



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**GRADO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTILO DE
LIDERAZGO EN EJECUTIVOS DE DISTRIBUIDORA DE
CALZADO, HONDURAS.**

SUSTENTADO POR:

DANIA SARAI TORRES DUBON

MARÍA ESTER JACO REYES

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2020

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S

CARLA MARÍA PANTOJA

**GRADO DE ALINEAMIENTO Y ESTILO DE LIDERAZGO EN
EJECUTIVOS DE DISTRIBUIDORA DE CALZADO,
HONDURAS.**

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

**ASESOR METODOLÓGICO
JUAN JACOBO PAREDES HELLER**

**ASESOR TEMÁTICO
ANA VEL CHINCHILLA GARCIA**

MIEMBROS DE LA TERNA

GABRIELA HUNG

JULISA CORTÉS

SONIA GUZMAN

DERECHOS DE AUTOR

© COPYRIGHT 2020
DANIA SARAI TORRES DUBON
MARIA ESTER JACO

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)
SAN PEDRO SULA**

Estimados Señores:

Nosotros, María Ester Jaco y Dania Saraf Torres Dubon, de San Pedro Sula, autores del trabajo de postgrado titulado: Grado de alineamiento estratégico y estilo de liderazgo de los ejecutivos de distribuidora de calzado en honduras, presentado y aprobado en el mes de octubre 2019, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección Empresarial y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo/autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en la salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son

personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los 11 días del mes de noviembre del 2019.

María Ester Jaco Reyes

21743169

Dania Saraí Torres Dubon

21743070



FACULTAD DE POSTGRADO

GRADO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO, ESTILO DE LIDERAZGO EN EJECUTIVOS DE DISTRIBUIDORA DE CALZADO EN HONDURAS.

NOMBRE LOS MAESTRANTES:

MARÍA ESTER JACO REYES

DANIA SARAI TORRES DUBON

RESUMEN

La distribuidora de calzado Honduras es una empresa extranjera de origen salvadoreño que se dedica no solo a la comercialización, sino también a la producción de calzado; con 65 años de funcionamiento, tiene tiendas de distribución en toda Centroamérica. En Honduras la empresa se ha caracterizado por cumplir con los objetivos organizacionales hasta este año donde en los últimos meses la distribuidora presento bajos rendimientos en sus ventas, no cumpliendo con los objetivos establecidos por la organización en comparación con años anteriores. El alineamiento estratégico de todos los departamentos de la organización es clave para el logro de objetivos, así como el estilo de liderazgo necesario para la movilización de la organización en torno a la estrategia. Se decide investigar estas dos variables con el objetivo de examinar el entorno interno de la organización, determinar posibles áreas de mejora y la incorporación de metodologías efectivas para el logro de objetivos a largo plazo.

Palabras claves: Alineación estratégica, liderazgo situacional, sostenibilidad, cuadro de mando integral.



POST GRADE FACULTY

GRADE OF STRATEGIC ALIGNMENT, LEADERSHIP STYLE IN EXECUTIVES OF SHOES DISTRIBUTORS IN HONDURAS.

NAME OF MÁSTER STUDENTS:

MARÍA ESTER JACO & DANIA SARAÍ TORRES DUBÓN

Abstract

The footwear distributor Honduras is a foreign company of Salvadoran origin that is dedicated not only to the commercialization, but also to the production of footwear; With 65 years of operation, it has distribution stores throughout Central America. In Honduras the company has been characterized by meeting the organizational objectives, until this year where in the last months, the distributor presented low returns on its sales, not meeting the objectives set by the organization compared to previous years. The strategic alignment of all departments of the organization is key to the achievement of objectives, as well as the leadership style necessary for the mobilization of the organization around the strategy. It is decided to investigate these two variables in order to examine the internal environment of the organization, determine possible areas for improvement and the incorporation of effective methodologies for achieving long-term objectives.

Key Words: Strategic alignment, situational leadership, sustainability, Balanced Scorecard.

DEDICATORIA

A Dios por concederme la vida y el privilegio de cursar una carrera universitaria, a mis padres por estar siempre a mi lado apoyándome en cada uno de mis pasos trascendentales de la vida, a mis hermanos por su apoyo incondicional, a mis catedráticos por regalarme parte de su conocimiento y a cada una de las personas que he conocido en mi paso por esta vida y que de una u otra forma han contribuido a convertirme en la persona que ahora soy, a todos ellos gracias.

Dania Sarafí Torres

A Dios por concederme la oportunidad de hacer mi sueño realidad, a mi familia por ser el motor de mi vida, mis padres por la visión profesional que me inculcaron desde mi niñez y por estar a mi lado en cada paso de mi vida, a mis hijos por ser mi fuente de inspiración y lograr con ellos lo que ahora soy, a mi esposo por todo el apoyo incondicional, a mis catedráticos por compartir la experiencia y conocimiento, y a todas las personas que han sido parte de este gran paso profesional.

María Ester Jaco Reyes

AGRADECIMIENTO

A Dios, que permite nuestra existencia al iluminar cada uno de nuestros pasos para lograr nuestros objetivos.

A nuestras familias, por su comprensión y apoyo incondicional y sacrificio durante todos los días y las noches que estuvimos ausentes de nuestro hogar para cumplir con este sueño.

A la Distribuidora de Calzado Honduras, por confiar su información en nuestras manos y permitir que su empresa sea nuestro objeto de estudio.

Agradecimiento especial al PhD Juan Jacobo Paredes Heller y PhD. Anavell Chinchilla, por compartirnos de sus conocimientos y ser nuestra guía en el proceso del desarrollo de este proyecto de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTONO	10
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	13
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	14
2.2 TEÓRIAS DEL SUSTENTO	16
2.2.1 LIDERAZGO	16
2.2.2 EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN ENTRE LAS NECESIDADES.	19
2.2.3 TEORÍA SITUACIONAL	25
2.3 ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES	34
2.3.1 ACTIVOS INTANGIBLES EN LA CREACIÓN DE VALOR SUSTENTABLE	35
2.3.2 ALINEAMIENTO DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES CON LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	37
2.4 CONCEPTUALIZACIÓN	41
2.5 MARCO LEGAL	43
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	46
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	46
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	46

3.1.2 DIAGRAMA DE VARIABLES.....	47
3.1.3 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	48
3.1.4 HIPÓTESIS.....	62
3.2 ENFÓQUE Y METODOS.....	63
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
3.3.1 POBLACIÓN.....	64
3.3.2 MUESTRA.....	64
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	65
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	65
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	65
3.4.1 INSTRUMENTOS.....	65
3.4.2 TÉCNICAS.....	67
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	67
3.5.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS.....	67
3.5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS.....	68
3.6 LIMITANTES.....	68
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	69
4.1 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS EJECUTIVOS DE DISTRIBUIDORA DE CALZADO HONDURAS.....	69
4.2 VARIABLE INDEPENDIENTE LIDERAZGO.....	71
4.2.1. ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN ESTILOS DE LIDERAZGO.....	71
4.4.2. ANÁLISIS DE LA FLEXIBILIDAD Y EFECTIVIDAD EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SELECCIONADOS SEGÚN EL PUESTO DE TRABAJO.....	72
4.4.3. ANÁLISIS DE FLEXIBILIDAD Y EFECTIVIDAD DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR ZONA.....	73
4.4.4. ANALISIS DE LA DIMENSION DE COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO Y RANGOS DE EDAD.....	74
4.4.4. ANÁLISIS DE ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTE A NIVEL ESTRATÉGICO Y TÁCTICO.....	75
4.3 ALINEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA Y EVALUACIÓN DE LAS DIMENCIONES.....	76
4.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	76

4.3.2 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN ESTRATEGIA	77
4.3.3 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	78
4.3.4 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN PERSPECTIVAS FINANCIERA, CLIENTE, PROCESOS, APRENDIZAJE Y DESARROLLO.....	79
4.3.5 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN EJECUSIÓN	80
4.3.6 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN MOVILIZACIÓN: GESTIÓN DE DESEMPEÑO, MEDICIÓN DE RESULTADOS Y SISTEMAS DE RECOMPENSA.....	81
4.3.7 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN CULTURA DE ALTO DESEMPEÑO	82
4.4 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE ESTILO DE LIDERAZGO Y ALINEAMIENTO ESTRATEGICO Y RESULTADOS OBTENIDOS	83
4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	84
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	89
5.1 CONCLUSIONES	89
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	91
ANEXOS	96
ANEXO 1. ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD	96
ANEXO 2. TEORIAS DE LIDERAZGO	97
ANEXO 3. COMPARATIVO ENTRE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTILO DE LIDERAZGO	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Honduras en el índice de competitividad global. _____	3
Figura 2 Comparativo de Resultados 2018 Vs 2019. _____	5
Figura 3 Asia principal continente productor de calzado a nivel mundial. _____	10
Figura 4 Principales Exportadores de Calzado a Nivel Mundial. _____	11
Figura 5 Principales Países Importadores de Calzado. _____	12
Figura 6 Principales Importadores de Calzado en Centroamérica. _____	13
Figura 7 Estructura Organizacional de Distribuidora de Calzado Honduras. _____	15
Figura 8 Estilos de liderazgo _____	27
Figura 9 Curva que muestra el estilo de líder, dependiente de la madures del colaborador _____	30
Figura 10 Estilo del líder basado en el comportamiento _____	31
Figura 11 Niveles de desarrollo del colaborador _____	32
Figura 12 perspectivas Cuadro de Mando Integral. _____	41
Figura 13 Diagrama de Variables _____	48
Figura 14 Enfoque y métodos de investigación _____	63
Figura 15 Prevalencia según Genero. _____	70
Figura 16 prevalencia según zona de trabajo _____	71
Figura 17 estilo de liderazgo predominante _____	72
Figura 18 Comportamiento de liderazgo Vs puesto de trabajo _____	73
Figura 19 Comportamiento de liderazgo por zona _____	74
Figura 20 Flexibilidad y efectividad de los estilos seleccionados Vs rango de edad _____	75
Figura 21 Tipos de liderazgo en los niveles estratégico y táctico _____	75
Figura 22 Grado de alineamiento estratégico _____	77
Figura 23 Grado de conocimiento y comprensión de la estrategia. _____	78
Figura 24 Alineación de los objetivos personales con la visión estratégica de la organización __	79
Figura 25 Alineación de las perspectivas financiera, clientes, procesos, desarrollo y aprendizaje	80
Figura 26 alineamiento de la ejecución del plan estratégico _____	81
Figura 27 análisis de la dimensión movilización _____	82
Figura 28 Cultura de alto desempeño _____	83
Figura 29 Comparativo de variable liderazgo, alineamiento estratégico y sostenibilidad _____	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro Comparativo de resultados en ventas Año 2018 Vs 2019. _____	16
Tabla 2 Jerarquía de necesidades que según Maslow las organizaciones deben satisfacer. Fuente: (Peris Pichastor, 1998). _____	20
Tabla 3 Necesidades Modificadas de Maslow y Estilos de Liderazgo. Fuente: (Peris Pichastor, 1998) _____	24
Tabla 4 Comparación de Teorías Situacional _____	26
Tabla 5 Atributos de clima laboral de alto desempeño _____	29
Tabla 6. Estilos de liderazgo apropiados para diferentes niveles de desarrollo _____	33
Tabla 7 Matriz Metodológica _____	47
Tabla 8 Operacionalización de variable liderazgo _____	49
Tabla 9 Continuación operacionalización variable liderazgo. _____	50
Tabla 10 Continuación de operacionalización de Variable Liderazgo. _____	50
Tabla 11 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	51
Tabla 12 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	51
Tabla 13 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	52
Tabla 14 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	52
Tabla 15 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	53
Tabla 16 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	53
Tabla 17 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	54
Tabla 18 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	54
Tabla 19 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	55
Tabla 20 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	55
Tabla 21 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	56
Tabla 22 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	56
Tabla 23 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	57
Tabla 24 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	57
Tabla 25 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	58
Tabla 26 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	58
Tabla 27 Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo. _____	59
Tabla 28 Operacionalización de Variable Alineamiento Estratégico. _____	59

Tabla 29 Continuación de Operacionalización de Variable Alineación Estratégica. _____	60
Tabla 30 Continuación de Operacionalización de Variable Alineamiento Estratégico. _____	61
Tabla 31 Continuación de Operacionalización de Variable Alineación Estratégica. _____	62
Tabla 32 Cuadro comparativo estilo de liderazgo y estratégico; frecuencia observada. _____	85
Tabla 33 Frecuencia esperada _____	86
Tabla 34 valor de Chi cuadrado _____	87
Tabla 35 tabla para valores de chi cuadrado crítico _____	88

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este documento presenta una investigación enfocada en el alineamiento estratégico y los estilos de liderazgo en ejecutivos de Distribuidora de Calzado Honduras, por la disminución que presento durante el transcurso del año 2019, en uno de sus objetivos. Este toma en consideración la estrategia de la empresa, su misión, visión y valores; cuyo objetivo estratégico es trabajar bajo una cultura de alto desempeño para el logro de la sostenibilidad. En este sentido, se abordaron para el desarrollo de la investigación los antecedentes, las preguntas de investigación, así como los principales objetivos y la justificación para realizar dicho estudio. Debido a la complejidad, extensión y profundidad de la temática, se delimitan los alcances y se establecen las bases de la estructura que orientara su desarrollo.

