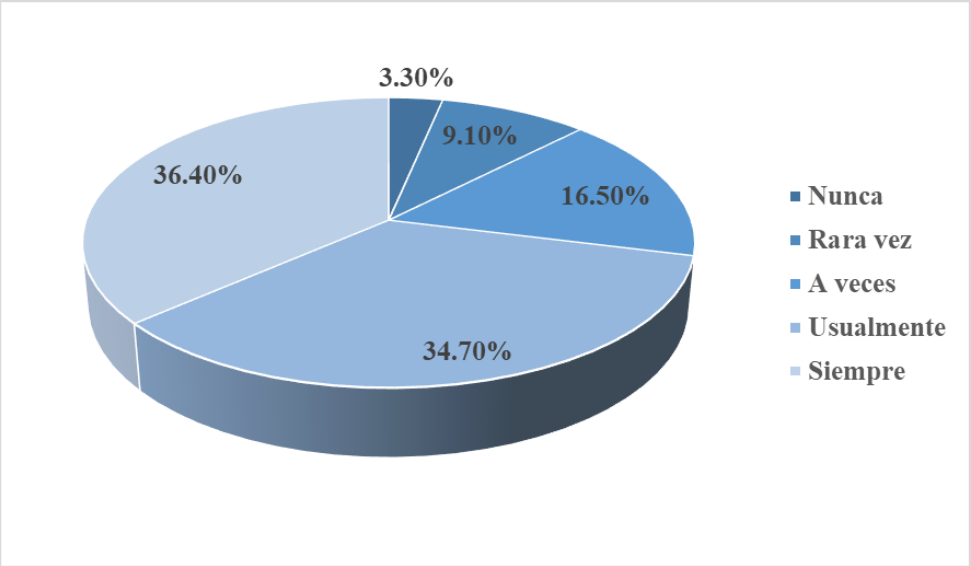


Gráfico 6.24 Cualidades de un mejor líder

Análisis: El 36,40% de los encuestados manifestaron que siempre muestran cualidades para ser el mejor líder, el 34,70% expresó que la demuestran usualmente, el 16,50% lo hacen a veces, el 9,10% rara vez y el resto reflejado en el 3,30 opinó que nunca. Estas cifras indican los esfuerzos de los gerentes, con la intención de alinearse en la dirección correcta para guiar a su equipo, tomando en cuenta las habilidades de liderazgo de una manera más eficiente.

6.5.5 Tomar decisiones sin apoyo del equipo

Tabla 6.25 Resultados sobre la toma de decisiones desconociendo la opinión del colaborador

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	23.10%	28
Rara vez	33.10%	40
A veces	26.40%	32
Usualmente	7.40%	9
Siempre	9.90%	12
Total	**100%**	**121**

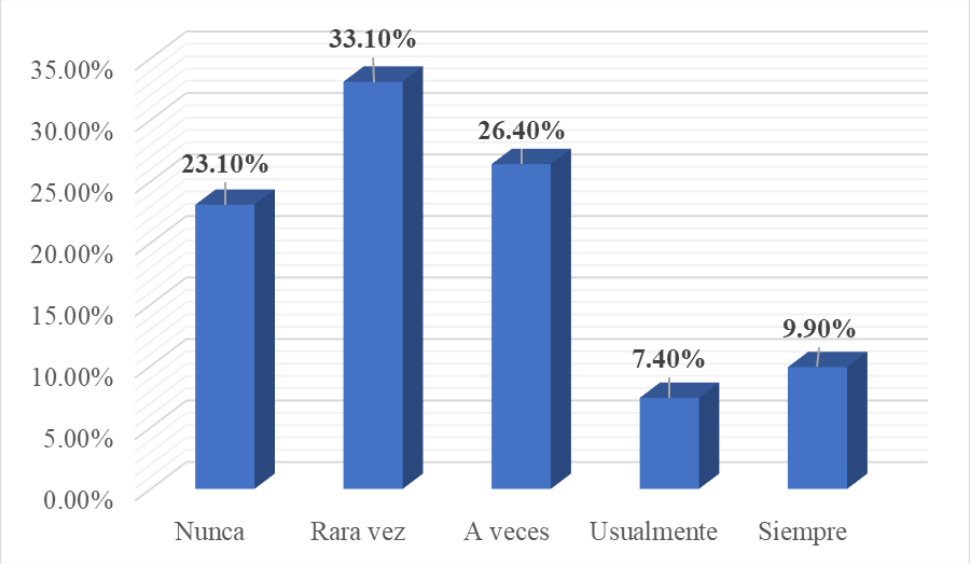


Gráfico 6.25 Determinaciones sin consultar

Análisis: Esta gráfica muestra que rara vez (33,10%) los encuestados toman decisiones difíciles sin consultar con el equipo, el 26,40% indicó que a veces, el 23,10% indicó nunca, el 9,90% señaló siempre y el 7,40% opinó usualmente lo hace. Es importante resaltar que, estas cifras evidencian la perspectiva de los gerentes de las MiPymes de Tegucigalpa en aproximarse hacia un estilo de liderazgo más inspirador y se convierta en un referente válido en la dirección de los grupos de colaboradores.