1.1 INTRODUCCIÓN

Gestionar una empresa a través de la observación de sus resultados financieros es cómo manejar un automóvil por el espejo retrovisor. Robert Kaplan y David Norton. A 20 años del desarrollo del cuadro de mando integral muchas de las organizaciones hoy en día aún esperan poder observar los resultados financieros para la toma de decisiones en lo referente a la estrategia; ya que no disponen de KPIs que les ayuden a evaluar los rendimientos para la toma de decisiones y como organización a obtener mejores beneficios.

Otras de las frases célebres de estos ilustres expertos en el tema refieren que son muchos los empleados que se sientan a mirar el Power Point y se van sin compromiso con la estrategia. Si bien es cierto es deber de la organización comunicar la estrategia a los diferentes mandos y deber de los líderes interesarse por la comunicación y comprensión de esta, por los diferentes equipos a su mando. Por tal razón y dada la importancia que tiene el rol de líder dentro de las organizaciones se decidió desarrollar esta investigación para conocer los estilos de liderazgo determinantes y el grado de alineamiento estratégico en el logro de resultados en la organización; con el fin de poder redefinir estrategias y aumentar el impacto positivo en la empresa. Contemplando cada una de estas premisas, se da a conocer los elementos que conllevan el alineamiento estratégico y los estilos de liderazgo para el logro de los objetivos estratégicos y tácticos, y el logro de la sostenibilidad en la empresa. En el Marco Teórico, se plantean los datos del macroentorno, microentorno y a nivel

interno. En la teoría de sustento se proponen diferentes herramientas sobre la que se reforzaran los datos obtenidos con el fin de obtener un estudio que sea de utilidad para la empresa en la toma de decisiones para lograr los resultados propuestos a largo plazo.

1.2 ANTECEDENTES

Distribuidora de Calzado en Honduras fue fundada en el año 1953, con 65 años de trayectoria dedicada a la comercialización de calzado; actualmente cuenta con más de 26 tiendas distribuidas en las ciudades de Choluteca, Comayagua, Juticalpa, La Ceiba, Tegucigalpa y San Pedro Sula, siendo esta última la ubicación de sus oficinas administrativas. Actualmente la empresa cuenta con más de 100 colaboradores que gozan de un acuerdo laboral permanente, cada uno de ellos cuenta con objetivos y metas claras. De forma semestral la empresa les realiza una evaluación del desempeño, el cual se deja registrado en el sistema de recursos humanos. En los últimos años, desde el 2014 la empresa de calzado en Honduras se ha caracterizado por cumplir con los objetivos estratégicos planteados y en reiteradas ocasiones superando las metas establecidas por la organización. En los meses que van del año 2019 se ha observado un descenso considerable en las ventas comparado con años anteriores, generando preocupación e impulsando al estudio de esta problemática.

La alta competitividad a nivel nacional e internacional es una realidad en los diferentes rubros industriales. En la actualidad la globalización económica, política y social ha tenido su repercusión en el entorno industrial; contamos con economías cada vez más complejas y competitivas. Según el informe sobre competitividad 2019 del Foro Económico Mundial (WEF, siglas en ingles); que mide cómo un país utiliza sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad; analizó el comportamiento de 141 economías con un enfoque basado en la cuarta revolución industrial; Honduras aparece este año en la posición 101 es decir que tiene un nivel de competitividad mundial bastante deficiente si lo comparamos con el resto de los 140 países del ranking, siendo esta una realidad externa que afecta a todo tipo de industrias en diferentes formas. La medición del WEF analiza el comportamiento de 12 pilares claves; entorno institucional, infraestructura, estabilidad macroeconómica, adopción de nuevas tecnologías, salud, acceso a mercados, oferta laboral, sistema financiero, tamaño de la economía, dinamismo del comercio, herramientas, y capacidades de innovación como lo muestra la figura 1.(Schwab, 2019, p. 262).

La importancia de este tipo de estudios radica en el papel primordial que juegan las organizaciones en la economía de los países. En un entorno mundial crecientemente interconectado y de progresiva especialización y desarrollo tecnológico en casi todas las áreas del conocimiento es imposible que estas condiciones no generen preocupación e incertidumbre en todos los ámbitos, políticos y empresariales, más aún en los países en vías de desarrollo como Honduras.

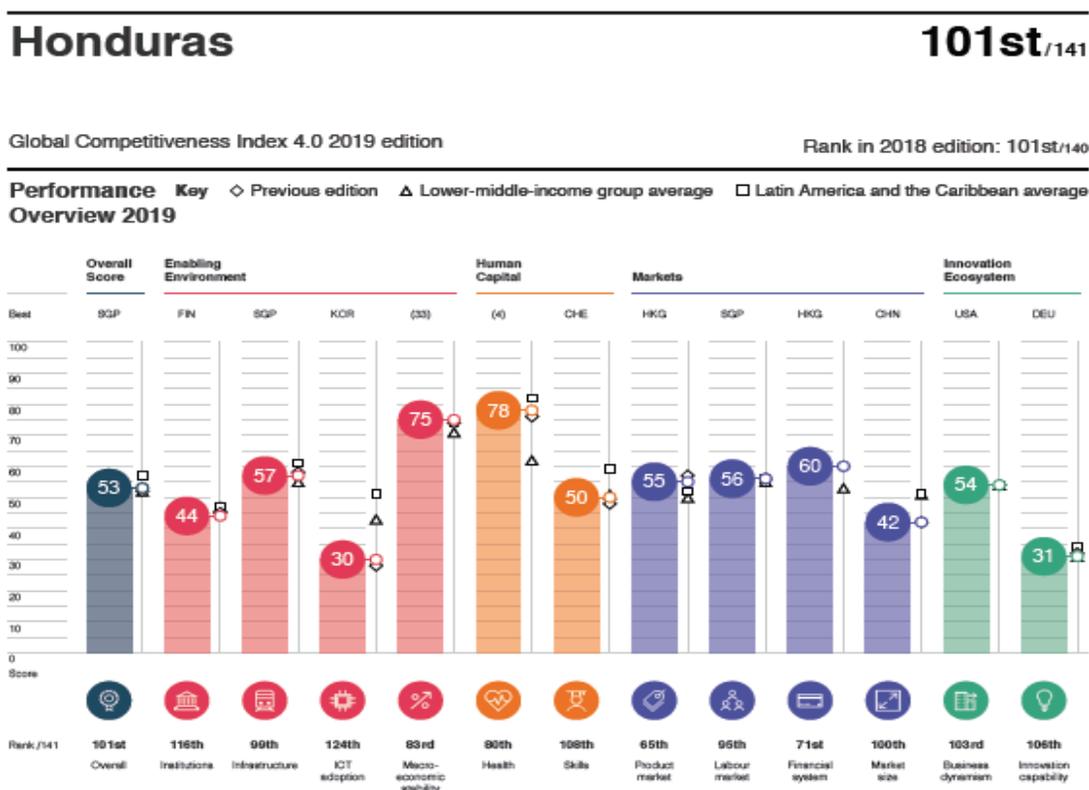


Figura 1 Honduras en el índice de competitividad global.

Fuente:(Schwab, 2019, p. 262)

La alta competitividad a nivel nacional e internacional obliga a las organizaciones a replantear sus prácticas gerenciales, a desarrollar e implementar estrategias coherentes o de cambios estructurales que les hagan ir un paso por delante de la competencia y que además les genere rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, a replantear y amoldar su estilo de liderazgo y a adoptar nuevas tecnologías para ser más eficientes; convirtiéndose en un verdadero reto para la organización debido a las limitaciones en cada una de estas áreas. Contar con una buena estrategia es fundamental para las organizaciones, pero la sola estrategia en si no es garantía de éxito; el éxito surge de lograr alinear la estrategia en las diferentes áreas de la organización de manera que todo el equipo organizacional reme en unidireccionalidad al cumplimiento de los objetivos establecidos.

El liderazgo y la labor que desempeñan los líderes es fundamental en la etapa de ejecución de la estrategia, ya que dentro de sus responsabilidades como líder está el conocer la estrategia, comprenderla y saber comunicarla a sus liderados; esto requiere un grado alto de responsabilidad, flexibilidad y efectividad como líder, para poder generar confianza y deseo del grupo para trabajar en los objetivos de la organización (Kaplan & Norton, 2000).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Hernández Sampieri, (2014) afirma: “Una vez concebida la idea del estudio, el investigador debe familiarizarse con el tema en cuestión” (p. 364).

Una vez conocidos los antecedentes del problema se procedió a definir el enunciado del problema, las preguntas y objetivos de la investigación, así como algunos de los gráficos que muestran esta realidad. Se realizó un análisis general del macroentorno, microentorno, entorno interno en lo referente a la industria de calzado que es hacia dónde va dirigida la investigación.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La crisis social y política de los últimos años ha afectado de manera considerable el crecimiento económico del país por diversos factores según el Banco mundial. Las repercusiones no se han hecho esperar en la mayoría de las industrias. Pese a lo antes descrito, la Distribuidora de Calzado de Honduras, se ha caracterizado por lograr eficiencia en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización. A partir del año 2014, la distribuidora implementó entre otras estrategias, la cultura de alto desempeño con metas para cada puesto y en cada uno de sus colaboradores, misma que ha tenido excelentes resultados desde el momento de su implantación hasta en 2018.

Durante los meses del año en curso 2019, los datos por mes reflejan disminución en los indicadores de ventas, contrarios al plan propuesto para este año y en comparación con cada uno de los resultados obtenidos en años anteriores. La figura 2 es una muestra de lo antes expresado, donde se puede apreciar los resultados obtenidos en ventas en cada uno de los meses de este año en comparación al año anterior 2018.

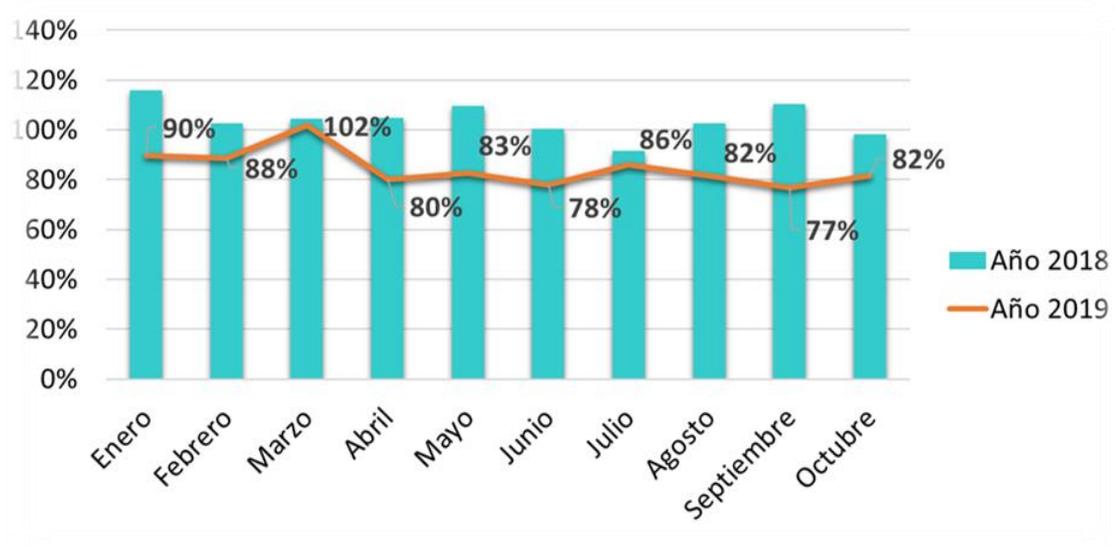


Figura 2 Comparativo de Resultados 2018 Vs 2019.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica hasta octubre de 2019 el porcentaje disminuido en relación con el año 2018 en su totalidad es de 15%. En este sentido, la Distribuidora de Calzado, en Honduras, no está cumpliendo los objetivos para lograr el nivel de sostenibilidad deseado en el año 2019.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Considerando lo expresado en el enunciado del problema, la discordancia mostrada en el porcentaje de ventas ha llamado nuestra atención y nos ha motivado a investigar las potenciales razones para la obtención de estos resultados, centrándonos en el entorno interno de la organización, utilizando las variables de alineación estratégica y liderazgo; teniendo en cuenta que el microentorno político y social es el mismo para nuestros competidores y pretendiendo detectar posibles causas internas con el objetivo de aplicar medidas correctivas y dejando las causas del entorno externo para investigaciones futuras.

Como consiguiente, nuestro trabajo de investigación se llevará a cabo con la formulación de la siguiente pregunta. ¿Cuál es el grado de alineamiento estratégico y estilo de liderazgo en los ejecutivos de Distribuidora de Calzado en Honduras en relación con la gestión estratégica para el logro de sostenibilidad a largo plazo?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas representan el ¿qué? de la investigación. No siempre en la pregunta o las preguntas se comunica el problema en su totalidad, con toda su riqueza y contenido. A veces se formula solamente el propósito del estudio, aunque las preguntas deben resumir lo que habrá de ser la investigación.(Hernández Sampieri, 2014, p. 37)

Con el fin de obtener información relevante y confiable se realizan las siguientes interrogantes de investigación:

- 1) ¿Qué estilo de liderazgo predomina en los ejecutivos de Distribuidora de Calzado en Honduras para la gestión y ejecución de la estrategia actual en el cumplimiento de objetivos?
- 2) ¿Cuál es el grado de alineamiento estratégico actual en Distribuidora de Calzado Honduras para el logro de la sostenibilidad?