6.6 Liderazgo Laissez Faire

6.6.1 Toma de decisiones en momento críticos

Tabla 6.26 Resultados sobre la toma de decisiones complejas

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	24.80%	30
Rara vez	41.30%	50
A veces	23.10%	28
Usualmente	6.60%	8
Siempre	4.10%	5
Total	**100%**	**121**

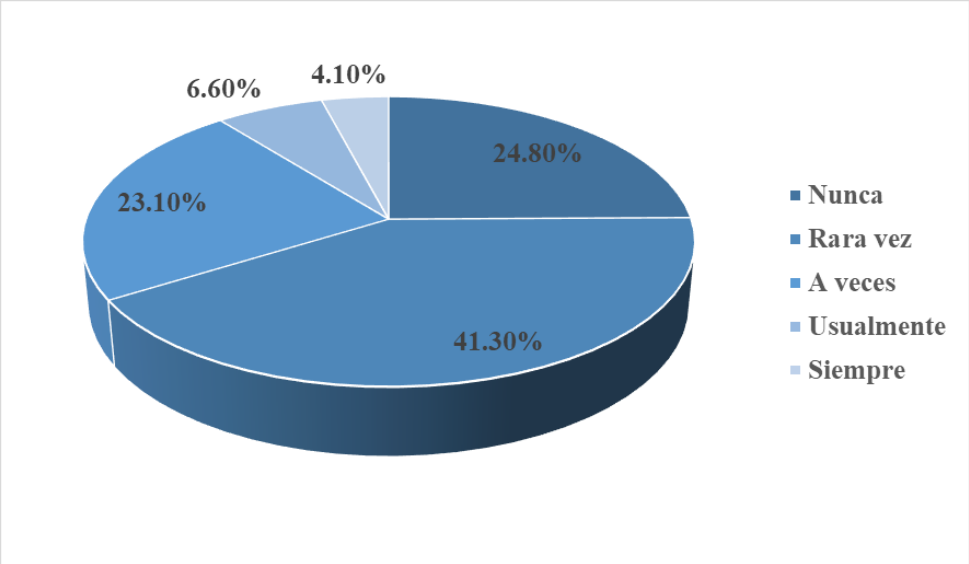


Gráfico 6.26 Dificultad en tomar decisiones en situaciones complejas

Análisis: La gráfica muestra que el 41,30% rara vez toma decisiones fácilmente en momentos críticos, el 24,80% opina que nunca, el 23,10% considera a veces, el 6,60% expresa que las toma usualmente y el 4,10% lo hace siempre. La relevancia de estas cifras favorece a un líder participativo que incorpora a su equipo en la toma de decisiones, valorando la opinión de cada miembro.

6.6.2 Proactividad en la ejecución de las tareas

Tabla 6.27 Resultados acerca de la variable proactividad

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	6.60%	8
Rara vez	9.90%	12
A veces	41.30%	50
Usualmente	31.40%	38
Siempre	10.70%	13
Total	**100%**	**121**

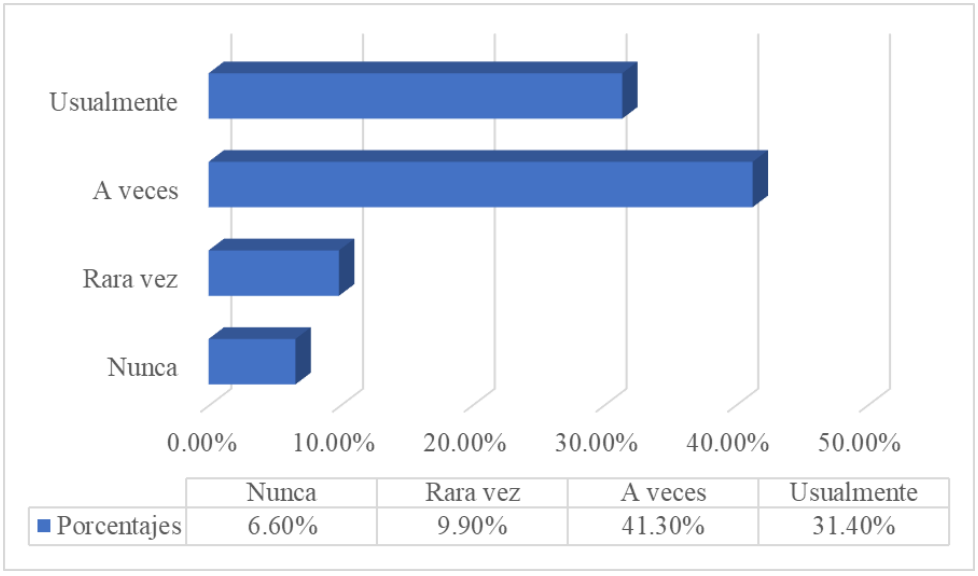


Gráfico 6.27 Proactividad en las funciones asignadas

Análisis: El 41,30% de los encuestados manifestó la promoción de la proactividad en la ejecución de las tareas a veces, el 31,40% respondió usualmente, el 10,70% la hace siempre, el 9,90% rara vez y el 6,60% no la promueve nunca. Estos resultados dan cuenta de que no es significativo para los gerentes ser proactivos, para atender los obstáculos y aprovechar las oportunidades que permitan el logro de los objetivos de manera óptima.

6.6.3 Evitan las responsabilidades

Tabla 6.28 Resultados acerca de la variable responsabilidad

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	60.30%	73
Rara vez	27.30%	33
A veces	6.60%	8
Usualmente	4.10%	5
Siempre	1.70%	2
Total	**100%**	**121**