1.4 OBJETIVOS

A continuación, se establecen los objetivos generales y específicos que se pretende alcanzar con el desarrollo de la investigación sobre estilo de liderazgo predominante y alineación estratégica en el logro de sostenibilidad; una vez familiarizados con el tema y establecidos los alcances de la investigación

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

“Los objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio”(Hernández Sampieri, 2014, p. 37). “El objetivo general orienta el rumbo que tomara la investigación hacia el logro de este, con el fin de poder dar respuesta a la problemática planteada. En este sentido, se define el objetivo general de la siguiente manera: Diagnosticar cual es el grado de alineamiento estratégico y estilo de liderazgo, en los ejecutivos de Distribuidora de Calzado en Honduras con relación a la gestión estratégica para el logro de sostenibilidad a largo plazo.”

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

“Los objetivos específicos se desprenden del general, son los pasos que se dan para el logro del objetivo general”(Bernal, 2010, p. 98). Para este estudio son:

- 1) Diagnosticar el estilo de liderazgo que aplican los ejecutivos de la Distribuidora de Calzado Honduras en la gestión y ejecución de la estrategia actual para el cumplimiento de objetivos.
- 2) Evaluar el grado de alineamiento de la Distribuidora de Calzado en Honduras con la estrategia actual para el logro de la sostenibilidad.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La justificación es la parte de la investigación en que se exponen las razones que influyeron para que el individuo haya optado por estudiar determinado tema. Debe responder a ciertas preguntas como ¿Por qué investigo el tema? ¿Qué contribución debe tener mi investigación? ¿a quién beneficiara? (Martínez Ruiz, 2012, p. 116)

Teniendo en cuenta lo antes citado, la justificación para la realización de este estudio es el resultado de la problemática que está enfrentando en la actualidad la Distribuidora de Calzado en Honduras, la cual consiste en la falta de cumplimiento en los objetivos y metas fijados en ventas por la organización durante los últimos diez meses del año 2019 en comparación con años anteriores y específico en el año 2018; por esta razón se decide investigar el entorno interno de la organización poniendo especial énfasis en el alineamiento estratégico y estilos de liderazgo de los ejecutivos de la empresa para replantear y definir nuevas estrategias de ser necesarias. Con esta investigación se busca identificar los estilos determinantes de liderazgo en los ejecutivos de la Distribuidora de Calzado, Honduras y el grado de alineamiento estratégico de la organización para identificar posibles áreas de mejora y la necesidad de implementar o no herramientas que permitan monitorizar los indicadores de desempeño e intervenir de manera oportuna en cada uno de ellos con el fin de obtener sostenibilidad a largo plazo de acuerdo con los resultados arrojados por la investigación.

Además, con el desarrollo de esta investigación se pretende exponer las variables que argumenten del por qué es importante contar con un método de medición y alineamiento estratégico, así como tener un enfoque de un liderazgo flexible, centrado en la madurez del colaborador y sus competencias. Los beneficios posibles que obtendría la organización dependiendo de los resultados obtenidos es, conocer el grado de alineamiento estratégico de la organización, los estilos de liderazgo predominantes y en función de ello intervenir o no en la implementación de herramientas centradas en la adecuada ejecución de la estrategia y en el desarrollo de personal calificado que permita el logro de la unidireccionalidad empresarial; esto a su vez producirá eficiencia en los procesos y satisfacción del cliente, además de la creación de ventaja competitiva, de manera que pueda contribuir a la sociedad y a la economía del país convirtiéndola en una empresa referente para los accionistas, clientes, colaboradores, proveedores y comunidad.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

“Es imposible concebir una investigación científica sin la presencia del marco teórico porque a este le corresponde la función de crear y orientar las bases teóricas de la investigación” (Bernal, 2010, p. 125).

El marco teórico se entiende como la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará la investigación que va a realizarse, es decir, es una presentación de las principales escuelas, enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio, en que se muestre el nivel de conocimiento en estudio de este campo, los principales debates, resultados, instrumentos utilizados y demás aspectos pertinentes y relevantes sobre el tema de interés. (Bernal, 2010, p. 125)

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Hoy en día, debido a la complejidad de un mundo en constante cambio existe dificultad para lograr y mantener una ventaja competitiva duradera, sean los modelos de negocios innovadores o tradicionales. Aunado a esto, la tecnología y la innovación han revolucionado las industrias; las organizaciones se esmeran cada día por ocupar un lugar de preferencia en la mente del consumidor. Es así, como la forma de hacer negocios ha cambiado, así como los gustos de los consumidores. La información está al alcance de sus manos.

Un artículo de gestión señala que el uso de tecnología permite a las organizaciones disponer de información no solo de los paradigmas de compra de los consumidores sino también de las estrategias de los competidores y de los modelos de reacción (*Análisis_De_Los_Mercados*). No obstante, conocer la estrategia de la competencia no genera ninguna ventaja en si debido a que la estrategia por sí misma no da resultado, lo que define los resultados radica en la forma de ejecución. En este sentido, una estrategia puede ser muy buena, pero si no se logra alinear con los objetivos de la organización vendría a representar un fracaso. En caso contrario una estrategia puede no ser tan buena e irse mejorando a medida que logra alinearse con la visión de la organización. El compromiso del equipo ejecutivo es esencial en el proceso de ejecución y obtención de resultados al comunicar la estrategia y vincularla con los objetivos personales de tal modo que todos los colaboradores comprendan los objetivos a largo plazo y la estrategia utilizada para el cumplimiento de este.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTONO

Teniendo en cuenta que la industria de calzado es un producto de primera necesidad y que la población a nivel mundial crece cada día más, no es de extrañar que su producción a nivel mundial continúe en aumento.

2.1.1.1 PANORAMA MUNDIAL DE LA PRODUCCIÓN, EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE CALZADO.

La producción mundial de calzado alcanzó los 24.200 millones de pares en 2018, lo que supuso un crecimiento del 2,7% en relación con el 2017. La fabricación de calzado está concentrada en Asia, como se observa en la figura 3, representada en primer lugar por China donde se produjeron en el 2018 13,478 millones de pares de zapatos representando el 55.8% del porcentaje mundial, el segundo país asiático que más calzado produce es la India que produjo 2,579 millones de pares de calzado y el tercer lugar lo ocupa Vietnam con 1,300 millones seguido por Indonesia con 1,271 millones que representan el 5.3% de la producción mundial. (Anuario del sector mundial del calzado, 2019)



Figura 3 Asia principal continente productor de calzado a nivel mundial. (Anuario del sector mundial del calzado, 2019)

2.1.1.2 PRINCIPALES EXPORTADORES DE CALZADO A NIVEL MUNDIAL.

Como es de esperarse China origina casi dos tercios de las exportaciones de calzado a nivel mundial. Sin embargo, su participación en el mercado cayó un 1,4% en 2018, continuando una tendencia a la baja que se inició en 2010. Por su parte, Vietnam es el país que más cuota de exportación ha aumentado en los últimos años 25%. India, Indonesia y Turquía son otros grandes beneficiarios de la pérdida de peso de China en cuanto a las ventas al exterior así lo muestra la figura 4. (Anuario del sector mundial del calzado, 2019)

		Pares (millones)	2018/2017 (cantidad)	Valor (millones \$)	2018/2017 (valor)
1º	CHINA	9.543	-1,4%	44.673	-2,7%
2º	VIETNAM	1.272	+25%	21.167	+17,5%
▲ 3º	INDONESIA	406	+87,1%	7.013	+17,6%
▼ 4º	ALEMANIA	314	+11,7%	8.249	+10,6%
▼ 5º	BÉLGICA	284	+12,7%	7.099	+7,9%
▲ 6º	INDIA	262	+43,2%	2.493	+37,3%
▼ 7º	TURQUÍA	251	+13,1%	848	+16,3%
▼ 8º	ITALIA	203	-6%	11.320	+9%
▲ 9º	PAÍSES BAJOS	191	+6,1%	4.113	+14%
▲ 10º	ESPAÑA	158	-3,7%	3.173	+4,4%

Figura 4 Principales Exportadores de Calzado a Nivel Mundial.
(Anuario del sector mundial del calzado, 2019)

2.1.1.3 PRINCIPALES IMPORTADORES DE CALZADO A NIVEL MUNDIAL

Europa es el continente líder en cuanto a importaciones de calzado, representando más de un tercio del comercio mundial total. Siete países europeos, liderados por Alemania, formaron parte en 2018 de la clasificación de los 10 principales importadores de todo el mundo, uno menos que en años anteriores, ya que India ha desbancado del décimo lugar a Rusia y se ha unido a Japón como el segundo miembro asiático de este grupo. Por países, Estados Unidos continúa siendo el mayor importador mundial de calzado como se muestra en la Figura 5, con un amplio margen, pero

su participación en el total sigue bajando y ahora está por debajo del 20 por ciento (Anuario del sector mundial del calzado, 2019)

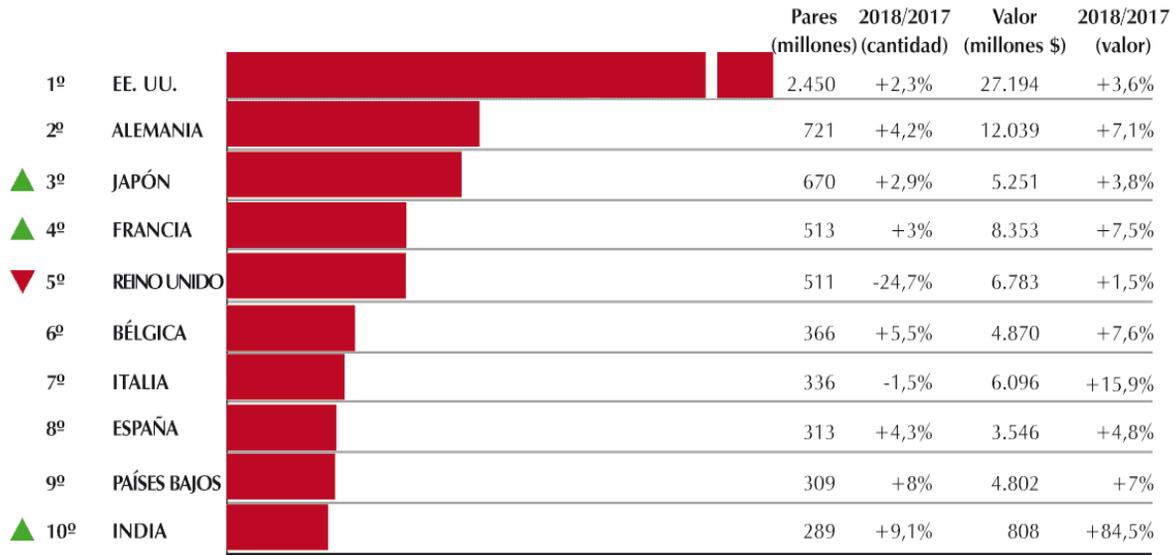


Figura 5 Principales países importadores de calzado.
(Anuario del sector mundial del calzado, 2019)

Es importante recalcar que estos países son competitivos en la producción de calzado ya que cuentan con empresas altamente tecnificadas para la producción a gran escala, cuentan con tecnología moderna y competitiva internacionalmente.

2.1.1.4 PRINCIPALES IMPORTADORES DE CALZADO EN CENTROAMÉRICA.

En Centroamérica los principales importadores de calzado y sus partes en orden descendente durante el primer trimestre de 2019 fue Panamá, con \$47 millones, seguido de Guatemala, con \$38 millones, Costa Rica, con \$27 millones, Honduras, con \$22 millones, El Salvador, con \$20 millones y Nicaragua, con \$10 millones. De enero a marzo del 2019, el 39% del valor importado provino de china, 5% de E.E.U.U y 5% de Vietnam. Entre los primeros tres meses de 2018 y el mismo periodo de 2019 el valor importado en la región cayó 3%, al disminuir desde \$168 millones a \$164 millones,

como lo muestra la figura 6. Para los períodos en cuestión, las importaciones desde Vietnam y Brasil aumentaron 17%, al crecer desde \$7 millones a \$9 millones (CentralAmericaData, 2019).