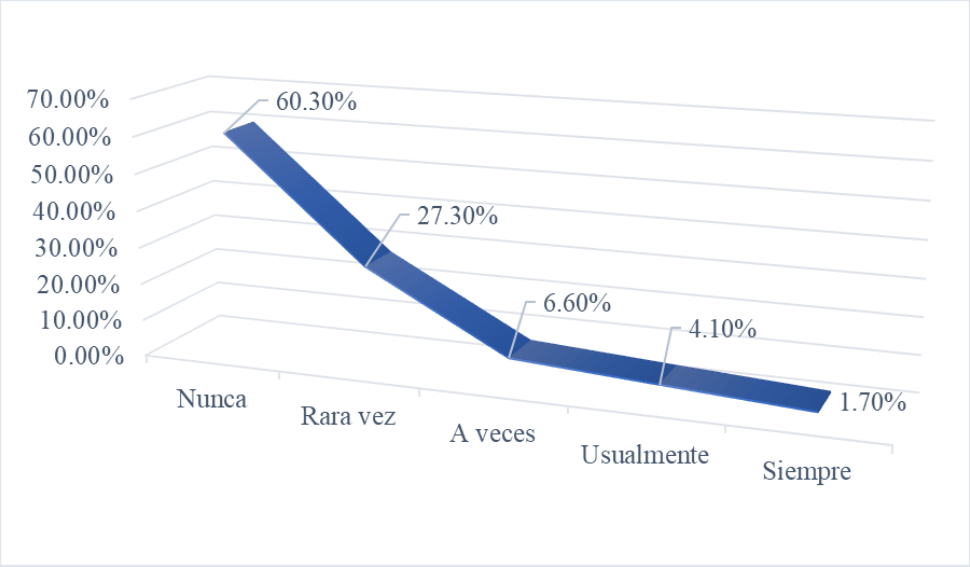


Gráfico 6.28 Obviar la responsabilidad

Análisis: El 60,30% de los encuestados manifestaron que nunca evaden responsabilidades, el 27,30% opinaron que rara vez, el 6,60% lo hacen a veces, el 4,10% usualmente y el 1,70% señaló que siempre evaden responsabilidades. Estos resultados no favorecen la tendencia de este tipo de liderazgo, por el contrario, no dejan en manos de los colaboradores la responsabilidad de las tareas que deben hacer.

6.6.4 Influencia de la opinión de los colaboradores

Tabla 6.29 Resultados sobre la experiencia de los colaboradores en la entrega de opiniones

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	2.50%	3
Rara vez	4.10%	5
A veces	15.70%	19
Usualmente	28.10%	34
Siempre	49.60%	60
Total	**100%**	**121**

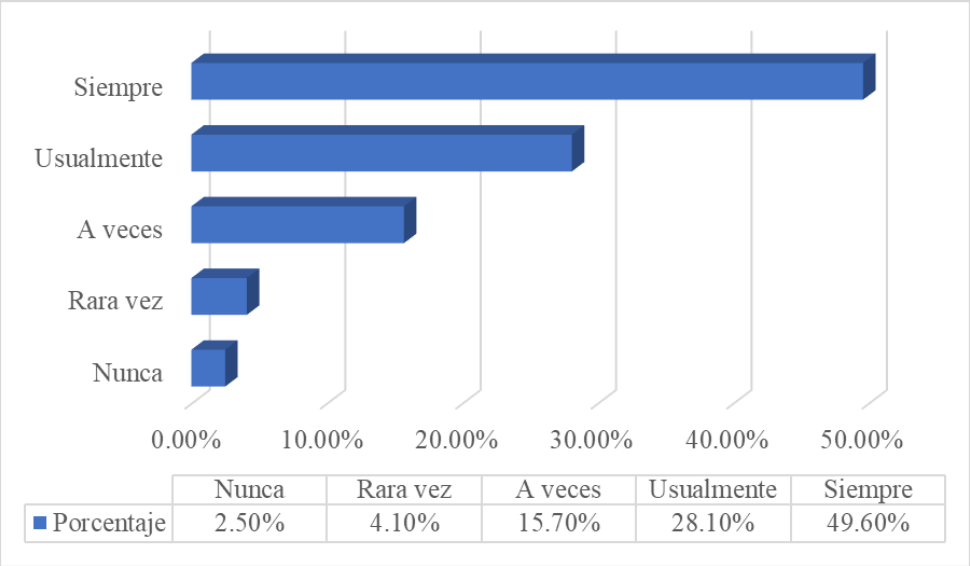


Gráfico 6.29 Contribución de las opiniones

Análisis: El 49,60% respondió que siempre influye la opinión de los colaboradores, el 28,10% manifestó que usualmente, el 15,70% lo considera a veces, el 4,10% rara vez y el 2,50% opinó nunca. Estas cifras indican que los gerentes de la MiPymes de Tegucigalpa confían en la experiencia de sus colaboradores para llevar a cabo las tareas, entregando total libertad a los miembros del equipo de proporcionar sus opiniones.

6.6.5 Autoridad en la toma de decisiones

Tabla 6.30 Resultados sobre la autoridad en la toma de decisiones

Escala	Porcentaje (%)	Número de respuestas
Nunca	52.10%	63
Rara vez	33.10%	40
A veces	9.10%	11
Usualmente	2.50%	3
Siempre	3.30%	4
Total	**100%**	**121**

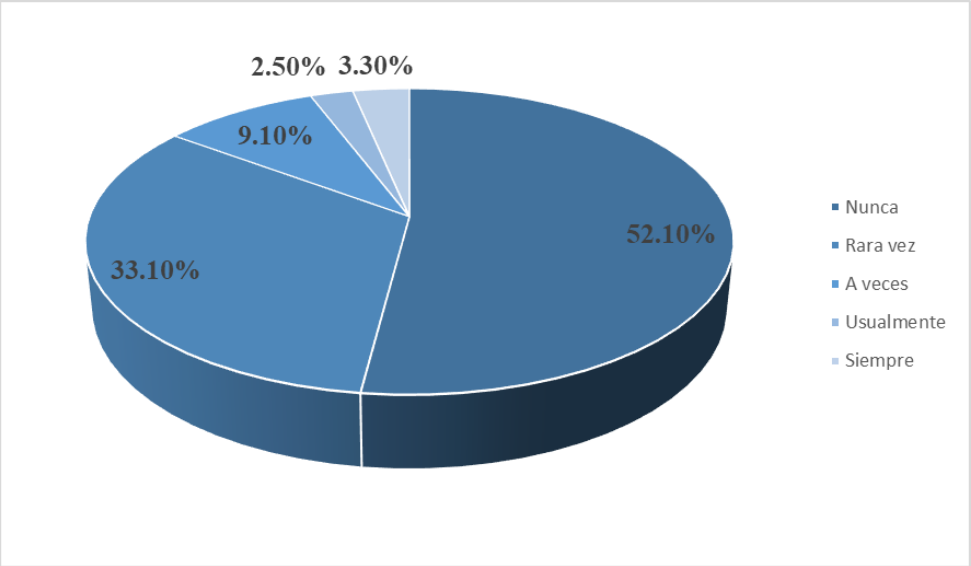


Gráfico 6.30 Pánico a la toma de decisiones

Análisis: El 52,10% señaló que nunca tienen el poder de tomar decisiones, el 33,10% respondió rara vez, el 9,10% opinó a veces, el 3,30% consideró que siempre lo asumen y el 2,50% señaló usualmente. Claramente se evidencia que los gerentes de la MiPymes de Tegucigalpa no tienen el poder, por el contario lo delegan en manos del grupo con experiencia y altamente motivados, quienes tiene la potestad de tomar decisiones sin esperar la dirección del líder.

VII. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en el presente estudio permitieron plantear las conclusiones con respecto a las prácticas de los estilos de liderazgo ejercidas por los directores y dueños de las MiPymes de la ciudad de Tegucigalpa (Honduras), de acuerdo con los objetivos específicos propuestos en la investigación.

1. A partir de la descripción del liderazgo transformacional fue posible considerar que en las MiPymes de Tegucigalpa resalta el reconocimiento de las opiniones de los colaboradores en un (68,60%), el (42,15%) entregan críticas constructivas, el (47,10%) se dedica a la orientación profesional, el (61,98%) genera confianza entre su equipo de trabajo y el (64,46%) aplica políticas de incentivo como clave para el logro de las metas; estas características indican que existen gerentes responsables de la dirección, toma de decisiones y desarrollo de su empresa, para lograr con éxito la productividad o eficiencia de los trabajadores en su desempeño.
2. La caracterización del estilo de liderazgo transaccional destaca que, los gerentes en un (62,81%) no aplican sanciones por el incumplimiento de metas, al contrario, refuerza en sus colaboradores el hábito de responsabilidad reflejado en un (57,03%), informando acerca de los incentivos que recibirán los colaboradores si alcanza los resultados esperados (57,85%), mostrando interés en corregir y mejorar los errores (75,21%) y además consideran importante que los colaboradores realicen una autoevaluación de su desempeño (69,42%); esta descripción convierte a los gerentes de la MiPymes de Tegucigalpa en guías, formando personas con una visión amplia y con gran confianza en sí mismos.
3. En lo que respecta a la descripción del estilo democrático, predomina la asignación de tareas a los colaboradores, tomando en cuenta las competencias y habilidades de cada uno (90,91%), demuestran un compromiso con la participación en su equipo de trabajo por el logro de los objetivos (77,69%), alineados con la comunicación de estos (66,94%), valorando sus apreciaciones, criterios o ideas (86,30%) e influyendo de manera positiva en los miembros del equipo (87,60%); en conclusión, las características de los gerentes de las MiPymes de Tegucigalpa, se inclinan por alcanzar los objetivos satisfactoriamente y por lo tanto, participan en la toma de decisiones al involucrarse en todos los procesos de la organización.

4. En cuanto al liderazgo autocrático se pudo observar que los gerentes, propietarios y jefes de las MiPymes en Tegucigalpa no siempre van a tener el control en el establecimiento de objetivos, ya que la mayoría de estos lideres toman en cuenta las ideas por parte del equipo y no toman decisiones sin el apoyo que le puede brindar el equipo de trabajo. Sin embargo, si podemos encontrar indicadores al momento de establecer los objetivos e indicar el camino por el cual se ejecutarán las tareas.
5. Los resultados obtenidos con relación a la práctica de liderazgo Laissez Faire, muestra que los gerentes de la MiPymes de Tegucigalpa no toman decisiones sin considerar al equipo (66,10%), limitan la proactividad en la ejecución de las tareas (72,70%), dejan en manos de sus colaboradores la responsabilidad del trabajo (87,60%), adquiere relevancia las opiniones de los miembros del equipo (77,70%) y no ocupan un papel importante en la toma de decisiones (85,20%); esta caracterización no identifica a los gerentes como líderes y agentes de cambio, no asumen directamente la responsabilidad del trabajo y dejan en manos de sus colaboradores la toma de decisiones.

VIII. RECOMENDACIONES

Una vez formuladas las conclusiones del estudio, se considera recomendable profundizar en algunos aspectos que optimice el ejercicio del estilo de liderazgo transformacional, transaccional, democrático, autocrático y laissez faire de los gerentes de las MiPymes de Tegucigalpa, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Desde la perspectiva del estilo de liderazgo transformacional, se sugiere fortalecer su capacidad emprendedora, tomando en cuenta el entorno cambiante y competitivo en el que se desarrollan las MiPymes, manteniendo una visión compartida con respecto a la toma de decisiones.
2. Considerando el tipo de liderazgo transaccional, se recomienda hacer énfasis en que los colaboradores reconozcan sus deberes, responsabilidades y actitudes ante la ejecución de su trabajo, aplicando sanciones de ser necesario y evitando así que el incumplimiento de las metas no repercuta en el rendimiento de las MiPymes.
3. Con relación al estilo de liderazgo democrático, se sugiere mejorar la valoración de las opiniones, reconociendo su esfuerzo y aumentando su compromiso, para que se sientan más satisfechos y agradados en su trabajo, lo cual redundará en su desempeño individual y en la productividad y crecimiento de las MiPymes en Tegucigalpa.
4. Los gerentes de las MiPymes de Tegucigalpa que se caracterizan por el estilo de liderazgo autocrático, se les recomienda hacerlo con prudencia para evitar el desánimo y la frustración entre sus colaboradores, dado que en ocasiones para tomar decisiones es necesario ejercer este estilo, aunque dificulta la construcción de relaciones personales y la comunicación asertiva con los miembros del equipo.
5. Con respecto a los gerentes con estilo de liderazgo Laissez Faire, se recomienda que conformen equipos de mejoramiento continuo, con la finalidad de comunicar la mejora y la ejecución del trabajo alineados con los objetivos, para finalmente dejar en los colaboradores la libertad creativa y originalidad de sus opiniones, en vez de seguir órdenes rígidas que les imponga un trabajo automático.