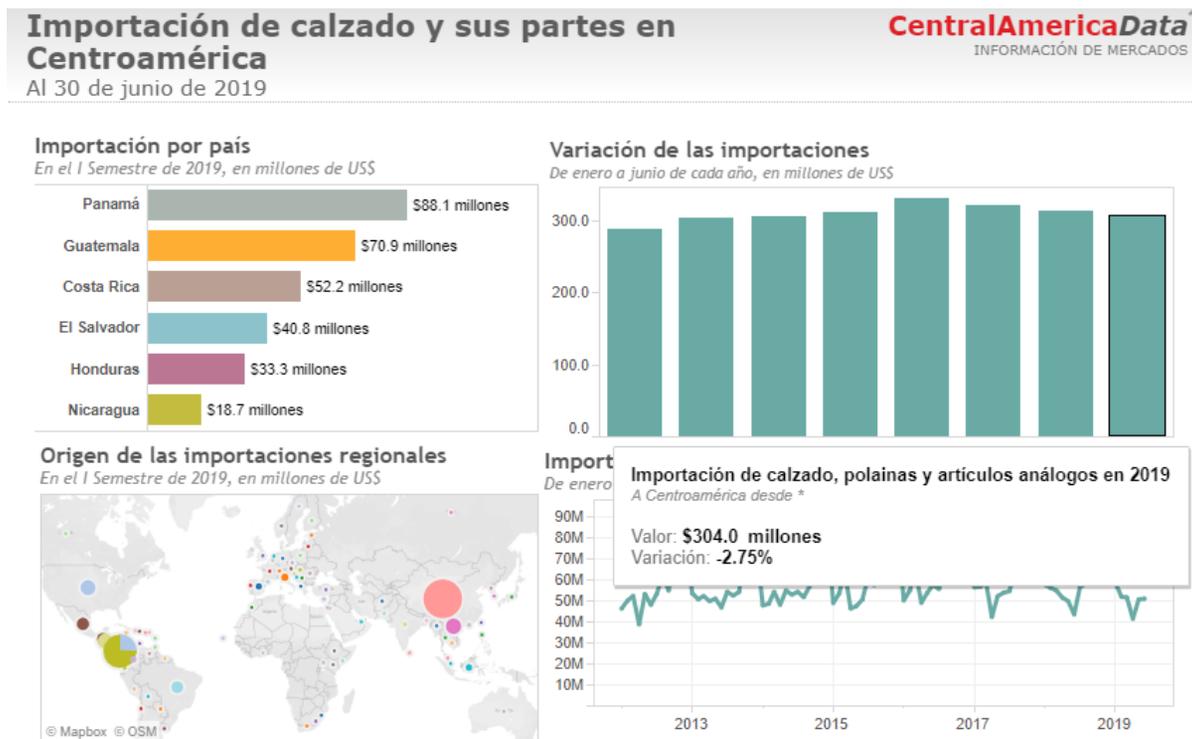


Figura 6 Principales Importadores de Calzado en Centroamérica.
(CentralAmericaData, 2019)

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

en Honduras la industria de calzado tiene poco auge, su producción continúa siendo rudimentaria; obtiene gran importancia debido a la capacidad de generar empleo al ser un producto de primera necesidad diversas empresas extranjeras han visto en esta debilidad una oportunidad de hacer negocio.

2.1.2.1 PRODUCCIÓN E IMPORTACIÓN

En Honduras existen alrededor de 500 talleres ubicados en distintas zonas del país; para el año 2018 estas microempresas fabricaron un millón de pares de zapatos. (Hondudiario.) La mayor parte de calzado que se distribuye en todo el territorio nacional proviene de Asia entre otros; el número de importación para el 2018 fue de aproximadamente de 2 millones de pares de zapatos.

Dentro de las principales empresas distribuidoras de calzado en Honduras figuran Payless, ADOC, MD, Flexi, Anais, Magic Shoes, entre otros.

2.1.2.2 COMPETITIVIDAD

Los bajos aranceles de importación y los acuerdos de libre comercio favorecen la competencia en este rubro. Las importaciones en su mayoría provienen de China Occidental, quienes saturan el mercado nacional con mercancía barata y ahogan a los pequeños emprendedores. A su vez, la crisis sociopolítica de los últimos tiempos ha tenido un impacto negativo en el crecimiento de la economía, afectando las diferentes industrias del país. (Radio América)

2.1.2.3 TECNOLOGÍA

La fabricación de calzado es un proceso de baja complejidad tecnológica e intensivo en mano de obra, lo cual significa que está al alcance de muchos posibles productores, resultando especialmente beneficiados aquéllos que tienen que hacer frente a bajos costes salariales. La industria del cuero y calzado se caracteriza por su naturaleza dual, por un lado, existen empresas altamente tecnificadas y por otro talleres con sistemas artesanales y maquinaria obsoleta. Así, se distinguen cuatro niveles tecnológicos de producción en la industria del calzado: el artesanal, los talleres familiares, las empresas medianamente mecanizadas y las altamente mecanizadas. (*Calzado_edomex.*)

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

La distribuidora de calzado en Honduras se encuentra ubicada en seis ciudades importantes del país. Cuenta con 26 tiendas distribuidas que le permiten generar empleo estable a más de 100 colaboradores. Su estructura organizacional comprende un gerente de país, un asistente administrativo, coordinadores en sistemas; un jefe de zona, un jefe de RH, un jefe de finanzas, un jefe de ventas mayor, un jefe de bodega entre otros como se detalla en la figura 7.

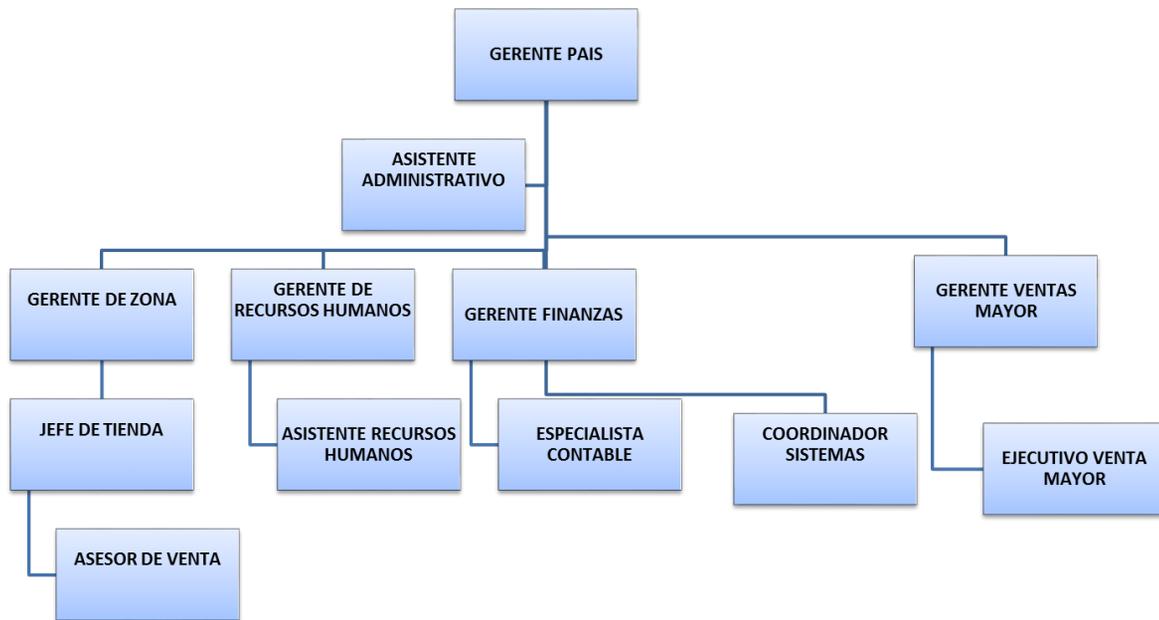


Figura 7 Estructura Organizacional de Distribuidora de Calzado Honduras.
Fuente: Elaboración Propia.

La compañía ha posicionado sus marcas entre los públicos más exigentes utilizando tecnología de punta, mano de obra calificada y maquinaria innovadora para ofrecer un producto de calidad. Entre sus marcas podemos mencionar ADOC, Bracos, Reflectaos, Kidsport, Kidocs, Mirabella entre otras. Además, representan y distribuyen marcas como Hush Puppies, Caterpillar, The North Face, Steve Madden, Heartland etc. La organización ha implementado en años anteriores estrategias para el cumplimiento de objetivos, mismas que han dado resultados positivos hasta el 2018. Según el historial revisado de la Distribuidora de Calzado Honduras, mediante la comparación de un indicador de resultados en ventas del presente año 2019 se observó una brecha de -19% en comparación con el año anterior 2018. Y una brecha de -15% con respecto al plan del 2019. Considerando que es uno de los objetivos importantes para la sostenibilidad de la empresa y valioso para nuestros accionistas, presentamos los datos para investigación en la Tabla 1.

Tabla 1 Cuadro Comparativo de resultados en ventas Año 2018 Vs 2019.

MESES	Año 2018	Año 2019
Enero	116%	90%
Febrero	103%	88%
Marzo	104%	102%
Abril	105%	80%
Mayo	110%	83%
Junio	100%	78%
Julio	92%	86%
Agosto	103%	82%
Septiembre	110%	77%
Octubre	98%	82%
RESULTADO	104%	85%

Fuente: Elaboración propia

2.2 TEÓRIAS DEL SUSTENTO

A continuación, expondremos una introducción de las principales variables abordadas en esta investigación y las respectivas teorías que las sustentan.

2.2.1 LIDERAZGO

En la actualidad existe un consenso en la literatura científica sobre liderar y dirigir, la dirección es una función que implica a todos los miembros de una organización dotados de autoridad formal, y es precisamente el hecho de ostentar autoridad lo que diferencia la dirección del liderazgo; el líder por su parte es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal. (Peris Pichastor, 1998, p. 102)

“Para Warren Bennis los administradores o directivos son lo que hacen las cosas bien. Los líderes son personas que hacen las cosas correctas” (*Desarrollo de Liderazgo. NACIONAL MINORITY AIDS COUNCIL*, 2009). Warren Encontró cuatro capacidades en su estudio del liderazgo:

- 1) Gestión de la Atención. Atribuida a una visión en la que los demás puedan creer y que los demás puedan adoptar como propia. Ésta tiene que ver con el largo plazo; los imperativos del mercado son a corto plazo. Con ella el líder proporciona el imprescindible puente que une el presente con el futuro de la organización. (Peris Pichastor, 1998, p. 102)
- 2) Gestión del Significado (Comunicación). Comunicar la visión y traducirla en resultados positivos para la organización y propiciar que se comparta esta visión a largo plazo.
- 3) Gestión de la Confianza. La confianza es el aglutinante emocional que mantiene juntos a los seguidores y a los líderes, implicando constancia e integridad.
- 4) Gestión de Sí Mismo. Persistencia, conocimiento de sí mismo, voluntad para correr riesgos, dedicación y reto. Sobre todo, voluntad de aprender de la adversidad y el fracaso. La persona que aprende está al acecho de los fallos y errores. No hay nada peor en el liderazgo que el éxito prematuro. (Peris Pichastor, 1998, p. 103)

2.2.1.1 LIDERAZGO ATRAVÉS DE LA HISTORIA

Ramírez Méndez, (2013) afirma: “Como fenómeno social, el liderazgo ha estado presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana a través de la historia” (p. 5). Sin embargo, fue hasta comienzos del siglo XIX, que el estudio de esta variable llamo la atención al historiador y ensayista inglés Thomas Carlyle quien desarrollo la teoría del gran Hombre; esta teoría parte de que los líderes nacen, no se hacen, basándose en los rasgos de personas que habían ascendido al poder y cuya capacidad para dirigir a otros era innata, nacidos para mover masas, como Napoleón, Lutero, Shakespeare, entre otros; sentando las bases para el desarrollo de nuevas teorías (Cisneros, Perales, 2017).

En las seis conferencias que impartió durante el mes de mayo de 1840 estructuradas bajo el tema común de El culto a los héroes, Carlyle menciona que la historia del mundo es solo la biografía de grandes hombres; es decir, que sin el liderazgo de determinados hombres la historia sería diferente (López & Cortés, 2006).

“Posteriormente durante la segunda década del siglo XX, surge la teoría de los rasgos, en la cual se estudiaron ciertas características propias de la personalidad de individuos que habían ascendido al poder y que lo distinguiesen del resto” (Peris Pichastor, 1998, p. 128). Esta serie finita de rasgos individuales característicos correspondían a: edad, estatura, estatus social, facilidad de palabra, confianza en sí mismo, necesidad del logro, habilidades interpersonales, simpatía, etc., y distinguían a los líderes de quienes no lo eran; a los líderes con éxito de aquellos que no lo tenían, esta teoría no arrojó sustento fiable a esta aproximación por lo que fue desestimada, debido a que esta teoría no explica la forma el momento o las razones para que estos rasgos sean necesarios y suficientes para el éxito, tampoco establecen en qué medida se necesita algún rasgo o habilidad y que ocurre si no se tiene dicha habilidad; en este sentido, no es fiable concluir que existan rasgos característicos en los líderes (Joya Martínez, 2019).

La falta de sustento de la teoría del gran hombre y la teoría de los rasgos conllevó a que diferentes autores se interesaran por la investigación de la variable liderazgo esta vez centrada en personas y situaciones, resultando en el surgimiento de nuevas teorías entre las que se incluiría la teoría situacional de donde parte el modelo liderazgo situacional diseñado por Paul Hersey y Ken Blanchard que formara parte de la teoría de sustento en esta investigación y que estaremos abordando más adelante en este capítulo. Dentro de otras teorías de liderazgo desarrolladas, están las citadas por Covey en su libro el octavo hábito, de la efectividad a la grandeza junto a sus autores representativos las cuales podrán apreciar en anexos.

Después de la segunda guerra mundial diferentes investigadores centraron sus esfuerzos en investigar el comportamiento externo de los líderes más que sus rasgos, posiblemente los más conocidos son los modelos de liderazgo autoritario, democrático y de no interferencia, estos son elementos prototípicos de descripción de estilos de comportamiento de muchos líderes. Este enfoque implica tres pasos: 1. Observar el comportamiento del líder; 2. Categorizarlo y 3. Determinar los comportamientos que son más o menos efectivos. Enfocándose en lo que el líder hace más, que en lo que el líder es; partiendo de esta premisa, se puede modificar su comportamiento e instruirles de tal manera que puedan ser más eficaces (Joya Martínez, 2019).

No se puede negar que hay un potencial inherente que viene en nuestros genes y se construye durante la infancia. Pero también hay otra fuerza, tal vez la más importante, que es el conjunto de influencias externas, adquiridas mediante el conocimiento, la experiencia, las interacciones, más o menos guiadas y decididas por la voluntad libre de cada individuo (Gestión del talento, el Blog en español de People Tree Group, 2019). Bajo este concepto se encuentra el enfoque situacional que se abordará brevemente a continuación.

El enfoque del liderazgo situacional surge posteriormente a las teorías antes mencionadas, este se basa en la situación o contexto (histórico, económico, político) en el que se desenvuelve el líder; estas, determinan en gran medida las habilidades, cualidades y capacidades necesarias en un líder. En este sentido el liderazgo depende de las exigencias que plantea una situación: los factores situacionales y no la herencia de la persona son los que determinan que persona termine imponiéndose como líder. La aparición de un gran líder depende del momento, el lugar o las circunstancias. Cuatro estilos de liderazgo los cuales se describen a continuación: 1. Directivo el líder dirige y los subordinados no intervienen en la toma de decisiones. 2. Sustentador el líder es afable y se interesa por los subordinados como personas. 3. Participativo el líder pide, recibe y aplica las sugerencias de los subordinados en la toma de decisiones. 4. Orientado a los logros el líder plantea objetivos desafiantes a los subordinados y confía en que los conseguirán (Joya Martínez, 2019, p. 7).

2.2.2 EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN ENTRE LAS NECESIDADES.

Una necesidad o motivación es un deseo de experimentar determinados tipos de estímulos o experiencias, es decir como triunfar, tener estimas, sentirse perteneciente a algo, tener poder e independencia. Las necesidades y las motivaciones son importantes porque influyen sobre la atención que se presta a la información y a los acontecimientos los cuales guían, promueven y mantienen la conducta. El estudio de las necesidades humanas no es nuevo, de hecho, desde los postulados de Aristóteles se acoge el concepto, aunque el significado de necesidad ha ido modificándose con las transformaciones sociales y políticas (Joya Martínez, 2019).

2.2.2.1 TEORÍA DEL HOMBRE Z DE MASLOW

Este modelo toma como base explicativa la famosa jerarquía motivacional de Abraham Maslow. El autor propugna que la motivación es función de las necesidades humanas y que éstas pueden clasificarse jerárquicamente. De este modo, plantea la existencia de una función evolutiva creciente a través de ciertas etapas o niveles, por la cual pasamos todos los individuos, grupos o sociedades. Hasta que un nivel de necesidad inferior en jerarquía no esté cubierto, el nivel superior quedaría vedado (y, por tanto, no motivaría). A su vez, cuando una necesidad está cubierta deja de ser motivadora de comportamientos para dejar a la siguiente en la jerarquía dicha función (Peris Pichastor, 1998). De aquí la importancia que brinda la comprensión, desarrollo y aplicación del liderazgo situacional en cada una de las diferentes etapas por las que atraviesa el colaborador en su afán de alcanzar la autorrealización dentro de las organizaciones.

A continuación, se presenta en la tabla 2 un resumen de lo expresado con anterioridad sobre las necesidades que según Maslow las organizaciones deben de satisfacer a sus colaboradores.

Tabla 2 Jerarquía de necesidades que según Maslow las organizaciones deben satisfacer.

TIPO DE NECESIDAD		EJEMPLO
SECUNDARIAS	AUTORREALIZACIÓN	Incitación al compromiso total del trabajador. El trabajo llega a tener una dimensión más expresiva en la vida del trabajador.
	EGO	Creación de trabajos con perspectivas de autonomía, de responsabilidad y de control personal. El trabajo engrandece la identidad personal. Feedback y reconocimiento para lograr un buen rendimiento (promociones, "empleado del mes", recompensas).
	SOCIAL	Organización del trabajo que permita la interacción con los colegas. Facilidades sociales y deportivas. Excursiones entre los miembros de la oficina y la fábrica.
PRIMARIAS	SEGURIDAD	Planes de Salud y de Pensiones. Puesto seguro. Énfasis en los medios de la carrera profesional dentro de la empresa.
FISIOLÓGICAS		Sueldos y salarios. Seguridad y comodidad en las condiciones de trabajo.

Fuente: (Peris Pichastor, 1998).

Maslow creía, que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica; los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit (primordiales) y al nivel superior lo denominó autorrealización, motivación de crecimiento, o necesidad de ser. La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. (Pirámide de Maslow, p. 1) Según la pirámide de Maslow se dispondría de:

- 1) Necesidades fisiológicas: Son las necesidades básicas del nivel inferior y se refieren a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentales, como la necesidad de comida, aire, agua y techo. Para satisfacer estas necesidades positivas, las organizaciones deben otorgar a los empleados un salario que les permita tener condiciones adecuadas de vida. (Joya Martínez, 2019, p. 13)
- 2) Necesidades de seguridad: Se activan sólo después de que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas. Se refieren a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas o psicológicas. Las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados seguro de vida y de gastos médicos, planes de ahorro, pensiones, equipos de seguridad y contratos que le permitan trabajar sin temores. (Joya Martínez, 2019, p. 13)
- 3) Necesidades sociales: Se presentan después de las fisiológicas y de seguridad. Se refieren a la necesidad de asociarse (de tener amigos, de agradar, de aceptación y convivencia con los demás). Las amistades, las relaciones y los compañeros de trabajo ayudan a satisfacer estas necesidades sociales y las organizaciones pueden fomentar la participación en reuniones sociales. (Joya Martínez, 2019, p. 13)
- 4) Necesidades de estima: Se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. En esta categoría entran los deseos de alcanzar el éxito, tener prestigio personal y ser reconocidos por los demás. Las empresas suelen ofrecer premios,

reconocimientos o banquetes para reconocer los logros sobresalientes. (Joya Martínez, 2019, p. 14)

- 5) Necesidades de realización personal: Se refieren a la necesidad de crecimiento personal, el deseo de ser todo aquello de que se es capaz, de desarrollar el potencial de aprovechar al máximo las capacidades personales. Al trabajar en su máxima capacidad creativa, los empleados realizados se convierten en los recursos más valiosos de sus organizaciones. (Joya Martínez, 2019, p. 14)

2.2.2.2 TEORÍA Z DE OUSHI

La teoría Z de William Ouchi una prolongación de la teoría Z de Maslow, aunque no hace referencia a él en sus libro; esta busca crear una cultura empresarial (cultura Z) en la cual la gente encuentre dentro de la organización un ambiente laboral que le permita auto superarse . Esta teoría es participativa y se basa en la atención de las relaciones humanas y sociales entre el trabajador y la empresa fomentando el trabajo en equipo y la adopción de decisiones por consenso. Se entiende la necesidad de humanizar las condiciones de trabajo con objeto de elevar la autoestima del personal y así incrementar la productividad de la organización. En el último punto la productividad incide en un mayor beneficio para las empresas por lo cual las organizaciones deben gestionarse en torno a las relaciones humanas (Blanco, 2019).

2.2.2.3 TEORÍA X E Y DE MCGREGOR

A mediados del siglo XX McGregor, observo que el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos. Douglas McGregor identificó dos actitudes en las personas, que pudo analizar y relacionar con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, que posteriormente se conocieron como la teoría X y la teoría Y, las cuales tienen características contrastantes, como por ejemplo: ¿Acaso necesitas ser amenazado para aumentar tu productividad laboral? o ¿Realizas las actividades de tu puesto de trabajo porque te gustan, porque son un deseo de hacerlas bien y te generan placer saber que las hiciste? (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018).

2.2.2.3.1 TEORÍA X DE McGREGOR

De acuerdo con lo establecido por MacGregor en esta teoría, el individuo evitara cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por eso es necesario que lo dirijan. Asume que los trabajadores son tímidos, y que siempre están listos para mencionar alguna excusa si no se cumple con algún objetivo, apenas satisfacen sus necesidades básicas, y no aspiran a aumentar la productividad (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018). Los supuestos de esta teorías es, que por lo general a las personas: a) les desagrada trabajar y lo evitarían de ser posible; b) la mayoría de la gente debe ser obligada, controlada y amenazada a trabajar para lograr los objetivos organizacionales; c) el promedio de las personas prefiere ser dirigidas, tratan de evitar la responsabilidad, tienen pequeñas ambiciones, su prioridad es la seguridad y la quieren antes que otras cosas (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018, p. 3). Por lo tanto, el estilo de dirección aplicable a personas con estas características es un estilo autoritario. La dirección señala lo que se debe hacer y como se hace, marca los tiempos de realización y dicta normas a seguir.

2.2.2.3.2 TEORÍA Y DE McGREGOR

La teoría Y señala que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, que no es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuerzen por conseguir los objetivos de la empresa. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018, p. 4). Otra de las características sobresalientes en este grupo de personas es que se autodirigen hacia el cumplimiento de los objetivos que se les asigna y sienten motivación y desean perfeccionarse. El estilo de dirección que se dará en este caso es una dirección participativa y democrática que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los objetivos de la empresa. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos a conseguir (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018).

El compromiso con los objetivos es la base para llegar a los logros. El promedio de las personas aprende, dentro de sus propias condiciones, no sólo para aceptar, sino para buscar mayor

responsabilidad y la capacidad de ejercitar un alto grado de imaginación, ingenuidad y creatividad en la resolución de problemas dentro de la organización (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018). Después de muchos años, se puede decir que McGregor fue, uno de los escritores humanistas más importantes de mediados del siglo XX y con mucha influencia en el tema de las relaciones humanas; al igual que Abraham Maslow sus ideas siguen vigentes, y sus conceptos han sido utilizados como base para el estudio de los estilos de liderazgo, involucramiento, motivación de las personas, logro de metas y resultados, entre otros más (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018).

El Hombre Z de Maslow supuso en su momento el eslabón siguiente a la teoría X e Y de McGregor del liderazgo. En un principio, Maslow identificó 5 niveles de necesidad que, a su vez, reunió en dos grupos: las Primarias y las Secundarias. Posteriormente, desarrolló su modelo y amplió los 5 niveles a 6. Dicha ampliación contemplaba un nivel superior que denominó Trascendencia (Peris Pichastor, 1998). De este modo, teniendo en cuenta el nivel de necesidad en que se halla el líder y su manifestación a nivel de estilo de liderazgo, podríamos sintetizar dicha relación tal como aparece en la tabla 3.

Tabla 3 Necesidades Modificadas de Maslow y Estilos de Liderazgo.

NECESIDADES		ESTILO DE LIDERAZGO
6. TRASCENDENCIA	SECUNDARIAS	Z
5. AUTORREALIZACIÓN		X
4. ESTIMA/ESTATUS		Y
3. SOCIALES		
2. SEGURIDAD	PRIMARIAS	
1. FISIOLÓGICAS		

Fuente: (Peris Pichastor, 1998)

Uno de los principales aspectos que tienen que considerar los ejecutivos del área de recursos humanos en las empresas, es el impacto que tienen la aplicación de estas teorías en las decisiones directivas y que de alguna manera afectan los diversos criterios de medición relacionados con las actividades propias de la función de la administración del capital humano, como los incrementos salariales, la asignación de bonos por desempeño, la evaluación del desempeño laboral en el

desarrollo del personal, los procesos de sucesión y la participación en programas de capacitación. (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018, p. 2).

2.2.3 TEORÍA SITUACIONAL

El deseo de logro es una fuente de fortaleza importante en los negocios, tanto para los ejecutivos como para las organizaciones que lideran. Genera pasión y energía, lo que estimula el crecimiento y ayuda a las empresas a mantener su desempeño en el largo plazo. Y el afán de logro está en aumento. Las empresas se han beneficiado de esta tendencia; sin embargo, en el corto plazo, a fuerza de empuje y determinación, un líder orientado fuertemente al logro podría ser muy exitoso, pero existe un lado oscuro de la motivación de lograr. Al enfocarse implacablemente en tareas y metas, por ejemplo, objetivos de ingresos o ventas, un ejecutivo o empresa puede, a la larga, perjudicar el desempeño. Las personas demasiado orientadas al logro tienden a dar órdenes y coaccionar, más que a enseñar y colaborar, ahogando así a sus subordinados. Suelen tomar atajos y olvidarse de comunicar información clave, y podrían hacer caso omiso de las preocupaciones de los demás. El desempeño de sus equipos comienza a declinar, y se arriesgan a no alcanzar las mismas metas que inicialmente motivaron su comportamiento orientado al logro (Spreier, Fontaine, & Malloy, 2006, p. 3)-

Una persona puede tener un cociente intelectual elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Sólo pueden ser líderes efectivos quienes tienen inteligencia emocional, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlos hacia un resultado positivo. Pero hay buenas noticias: este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones (Goleman, 1999, p. 1).

Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente bien para dar la respuesta apropiada a las demandas que las habilidades siempre cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento. El líder debe recordar que, a lo largo del tiempo, los colaboradores como individuos y como grupo desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar, por ejemplo, normas, conductas hábitos. (Davide Menini, 08:07:26 UTC, p. 4) En este apartado se hará referencia a la teoría situacional, en particular al modelo propuesto por Paul Hersey y Ken Blanchard sobre liderazgo situacional, en el cual se sentarán las bases de sustento para esta

investigación. En la tabla 4 se presenta un resumen de la diferentes teorías orientadas a liderazgo situacional a través de la historia.