IX. PROPUESTA

Tabla 9.1 Propuestas

	Preguntas	Objetivos	Hallazgos	Propuestas	Estrategias	Presupuesto
Liderazgo Transformacional	¿Cómo se puede describir el liderazgo transformacional en las MiPymes de Tegucigalpa?	Describir el liderazgo transformacional en las MiPymes de Tegucigalpa.	A partir de la descripción del liderazgo transformacional fue posible considerar que en las MiPymes de Tegucigalpa resalta el reconocimiento de las opiniones de los colaboradores en un 68,60%, el 42,15% entregan críticas constructivas, el 47,10% se dedica a la orientación profesional, el 61,98% genera confianza entre su equipo de trabajo y el 64,46% aplica políticas de incentivo como clave para el logro de las metas; estas características indican que existen gerentes responsables de la dirección, toma de decisiones y desarrollo de su empresa, para lograr con éxito la productividad o eficiencia de los trabajadores en su desempeño.	Desde la perspectiva del estilo de liderazgo transformacional, se sugiere fortalecer su capacidad emprendedora, tomando en cuenta el entorno cambiante y competitivo en el que se desarrollan las MiPymes, manteniendo una visión compartida con respecto a la toma de decisiones.	Brindar capacitaciones a los líderes de manera que se pueda reforzar que características de liderazgo les ayudará a estar enfocados en el cumplimiento de metas, fortalecer la confianza entre líderes y colaboradores, todo esto, con el fin de lograr un éxito en la productividad y eficiencia de los trabajadores.	L7,500.00

Continuidad de la Tabla 9.1 Propuestas

Liderazgo Transaccional	¿Cómo se puede describir el liderazgo transaccional en las MiPymes de Tegucigalpa?	Describir el liderazgo transaccional en las MiPymes de Tegucigalpa.	La caracterización del estilo de liderazgo transaccional destaca que, los gerentes no aplican sanciones por el incumplimiento de metas (62,81%), al contrario, refuerza en sus colaboradores el hábito de responsabilidad (57,03%), informando acerca de los incentivos que recibirá si alcanza los resultados esperados (57,85%), mostrando interés en corregir y mejorar los errores (75,21%) y además consideran importante que los colaboradores realicen una autoevaluación de su desempeño (69,42%); esta descripción convierte a los gerentes de la MiPymes de Tegucigalpa en guías, formando personas con una visión amplia y con gran confianza en sí mismo.	Considerando el tipo de liderazgo transaccional, se recomienda hacer énfasis en que los colaboradores reconozcan sus deberes, responsabilidades y actitudes ante la ejecución de su trabajo, aplicando sanciones de ser necesario y evitando así que el incumplimiento de las metas no repercuta en el rendimiento de las MiPymes.	Elaborar un plan de incentivos claro y de mucho agrado, para que de esta manera los líderes puedan comunicarlo con el fin, de crear una motivación dentro del equipo de trabajo.	L10,000.00

Continuidad de la Tabla 9.1 Propuestas						
Liderazgo Democrático	¿Cómo se puede describir el liderazgo democrático en las MiPymes de Tegucigalpa?	Describir el liderazgo democrático en las MiPymes de Tegucigalpa.	En lo que respecta a la descripción del estilo democrático, predomina la asignación de tareas a los colaboradores, tomando en cuenta las competencias y habilidades de cada uno (90,91), demuestran un compromiso con la participación en su equipo de trabajo por el logro de los objetivos (77,69%), alineados con la comunicación de estos (66,94%), valorando sus apreciaciones, criterios o ideas (86,30%) e influyendo de manera positiva en los miembros del equipo (87,60%); en conclusión, las características de los gerentes de las MiPymes de Tegucigalpa, se inclinan por alcanzar los objetivos satisfactoriamente y por lo tanto, participan en la toma de decisiones al involucrarse en todos los procesos de la organización.	Con relación al estilo de liderazgo democrático, se sugiere mejorar la valoración de las opiniones, reconociendo su esfuerzo y aumentando su compromiso, para que se sientan más satisfechos y agradados en su trabajo, lo cual redundará en su desempeño individual y en la productividad y crecimiento de las MiPymes en Tegucigalpa.	Delegar funciones a los colaboradores en base a sus capacidades y asignarles más responsabilidades al momento del cumplimiento de ellas. De esta manera se puede medir su eficiencia en lo asignado y brindar una retroalimentación si es necesario.	L0.00

Continuidad de la Tabla 9.1 Propuestas						
Liderazgo Autocrático	¿Cómo se puede describir el liderazgo autocrático en las MiPymes de Tegucigalpa?	Describir el liderazgo autocrático en las MiPymes de Tegucigalpa.	En cuanto al liderazgo autocrático se pudo observar que los gerentes de las MiPymes en Tegucigalpa no siempre van a cumplir o tener las características de este tipo. Ya que la mayoría de los gerentes toman en cuenta las ideas por parte del equipo y no toman decisiones sin el apoyo que le puede brindar el equipo de trabajo. Sin embargo, si podemos encontrar indicadores al momento de establecer los objetivos e indicar el camino por el cual se ejecutarán las tareas.	Los gerentes de las MiPymes de Tegucigalpa que se caracterizan por el estilo de liderazgo autocrático, se les recomienda hacerlo con prudencia para evitar el desánimo y la frustración entre sus colaboradores, dado que en ocasiones para tomar decisiones es necesario ejercer este estilo, aunque dificulta la construcción de relaciones personales y la comunicación asertiva con los miembros del equipo.	Identificar en qué áreas se necesita un líder que cumpla con las características del liderazgo. De esta manera, se podrá obtener mejores resultados reduciendo la posibilidad de tener a una persona que no cumpla con el perfil del puesto.	L2,000.00

Liderazgo Laissez Faire	¿Cómo se puede describir el liderazgo Laissez Faire en las MiPymes de Tegucigalpa?	Describir el liderazgo Laissez Faire en las MiPymes de Tegucigalpa.	Los resultados obtenidos con relación a la práctica de liderazgo Laissez Faire, muestra que los gerentes de la MiPymes de Tegucigalpa no toman decisiones sin considerar al equipo (66,10%), limitan la proactividad en la ejecución de las tareas (72,70%), dejan en manos de sus colaboradores la responsabilidad del trabajo (87,60%), adquiere relevancia las opiniones de los miembros del equipo (77,70%) y no ocupan un papel importante en la toma de decisiones (85,20%); esta caracterización no identifica a los gerentes como líderes y agentes de cambio, no asumen directamente la responsabilidad del trabajo y dejan en manos de sus colaboradores la toma de decisiones.	Con respecto a los gerentes con estilo de liderazgo Laissez Faire, se recomienda que conformen equipos de mejoramiento continuo, con la finalidad de comunicar la mejora y la ejecución del trabajo alineados con los objetivos, para finalmente dejar en los colaboradores la libertad creativa y originalidad de sus opiniones, en vez de seguir órdenes rígidas que les imponga un trabajo automático.	Capacitar al personal para cumplir con cualquier actividad que sea necesaria sin tener la necesidad que un gerente o jefe lo esté supervisando. De esta manera, se podrá obtener personas capaces de solucionar problemas en caso de que exista la ausencia de un encargado.	L10,000.00 (L2,500.00 por equipo)

X. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Amenábar, B. (2022). *El poder de negociación de los proveedores | Webdox CLM*. https://www.webdoxclm.com/blog/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores-explicación- y-ejemplos

Arana, A. (2021). *Liderazgo situacional*. Vida Efectiva. https://vidaefectiva.com/coaching-y-liderazgo/liderazgo-situacional/

Arano, *R.* (2012). Recuperado 17 de septiembre de 2022, de https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf

Asana. (2022). *Teoría de la contingencia de Fiedler: Un estilo de liderazgo para cada situación • Asana*. Asana. https://asana.com/es/resources/fiedlers-contingency-theory

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *ACERCA DEL BID | IADB*. https://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/tecnologia-y-desarrollo%2C6210.html

Baquedano. (2022). El 48% de las empresas de Honduras vende por Internet—Diario La Prensa.https://www.laprensa.hn/Honduras/el-48-de-las-empresas-de-Honduras-vende-por-internet-CH5876334

Blass, B. (2000). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal Of Work and Organizational Psychology.

Business Law School. (2022). ¿Qué es liderazgo Laissez Faire? ESERP Business School. https://es.eserp.com/articulos/que-es-liderazgo-laissez-faire/

Callejas, A. C. R., & Molina, J. T. Z. (2019). EL CONGRESO NACIONAL, 2, 2. https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/Decreto-147-2019.pdf

Castillo, E., Tovar, A., Galindo, K., & Hernández, A. (29 de 07 de 2022). The Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions. Obtenido de http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/StudentPapers/IE036_Cantillo_SP.pdf

Carnegie, D. (2003). Como ser un buen líder. Obelisco. Recuperado el 20 de julio de 2022

Castro, J. (2021). Importancia de la tecnología en las empresas en crecimiento. https://blog.corponet.com/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento

CEPAL. (2002). CASO A: PROGRAMA DE EXPORTACIÓN DE ACCESORIOS. 72. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/25541/LCMEXR827SEM1334_es.pdf?sequence=1

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. 546.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. En I. Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración (págs. 107-200). México: McGraw-Hill.

Consejo Nacional de Inversión. (2021). https://www.cni.hn/la-mipyme-un-sector-clave-para-atraer-la-inversi%C3%B3n-privada-a-honduras/

Definición de. (2020). Obtenido de Las MiPymes: https://definicion.de/pyme/

Definición F. (2020). fuente de información. fuente de información, 20. Obtenido de https://conceptodefinicion.de/fuentes-de-informacion/

Díaz, O. (2018). Avances en Liderazgo: El modelo situacional. 117-131. Recuperado el 21 de julio de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/326625814_Avances_en_liderazgo_el_modelo_situacional

Eden, D., Leviathan, U. (1975). Implicit theories as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. Journal of Applied Psychology, 60, 736-741

Fernández, A. (2018). Liderazgo Transformacional. ESIC.

Flores, M. (2021). Desarrollo de un sistema integral de matrices del entorno de Marketing para la toma de decisiones y el aporte del crecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) en la región de Tegucigalpa, Honduras. Project Design and Management, 3(1), 41-72. Recuperado el 25 de julio de 2022, de https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management/article/view/615

Forbes Staff. (27 de 07 de 2022). Forbes Centroamérica. Obtenido de https://forbescentroamerica.com/2019/08/20/cifra-de-empresas-formalizadas-en-honduras-se-mantiene

Franquet, A. R. (2022). Microentorno—Definición, qué es y concepto. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/microentorno.html

Fuentes, E. (9 de 7 de 2019). El Líder Exponencial. Obtenido de Líder Exponencial: https://liderexponencial.es/liderazgo-autocratico-caracteristicas-ventajas-e-inconvenientes/

Goleman, D. (1996). Inteligencia Emocional. En D. Goleman. Penguin.

Gómez, C. (2002). Liderazgo o poder en las organizaciones: Perspectivas teóricas, análisis crítico e implicaciones para las organizaciones. Recuperado el 25 de julio de 2022, de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26077/1/Actualizaciones%20en%20psicolog%C3%ADa%20organizacional-Capitulo%204.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p.150

Hersey P., The Situational Leader, Center for Leadership Studies, Escondido, CA, 1985

Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 123

Laseter, T. M. (2000). Alianzas Estratégicas con Proveedores. En T. M. Laseter, Alianzas Estratégicas con Proveedores (págs. 125 - 130). Bogotá: Ediciones Versalles.