Tabla 4 Comparación de Teorías Situacional

Puntos de comparación.	Teoría de contingencia (Fiedler)	Teoría de la trayectoria y los	Teoría de Vroom y Yetton.
Tema	No hay un estilo mejor. El éxito del líder lo determina la interacción de las variables del entorno y la personalidad del líder.	La mayoría de los líderes de éxito son aquellos que aumentan la motivación de los subordinados al trazar y aclarar las trayectoria para el desempeño efectivo.	El estilo de liderazgo de éxito varia con la situación. El líder puede aprender a reconocer las necesidades de la situación y como adecuar el estilo para satisfacer tales necesidades.
Estilo de liderazgo.	Autocrático o democrático	Necesario para el logro.	Autocrático o Participativo.
Investigación de apoyo.	Amplia en muchos entornos: militar, educativo, industrial.	Moderada a baja, en términos generales sustentadora.	Baja, pero en aumento, en términos generales sustentadora.
Valor de aplicación para gerentes	Moderada a baja, en términos generales es imposible capacitar a los líderes.	Moderada	Elevada, se puede capacitar a los líderes.

Fuente: (Joya Martínez, 2019).

La teoría de liderazgo situacional (TLS) se gestó a partir de los aportes de diversas teorías e investigaciones sobre el liderazgo y las organizaciones como se aprecia en la tabla 4. Entre sus conceptos fundamentales están: a) Estilo de liderazgo: Comportamiento de Dirección (Tarea) y de Apoyo (Relación), b) Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder, c) Concepto de madurez, d) Efectividad como ajuste entre el estilo y la situación, e) Técnicas de modificación del comportamiento, y f) Percepción del poder. (Sánchez Santa Barbara & Rodríguez Fernández, 2009, p. 28)

2.2.3.1 ESTILOS DE LIDERAZGO

El modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de liderazgo que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, como se describen a continuación y se muestra en la figura 9; estos estilos son los siguientes:

- 1) Dirigir (E1) se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.
- 2) Entrenar (E2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.
- 3) Apoyar (E3), caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.
- 4) Delegar (E4) se caracteriza por dejar al subordinado “visto como colaborador” las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular (Sánchez Santa Barbara, 2000, p. 436).

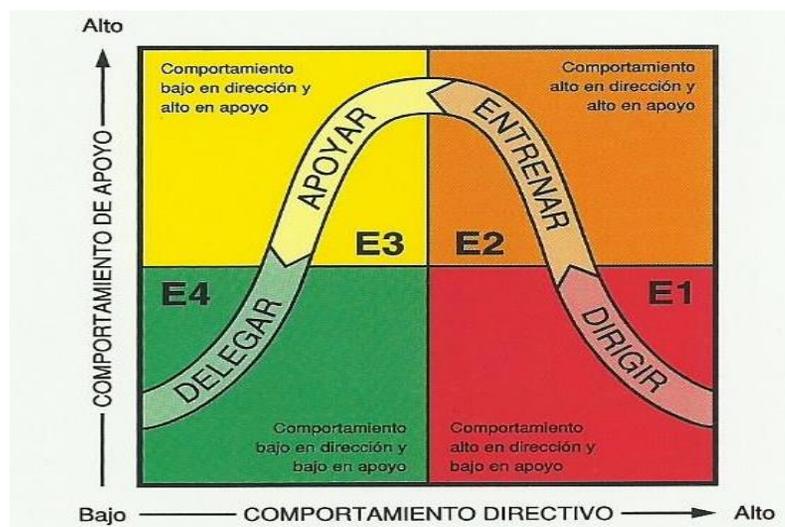


Figura 8 Estilos de liderazgo

Fuente: (Hersey & Blanchard, 2006)

Hersey & Blanchard (2006) acerca de este modelo postulan: Que el líder debe adecuar su estilo de acuerdo con la situación; son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que, si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. Es importante aclarar que la palabra estilo puede referirse a dos fenómenos distintos: a)

Un comportamiento específico del líder en una situación dada. En este orden el líder puede tener una conducta participativa en determinado momento y en otro momento una conducta directiva dependiente de la situación y; b) al estilo general del líder, en el sentido de su inclinación a comportarse de una manera determinada más allá de lo requerido por la situación. En este modelo Hersey y Blanchard utilizan la palabra estilo para referirse a la primera connotación es decir a un comportamiento específico de acuerdo con la situación.

No obstante, muchos ejecutivos en su afán de logro se quedan con el estilo que más les acomoda, esta preferencia refleja la motivación dominante de la persona combinada con el nivel de presión en la organización. Los ejecutivos que están excesivamente motivados a lograr pueden debilitar el clima laboral de una empresa o grupo de trabajo, y en definitiva su capacidad para desempeñarse bien mediante la utilización de un estilo de liderazgo no acorde a la situación. Esto se debe a que las motivaciones de un líder afectan a la forma en que lidera. En la tabla 5 se muestran los atributos de un clima laboral de alto desempeño (Spreier et al., 2006, p. 3).

Tabla 5 Atributos de clima laboral de alto desempeño

ATRIBUTOS DE CLIMA LABORAL DE ALTO DESEMPEÑO		
<p>Flexibilidad. Refleja la percepción de los empleados respecto de si las reglas, políticas y procedimientos son de verdad necesarios o si no son más que burocracia. También refleja el grado al cual las personas creen que pueden ser innovadoras y conseguir la aprobación de nuevas ideas. En climas laborales de alto desempeño, la flexibilidad es elevada.</p>	<p>Responsabilidad. Es el grado de libertad que siente la gente para realizar su trabajo sin pedir en cada momento instrucciones a los ejecutivos. En climas laborales de alto desempeño, la gente siente que tiene mucha responsabilidad. Cuando los ejecutivos motivados por el logro abusan de estilos de liderazgo directivo, limitan o destruyen la flexibilidad y responsabilidad al interior de un grupo.</p>	<p>Estándares. Representan el grado en el que la gente percibe que la empresa pone énfasis en la excelencia. Cuando los estándares son sólidos, la barra es alta pero alcanzable, los ejecutivos hacen responsable a la gente por hacer su mejor trabajo y los empleados confían en que pueden cumplir con los desafíos que la empresa fija.</p>
<p>Recompensas. Son un reflejo de si la gente siente que con regularidad se les entrega un feedback objetivo sobre la calidad de su trabajo y se les recompensa de acuerdo con ello. Si bien las compensaciones y el reconocimiento formal son importantes, el componente principal es el feedback inmediato, específico y vinculado directamente con el desempeño.</p>	<p>Claridad. Se refiere a si los ejecutivos y empleados saben lo que se espera de ellos y si entienden cómo sus esfuerzos se relacionan con las metas organizacionales. Estudio tras estudio, esta dimensión del clima laboral ha demostrado tener el vínculo más estrecho con la productividad. Sin claridad, suelen verse afectados los demás elementos del clima. Los líderes que generan un alto nivel de claridad, suelen recurrir mucho a los estilos visionario, participativo y mentor.</p>	<p>Compromiso de equipo. Es el grado en que las personas se sienten orgullosas de pertenecer a un equipo u organización y creen que todos están trabajando por los mismos objetivos. Mientras más se compartan los valores de un equipo, y mientras mayor sea el compromiso por el desempeño, mayor será el orgullo del equipo.</p>
<p>Un clima con altos niveles de estándares, claridad y compromiso de equipo, y a lo más una brecha en las demás dimensiones, resulta muy sólido. Un clima sin brechas significativas en estándares, claridad o compromiso de equipo, y dos brechas en los otros tres factores, es menos sólido pero sigue entregando energía a sus empleados. De haber más brechas, el clima de trabajo es neutro y desmotivador. En un ambiente así, la gente tiende a hacer sólo lo mínimo que le exigen y se perjudica el desempeño.</p>		

Fuente: (Spreier et al., 2006, p. 3)

2.2.3.2 ESTILOS DE LIDER

El estilo del líder se define por la combinación de dos dimensiones, a las que llaman: a) comportamiento de tarea o dirección y; b) comportamiento de relación o apoyo. Por comportamiento de dirección, se entiende el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación o apoyo se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores. (Sánchez Santa Barbara & Rodríguez Fernández, 2009, p. 28)

A partir de las dimensiones de comportamiento de tarea o dirección y comportamiento de relación o apoyo, cada una presentada de forma dicotómica (alta o baja) y en unos ejes de coordenadas, se obtienen los cuatro estilos ya mencionados, estos son: a) E1 (Dirigir) se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación, dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño; b) E2 (Entrenar) se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio, explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones; c) E3 (Apoyar) se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo, compartir ideas y facilitar la toma de decisiones; y d) E4 (Delegar) es el que muestra un líder cuando tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio, ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica. (Sanchez Santa Barbara & Rodríguez Fernández, 2009, p. 29)

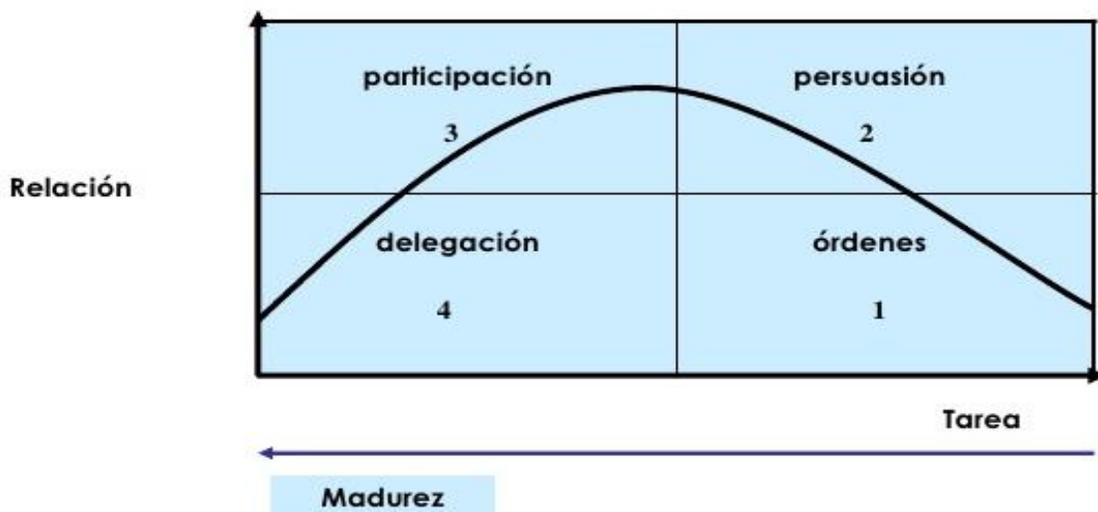


Figura 9 Curva que muestra el estilo de líder, dependiente de la madurez del colaborador
 Fuente: (Davide Menini, 08:07:26 UTC).

En este sentido, un líder puede optar a aumentar moderadamente (o viceversa) entre un estilo 1,2,3 o 4 en la medida que aumenta la madurez del colaborador como se muestra en la figura 9. En cada estilo existe interdependencia entre las dimensiones de comportamiento dirigir y apoyo. En este sentido, como el liderazgo no puede ejercerse sin tareas ni sin personas, las dos variables producen diferentes compuestos dependiendo de cómo se combinan como se muestra en la figura 10. De este modo un directivo puede tener una puntuación alta en una dimensión, y alta, media o baja en la otra dimensión (Sánchez Santa Barbara & Rodríguez Fernández, 2009).