Legal, B. L. P. (2019). Actualidad del entorno legal de la micro y pequeña empresa en Honduras. BLP Legal. https://www.blplegal.com/es/actualidad-del-entorno-legal-de-la-micro-y-pequena-empresa-en-honduras-2/

Lockward Dargam, A. M. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. Ciencia y Sociedad, 36(3), 464-502. https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/915

Lussier, R. (2011). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (4a. ed.). Cengage Learning. https://elibro.net/es/ereader/unitechn/40009

OEA. (2009). OEA - Organización de los Estados Americanos: Democracia para la paz, la seguridad y el desarrollo [Text]. https://www.oas.org/es/sap/dgpe/guia_Honduras.asp

Pérez, B. L. V., & Ortiz, S. L. (2016). Matriz de consistencia metodológica. Ciencia Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla, 4(8), Article 8. https://doi.org/10.29057/esh.v4i8.318Marineros, L. (21 de 07 de 2022). CBD. Obtenido de https://www.cbd.int/doc/world/hn/hn-nr-05-es.pdf

Martínez, A. (20 de 07 de 2022). UNEX. Obtenido de https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf

Microentorno de una empresa: Definición y factores o EAE. (2020, marzo 16). El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial. https://retos-directivos.eae.es/microentorno-de-una-empresa-definicion-y-factores/

Moya, David. (2020). https://www.gestionar-facil.com/MiPymes/. Obtenido de MiPymes: https://www.gestionar-facil.com/MiPymes/

Moya, D. (2021). https://www.gestionar-facil.com/proveedores/. Obtenido de Los proveedores: https://www.gestionar-facil.com/proveedores/

Muriel, R. (2021). Liderazgo en acción: Cómo construir confianza en la organización. https://es.scribd.com/book/552393058/Liderazgo-en-accion-Como-construir-confianza-en-la-organizacion

Muñoz, R. S. S. (2012). UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO. 102

Parker, F. (2021). Pymes y su cliente interno, y la "nueva normalidad". Clase Ejecutiva UC. https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/pymes-y-su-cliente-interno/

Pérez, J. L. A. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. 311.

Poder Judicial Hn. (20 de 07 de 2022). Obtenido de https://www.poderjudicial.gob.hn/CEDIJ/Leyes/Documents/Ley%20Fomento%20Co

Prado, L. del. (1998). Liderazgo y gestión de personal. Fundación OSDE.

Pinto, M., & Monsalve, C. (2020). Modelos de toma de decisiones en las micro, pequeñas y medianas empresas del contexto colombiano: una revisión documental entre 2010 y 2015. Gestión y Desarrollo Libre, 5(10), 96-126. Recuperado el 24 de julio de 2022, de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8097

Ramírez, A. (2012). La globalización y el impacto en el mundo empresarial. América Economía | América Economía. https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-globalizaci%C3%B3n-y-el-impacto-en-el-mundo-empresarial

Ramírez Rivas, K. E. (2020). Emprendimiento durante y postpandemia. https://blogs.unah.edu.hn/direccion-academica-de-formacion-y-tecnolog%C3%ADa/emprendimiento-durante-y-postpandemia/

Sayes, C. (2014). Estilo gerencial de las PYMES de la Zona Occidental de El Salvador. Anuario de Investigación, 3, 97-104. Recuperado el 24 de julio de 2022, de http://18.235.180.106:8080/jspui/bitstream/123456789/124/1/8PYMESAnVol3.pdf

Segura, D. d. (1 de mayo de 2017). Estilos de Liderazgo y niveles de productividad en trabajadores. Obtenido de Estilos de Liderazgo y niveles de productividad en trabajadores: https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4135/Guerrero%20-%20Vasquez.pdf?sequence=1

Significados. (2019). ttps://www.significados.com/toma-de-decisiones/. Obtenido de Toma de decisiones: https://www.significados.com/decision/

Sinisterra, M. R. M., Cruz, J. L. P., & Díaz, C. A. G. (2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. 3(2), 28.

Tesis Master. (2020). unidad de análisis. unidad de análisis, 15. Obtenido de https://tesisymasters.com.ar/unidad-de-analisis-estadistica/

Toma de decisiones: Los datos y otras cuestiones importantes. (2021, mayo 26). Edix España. https://www.edix.com/es/instituto/toma-de-decisiones/

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. J. (2012). Administración Estratégica: Teoría y Casos. En Administración Estratégica: Teoría y Casos (págs. 193 - 196). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Veloz, E. (2014, junio 2). TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD. https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/02/teoria-de-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/

Yukl, G., Van Fleet D. (1992). En Dunnette, M. D., Hoveh, L. M. (1992). Handbook of industrial and organizational psychology. California: Consulting Psychologists Press.

Zenger, J. H., & Folkman, J. (2012). El líder extraordinario. Profit Editorial. https://books.google.hn/books?id=5R0BZ_gWfKgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Zúñiga, D. (2017). Uso de técnicas financieras para la utilización de la información financiera en la toma de decisiones: caso PYME de panificación en Tegucigalpa. Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Tegucigalpa. Recuperado el 23 de julio de 2022, de https://tzibalnaah.unah.edu.hn/xmlui/handle/123456789/5713

XI. ANEXOS

11.1 Cuestionario:

Como estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), con la finalidad de realizar una investigación sobre los estilos de liderazgo en las MiPymes de Tegucigalpa M.D.C; se solicita de la forma más atenta acceder a responder la presente encuesta en la cual se requiere de su sinceridad, para lograr el objetivo planteado.

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

DATOS GENERALES

1. ¿Cuál es su edad?

	18 - 25
	26 - 35
	36 - 45
	46 - 55
	Mayor a 56

2. ¿Cuál es su género?

	Femenino
	Masculino

3. ¿Cuál es su nivel de estudio?

	Primaria
	Secundaria
	Cursando estudios universitarios
	Pregrado
	Posgrado

4. ¿Cuántos años lleva laborando?

	0 a 5 años
	6 a 15 años
	16 a 30 años
	Más de 31 años

5. ¿Cuál es su estado civil?