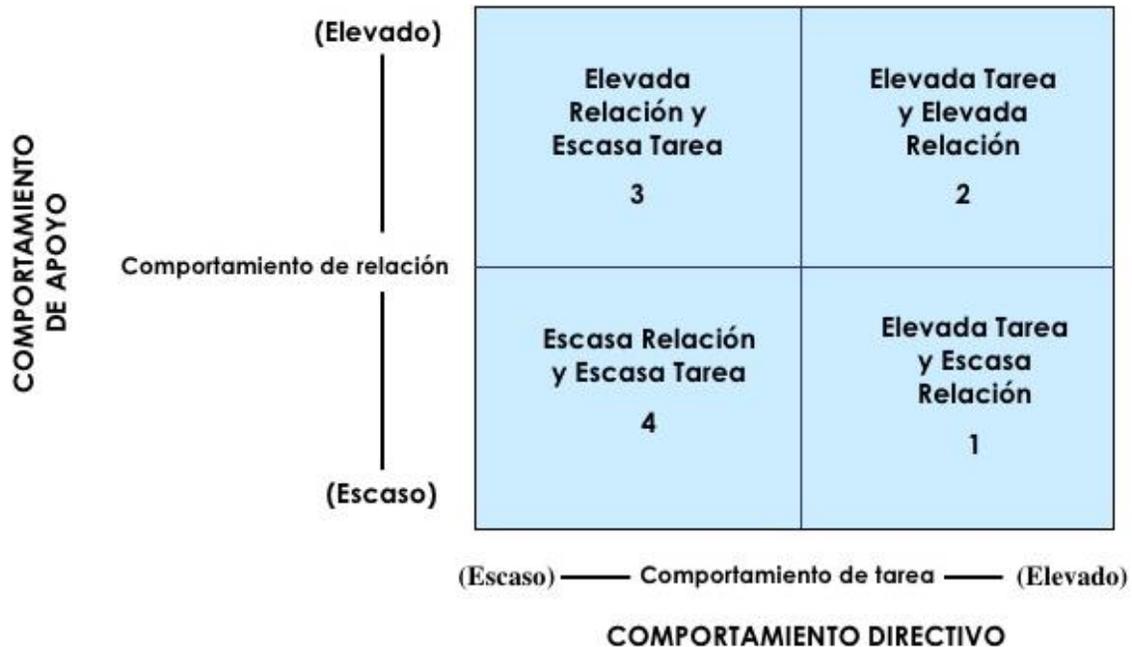


Figura 10 Estilo del líder basado en el comportamiento

Fuente:(Davide Menini, UTC)

“Este modelo de liderazgo situacional reconoce que cada líder puede tener un estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere”(Sánchez Santa Barbara & Rodríguez Fernández, 2009, p. 26). A su vez, la efectividad del estilo está condicionada por el grado de ajuste que se logre entre el nivel de madurez de los subordinados (tema que abordaremos más adelante) y el estilo mostrado. Dicho en otras palabras, el líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores, mediante la cual recompensa a estos, fomentando la participación y la comunicación bidireccional (Sánchez Santa Barbara & Rodríguez Fernández, 2009, p. 27)

2.2.3.3 DESARROLLO O MADUREZ DEL SEGUIDOR

La teoría de liderazgo situacional se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la ‘madurez’ de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir

responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta. (Sánchez Santa Barbara, 2000, p. 436)

Hersey y Blanchard consideran, que con frecuencia en las organizaciones se asume la teoría clásica de la administración (basada en los supuestos de la Teoría X), con lo que la gerencia crea roles infantiles que frustran su desarrollo natural hacia la madurez. En la TLS la madurez del subordinado incluye dos componentes: a) la competencia, referida a las habilidades, la experiencia y el conocimiento técnico en relación con la tarea; y b) el interés, hace referencia a la confianza en sí mismo y al auto respeto, y se puede asimilar a la disposición o motivación. (Sánchez Santa Barbara & Rodríguez Fernández, 2009, p. 30)

Es importante resaltar que el nivel de desarrollo se califica con respecto a cada tipo de tarea específica y no acerca del seguidor en general. De esta manera el seguidor puede tener un alto nivel de desarrollo para una tarea, pero bajo para otra. Por ejemplo, un vendedor puede ser muy competente y motivado para vender, pero incompetente y desmotivado para manejar los aspectos administrativos de la venta. Sobre esta base Hersey y Blanchard establecen un continuo de cuatro niveles de desarrollo (D) (*Liderazgo-situacional.*) cómo se presenta en la figura 10.

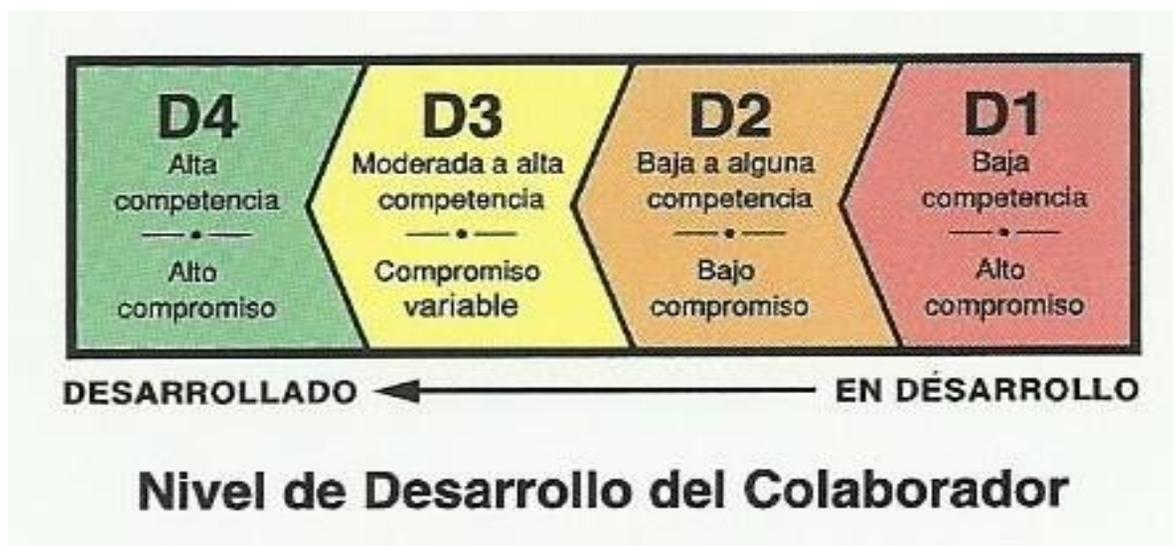


Figura 11 Niveles de desarrollo del colaborador
Fuente: (Hersey & Blanchard, 2006)

A pesar de que en la TLS se plantea como un continuo, la madurez del seguidor se divide en cuatro niveles (M1 o madurez baja, M2 o madurez de baja a moderada, M3 o madurez de moderada a alta y M4 o madurez alta). M1 implica que tanto la motivación como la capacidad para desarrollar con éxito una tarea son bajas; M2 significa que la capacidad es baja pero la motivación es alta; M3 es la situación en la que el seguidor presenta poca motivación, pero mucha capacidad y, por último, en M4 el seguidor cuenta con alta capacidad y alta motivación.(Sánchez Santa Barbara & Rodríguez Fernández, 2009).

2.2.3.4 RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO DEL SEGUIDOR Y EL ESTILO DEL LIDER

(Hersey & Blanchard, 2006)) proponen que el líder debe emplear un estilo distinto de liderazgo (1,2,3 o 4) en función del seguidor tocante a la tarea (1,2,3 o 4) respectivamente como se observa en el cuadro 12. El comportamiento de dirección del líder pretende superar las limitaciones de competencia del liderado. En cambio, el comportamiento de apoyo aprovecha la competencia del liderado y además apunta a mejorar o reforzar su interés. Nótese que en el comportamiento de dirección del líder su mucho busca cubrir la poca o alguna competencia del liderado, en tanto que el poco se justifica cuando es mucha la competencia. En cuanto al comportamiento de apoyo del líder su mucho es aplicable si el interés o compromiso del liderado es poco o variable, mientras que el poco corresponde en el caso de mucho interés. En definitiva, el líder debe brindar lo que le falta al liderado.

Tabla 6. Estilos de liderazgo apropiados para diferentes niveles de desarrollo

NIVEL DE DESARROLLO	ESTILO DE LIDERAZGO ADECUADO
M1 Baja competencia / Alto compromiso	Dirigir (E1) comportamiento alto en dirección, bajo en apoyo (estructurar, controlar supervisar).
M2 Baja o alguna competencia / Bajo compromiso	Entrenar (E2) comportamiento alto en dirección, alto en apoyo (orientar, ayudar).
M3 Moderada a alta competencia / Compromiso variable	Apoyar (E3) comportamiento bajo en dirección y alto en apoyo (elogiar, escuchar y dar facilidades)
M4 Alta competencia /Alto compromiso	Delegar (E4) comportamiento bajo en dirección, bajo en apoyo (traspasar la responsabilidad de las decisiones cotidianas).

Fuente:(Hersey & Blanchard, 2006).

“El desarrollo del individuo va involucrado al desarrollo de la organización” (Peris Pichastor, 1998, p. 155). Por el énfasis que se le ha dado al estudio del liderazgo a través del tiempo, nos queda claro, que el rol del líder y estilo de liderazgo que adopta dentro de las organizaciones juega un papel trascendental, ya que incide de manera favorable o no en los resultados organizacionales. Por ende, podemos decir que no existe un liderazgo unitario, pero sí único para cada situación dentro de la organización, que se ajuste a las necesidades y competencias requeridas para la correcta implementación de su estrategia.

2.3 ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES

La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente: “entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño. (Peteraf & Strickland, 2012, p. 4) La estrategia para que sea efectiva debe ser clara, coherente con la realidad interna y externa de la organización, y contar con objetivos medibles y alcanzables.

Hay que tener en cuenta que una buena estrategia no garantiza buenos resultados, ya que su problema principal no radica en el desarrollo del plan estratégico sino en hacer que esta funcione. De hecho, Norton y Kaplan en su libro como utilizar el cuadro de mando integral hace referencia a un artículo publicado por la revista Fortune sobre el énfasis que se le da a la estrategia y la visión en las organizaciones y que llevaba a la creencia errónea de que lo único que hace falta para tener éxito es contar con la estrategia correcta. Estos autores concluyeron que en la mayoría de los casos en un 70% el verdadero problema no es una mala estrategia, sino una mala aplicación de esta. En este sentido la ejecución es más importante que la buena visión (Kaplan & Norton, 2000b, pp. 7-8).

Olivares (2011) afirma: “Muchas empresas tienen dificultades para ejecutar estrategias adecuadamente y cosechar los beneficios de sus esfuerzos. Tales dificultades tienen que ver mayormente con obstáculos en el proceso de implementación de las estrategias” (p. 16). Dentro de

estos obstáculos se encuentran: a) Las personas: solo el 25% de las personas en las organizaciones tienen sus objetivos (mediante políticas de reconocimiento o retributivas) ligados a la estrategia; b) La visión: solo el 5% del personal de las organizaciones comprende realmente la estrategia; c) Las operaciones: El 60% de las organizaciones no alinean las acciones, recursos y presupuestos con la estrategia y; d) El aprendizaje: El 85% de los equipos directivos invierten menos de 1 hora al mes tratando sobre la estrategia y el 50% no lo hacen nunca. Además, no reciben sistemáticamente información estratégica (*Bsc balanced scorecare CMI*, p. 12).

2.3.1 ACTIVOS INTANGIBLES EN LA CREACIÓN DE VALOR SUSTENTABLE

“Los activos intangibles se definen como el conocimiento que existe en una organización para crear ventaja diferencial o las capacidades de los empleados de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes” (Nicolas, 2015, p. 2).

En la economía industrial, las empresas creaban valor con sus activos materiales, transformando las materias primas en productos acabados. En 1982 un estudio del Brookings Institute mostraba que los activos tangibles representaban el 62 por ciento del valor de mercado de las organizaciones industriales. Posteriormente otros estudios estimaban que a finales del siglo xx el valor contable de los activos tangibles representaba solamente entre el 10 y el 15 por ciento del valor de mercado de las empresas como se muestra en la figura 13. (Kaplan & Norton, 2000, p. 8) Está claro que las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados. Dentro de los componentes principales para la creación de valor mediante activos intangibles podemos mencionar (Nicolas, 2015, p. 2):

- 1) Capital Humano: a) Competencia estratégica- la disponibilidad de habilidades talento y conocimiento para realizar las actividades requeridas por la estrategia. Las personas son tangibles, pero no lo son sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento y toma de decisiones.

- 2) Capital de información: a) Información estratégica- la disponibilidad de sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento que se necesitan para respaldar la estrategia.
- 3) Capital organizacional: a) Cultura- conciencia e internalización de la misión, visión y valores comunes necesarios para ejecutar la estrategia; b) liderazgo- la disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizar a las organizaciones hacia sus estrategias; c) alineación- alinear los objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la organización; d) trabajo en equipo- compartir conocimientos y personas con potencial estratégico (Nicolas, 2015, p. 2). Cuando las empresas alinean e integran sus capitales humano, de información y organizacional con los procesos estratégicos críticos, crean mayores retornos sobre sus activos intangibles.