	Soltero.
	Casado.
	Divorciado.
	Otro.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

6. ¿Dejo que mis colaboradores expresen sus ideas y opiniones?

	Nunca
	Rara vez
	A veces
	Usualmente
	Siempre

7. ¿Doy críticas constructivas a mis colaboradores?

	Nunca
	Rara vez
	A veces
	Usualmente
	Siempre

8. ¿Dedico tiempo a enseñar y orientar?

	Nunca
	Rara vez
	A veces
	Usualmente
	Siempre

9. ¿Inspiro confianza mis colaboradores?

	Nunca
	Rara vez
	A veces
	Usualmente
	Siempre

10. ¿Incentivo a mi equipo para el logro de metas?

	Nunca
	Rara vez
	A veces
	Usualmente
	Siempre

<table>
<tr><td rowspan="3">LIDERAZGO TRANSACCIONAL</td><td>11. ¿Aplico penalización a mis colaboradores cuando no cumplen con los objetivos propuestos?
<table><tr><td></td><td>Nunca</td></tr><tr><td></td><td>Rara vez</td></tr><tr><td></td><td>A veces</td></tr><tr><td></td><td>Usualmente</td></tr><tr><td></td><td>Siempre</td></tr></table></td><td>12. ¿Enseño la responsabilidad de cada colaborador en su puesto de trabajo para el cumplimiento de metas?
<table><tr><td></td><td>Nunca</td></tr><tr><td></td><td>Rara vez</td></tr><tr><td></td><td>A veces</td></tr><tr><td></td><td>Usualmente</td></tr><tr><td></td><td>Siempre</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>13. ¿Dejo en claro a cada colaborador lo que puede recibir si se logran las metas propuestas?
<table><tr><td></td><td>Nunca</td></tr><tr><td></td><td>Rara vez</td></tr><tr><td></td><td>A veces</td></tr><tr><td></td><td>Usualmente</td></tr><tr><td></td><td>Siempre</td></tr></table></td><td>14. ¿Me interesa corregir para solucionar los errores?
<table><tr><td></td><td>Nunca</td></tr><tr><td></td><td>Rara vez</td></tr><tr><td></td><td>A veces</td></tr><tr><td></td><td>Usualmente</td></tr><tr><td></td><td>Siempre</td></tr></table></td></tr>
<tr><td colspan="2">15. ¿Promuevo una autoevaluación después de haber finalizado una meta?
<table><tr><td></td><td>Nunca</td></tr><tr><td></td><td>Rara vez</td></tr><tr><td></td><td>A veces</td></tr><tr><td></td><td>Usualmente</td></tr><tr><td></td><td>Siempre</td></tr></table></td></tr>
</table>

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

16. ¿Distribuyo las tareas, según sus competencias o habilidades?

	Nunca
	Rara vez
	A veces
	Usualmente
	Siempre

17. ¿Me involucro con mi equipo de trabajo?

	Nunca
	Rara vez
	A veces
	Usualmente
	Siempre

18. ¿Comparto instrucciones claras de lo que espera la organización de sus colaboradores?

	Nunca
	Rara vez
	A veces
	Usualmente
	Siempre

19. ¿Considero las opiniones de todo el personal, aunque no sean de la misma área?

	Nunca
	Rara vez
	A veces
	Usualmente
	Siempre

20. ¿Sugiero nuevas formas de hacer el trabajo?

	Nunca
	Rara vez
	A veces
	Usualmente
	Siempre

LIDERAZGO AUTOCRÁTICO

21. ¿Cuándo un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, dejo que el subordinado sugiera una mejor alternativa?

	Nunca
	Rara vez
	A veces
	Usualmente
	Siempre

22. ¿Cuándo hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo?

	Nunca
	Rara vez
	A veces
	Usualmente
	Siempre

23. ¿Tiendo a comportarme de manera centralizada, a modo de poder guiar a mis subordinados?

	Nunca
	Rara vez
	A veces
	Usualmente
	Siempre

24. ¿Considero que tengo las habilidades, talentos y aspiraciones que son únicas?

	Nunca
	Rara vez
	A veces
	Usualmente
	Siempre

25. ¿Decido actuar solo cuando las cosas funcionan mal?

	Nunca
	Rara vez
	A veces
	Usualmente
	Siempre

<table>
<tr><td rowspan="3">LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE</td><td>26. ¿Me cuesta tomar decisiones en momentos críticos?

<table><tr><td></td><td>Nunca</td></tr><tr><td></td><td>Rara vez</td></tr><tr><td></td><td>A veces</td></tr><tr><td></td><td>Usualmente</td></tr><tr><td></td><td>Siempre</td></tr></table></td><td>27. ¿Considera que cada quien busca su forma propia de hacer el trabajo?

<table><tr><td></td><td>Nunca</td></tr><tr><td></td><td>Rara vez</td></tr><tr><td></td><td>A veces</td></tr><tr><td></td><td>Usualmente</td></tr><tr><td></td><td>Siempre</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>28. ¿Tiendo a evadirme cuando me necesitan?

<table><tr><td></td><td>Nunca</td></tr><tr><td></td><td>Rara vez</td></tr><tr><td></td><td>A veces</td></tr><tr><td></td><td>Usualmente</td></tr><tr><td></td><td>Siempre</td></tr></table></td><td>29. ¿Toma en cuenta la opinión de otros colaboradores sin importar la jerarquía?

<table><tr><td></td><td>Nunca</td></tr><tr><td></td><td>Rara vez</td></tr><tr><td></td><td>A veces</td></tr><tr><td></td><td>Usualmente</td></tr><tr><td></td><td>Siempre</td></tr></table></td></tr>
<tr><td colspan="2">30. ¿Prefiero no tomar decisiones?

<table><tr><td></td><td>Nunca</td></tr><tr><td></td><td>Rara vez</td></tr><tr><td></td><td>A veces</td></tr><tr><td></td><td>Usualmente</td></tr><tr><td></td><td>Siempre</td></tr></table></td></tr>
</table>

¡Gracias por su colaboración!