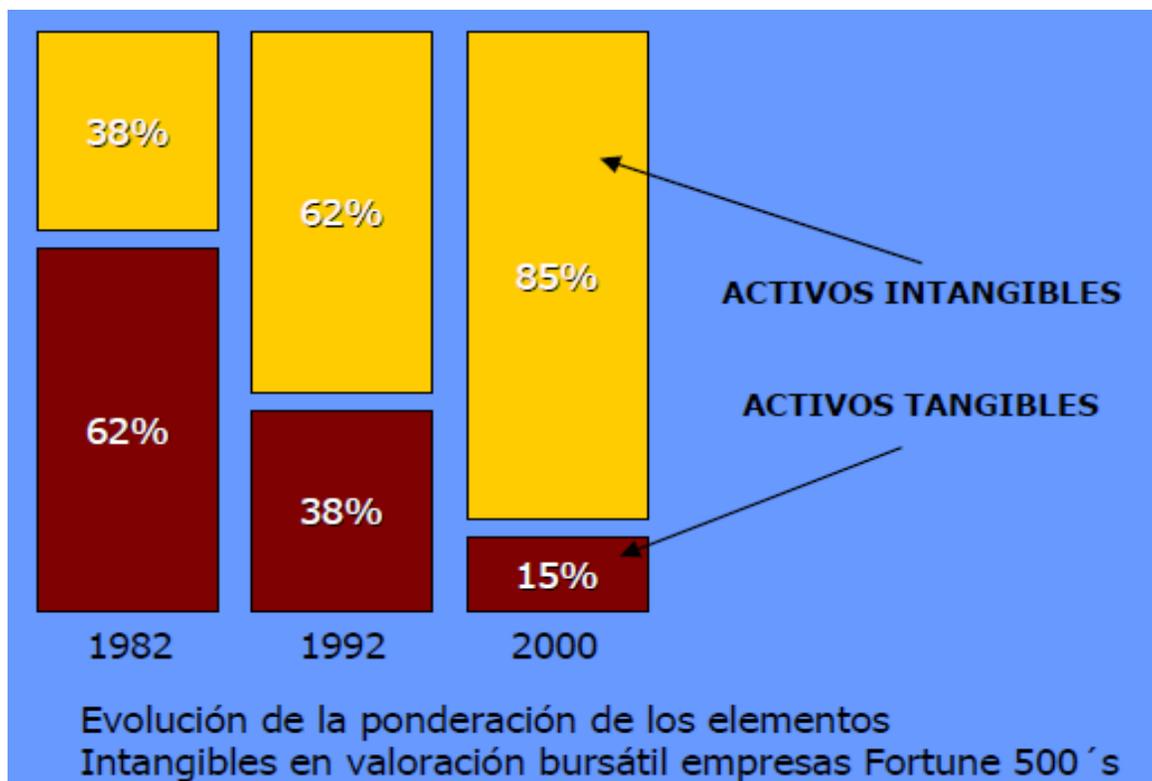


Figure 1. los procesos estratégicos críticos

Fuente: (Bsc balanced scorecare CMI, p. 9)

2.3.2 ALINEAMIENTO DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES CON LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Los activos intangibles, son decisivos para la creación sustentable de valor. Para crear valor necesitan estar alineados con la estrategia, es decir, alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados unos con otros. En este contexto, una misma inversión, puede tener rendimientos distintos si está o no alineada con la estrategia. La alineación estratégica es el principio dominante en la creación de valor a partir de los activos intangibles. El papel estratégico de los activos intangibles no se trata de forma aislada. Se requiere un programa integrado que respalde la mejora de todos los activos intangibles de la empresa. Por lo general, las empresa agrupan sus actividades por función y crean distintos departamentos funcionales que buscan modelos dentro de su disciplina y especialización que es beneficiosa para cada área, pero se esfuerzan para alcanzar sus propios objetivos por separado, es decir, compiten por los escasos recursos, etc. Deberían reconocer que, si no se complementan e integran, no tienen valor ni beneficios potenciales (Nicolas, 2015, p. 1).

Pocas empresas alinean e integran sus activos intangibles, no por no saber su valor, sino porque no cuentan con un método para hacerlo. En este sentido, el cuadro de mando integral, una metodología desarrollada por Norton y Kaplan es la propuesta más acorde para conseguir alinear los activos intangibles y tangibles con la estrategia para la creación de valor sustentable. El CMI plantea no quedarse solamente con los indicadores financieros convencionales sino tomar en cuenta los activos intangibles que son de enorme relevancia competitiva (Ferrer, 2019).

2.3.2.1 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Alineamiento implica crear un vínculo congruente entre la estrategia de negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas, llámense esta cultura, procesos, personas, liderazgo, con el fin último de generar rentabilidad y sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo. Para lograr el alineamiento es necesario que exista un plan estratégico (aunque no suficiente) dentro de la organización con objetivos medibles, alcanzables y con previo conocimiento de los recursos internos y externos. En estos tiempos, los directivos de las empresas reconocen que el alineamiento estratégico cumple un rol significativo en la generación de ventajas competitivas y en

el crecimiento sostenido de la organización. Pero para cumplir esta labor se necesita de una planeación cooperativa y sincronizada. (Business, p. 1) Afortunadamente hoy en día existen diferentes enfoques o modelos a los que se puede optar para una adecuada ejecución.

La influencia que ejerce el líder en la ejecución del plan estratégico está determinada en gran medida por el estilo de liderazgo y su forma de interactuar con el equipo de trabajo. Esto a su vez determina un clima laboral saludable, indispensable para orientar un enfoque unidireccional en cada uno de los equipos de trabajo con la estrategia de la empresa o en caso contrario que sea improductivo.

2.2.1.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es una metodología creada por David Norton y Robert Kaplan con el objetivo fundamental de ayudar a las organizaciones a convertir su estrategia en acción y resultados, mediante el alineamiento de objetivos de cuatro perspectivas fundamentales; financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. La alineación estratégica es el grado de consistencia y coherencia existente entre el Plan Estratégico, la cultura y todas las actividades y tareas que se realizan en el proceso de ejecución estratégica. Como mencionamos con anterioridad

La aplicación de la estrategia requiere, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia. Debido a los rápidos cambios en tecnología, competencia y regulaciones, la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo. Las organizaciones actuales necesitan un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que les ayuden a implementarla y obtener información o feedback sobre ella. El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo. (Kaplan & Norton, 2000, p. 9)

El cuadro de mando integral está diseñado para gestionar la estrategia a través de tres dimensiones claramente destacadas:

- 1) La estrategia- hacer de la estrategia la agenda organizativa principal, permite comunicar la estrategia al equipo de manera que pueda ser comprendida para su aplicación.

- 2) Enfoque. Crear un enfoque muy fuerte de manera que cada recurso y actividad quede alineado con la estrategia.
- 3) Organización. El CMI proporciona la lógica y la arquitectura para establecer nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados, en este sentido moviliza a todos los empleados para que actúen de formas completamente diferentes. (Kaplan & Norton, 2000, pp. 14-15)

2.2.1.3 PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES BASADAS EN LA ESTRATEGIA

El CMI permite a las organizaciones que lo adoptan enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de su organización. (Kaplan & Norton, 2000, p. 18) Existen cinco principios comunes en una organización basada en la estrategia; estos principios son los siguientes:

- 1) Traducir la estrategia a términos operativos- mediante la creación de un mapa para describir una estrategia en torno a cuatro perspectivas: a) Perspectiva financiera; b) Perspectiva del cliente; c) Perspectiva de los procesos internos; d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Si observamos la figura 14 de abajo hacia arriba, los empleados necesitan ciertos conocimientos, habilidades y herramientas así como acceso a la información (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) para innovar y dotarse de capacidades estratégicas y eficiencias (perspectiva de los procesos internos), de tal forma que puedan entregar un producto o servicio determinado en los mercados (perspectiva del cliente), que producirá un aumento en el valor para los accionistas (perspectiva financiera). (Kaplan & Norton, 2000, p. 32)
- 2) Alinear la organización con la estrategia- La mayor parte de las organizaciones se articulan en múltiples divisiones, múltiples unidades de negocio y un conjunto de unidades de servicios compartidos. En este sentido se debe vincular el cuadro de mando de alto nivel con cada una de las unidades organizativas. En otras palabras, debemos asegurar que todos los empleados y las unidades de negocio y departamentos remen en la misma dirección.

- 3) Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos- las empresas deben comunicar los objetivos estratégicos a los empleados de tal manera que todos entiendan la estrategia de la organización, adapten sus actividades diarias para alcanzar nuevos objetivos, se les incentive a través del reconocimiento de sus logros de manera que estén motivados para ayudar a alcanzar los objetivos estratégicos mediante el descubrimiento de nuevas e innovadoras oportunidades. (Kaplan & Norton, 2000, p. 37)
- 4) Hacer que la estrategia sea un proceso continuo- una vez ejecutada la estrategia mediante el cuadro de mando integral, mediante el nuevo proceso de gobernabilidad se deben realizar revisiones y actualizaciones periódicas anuales con el fin de revisar las condiciones competitivas y las nuevas oportunidades de aplicar la estrategia de manera más eficaz y evaluando la posibilidad de realizar cambios. Esto con el objetivo de formular nuevos planes y establecer objetivos mirando hacia el futuro.

Kaplan & Norton, (2000) afirman: “El paisaje competitivo cambia continuamente, por lo que las estrategias tienen que evolucionar constantemente para reflejar los cambios que hay en las oportunidades y las amenazas” (p. 25).

- 5) Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo; la primera tarea de los directivos que lideran una organización basada en la estrategia es hacer que la necesidad de cambiar sea obvia para todos. En este sentido, los líderes movilizan toda la organización en torno a la estrategia estableciendo una sensación de urgencia y creando equipos que servirán de guía e invierten esfuerzo en describir y comunicar la estrategia. De forma gradual en el tiempo, aparece un nuevo sistema de gestión estratégica, que institucionaliza los nuevos valores culturales y las nuevas estructuras. (Kaplan & Norton, 2000a, p. 25) Cuando las personas trabajan con un propósito común y líneas integradas de acción, están alineadas. Cuando trabajan con propósitos encontrados, no lo están. Trabajar sin alineación es como luchar para moverse hacia adelante contra fuerzas que le empujan hacia atrás. En este sentido, alinearse significa eliminar las fuerzas que evitan que la gente se mueva en la misma dirección. (Vogel, 2014).

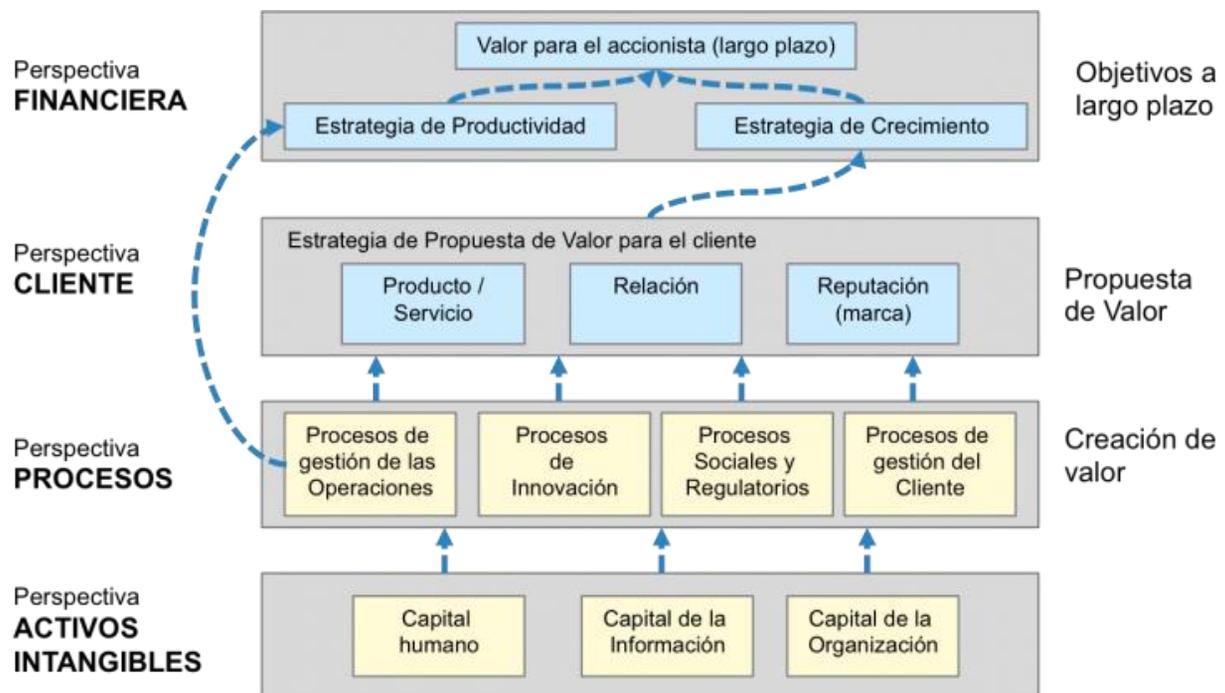


Figura 12 perspectivas Cuadro de Mando Integral.

Fuente: (Zarza, 2018)

2.2.1.4 ¿QUÉ DIFERENCIA AL BALANCED SCORECARD Y LO HACE MÁS ATRACTIVO SOBRE OTRAS HERRAMIENTAS?

Los programas de mejoras prácticas como Six Sigma, EFQM, BEM, TQM, ABM, entre otras, se enfocan principalmente en las operaciones y procesos, dejando de lado la estrategia de la empresa, en otras palabras, enseñan a pescar, pero no saben dónde hacerlo. El Balanced Scorecard ayuda a determinar cuáles de las herramientas generan el mayor impacto en los negocios y por ende en la estrategia de la empresa. Esta herramienta en pocos años ganó espacio como una metodología de management enfocada a la implementación y ejecución de estrategias y se difundió en Europa, Oceanía y Asia. Por eso esta herramienta se ha convertido de un sistema de indicadores en una forma de generar valor. (Vega Briceño, 2015, p. 3)

2.4 CONCEPTUALIZACIÓN

Estrategia: La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. La estrategia tiene que ver con competir de manera

diferente: Hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. (Peteraf & Strickland, 2012, p. 4).

Ventaja competitiva sustentable: Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o superar esta ventaja. (Peteraf & Strickland, 2012, p. 5)

Visión estratégica: Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende. (Peteraf & Strickland, 2012, p. 23)

Objetivos: Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.(Peteraf & Strickland, 2012, p. 28)

Objetivos financieros: Se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración.(Peteraf & Strickland, 2012, p. 30)

Objetivos estratégicos: Se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales(Peteraf & Strickland, 2012, p. 30)

Balanced Scorecard: Es un sistema de gestión basado en la estrategia cuyo objetivo es traducir esta estrategia en acción, operacionalizándola hasta el nivel de las acciones con el fin de encaminar la empresa hacia el éxito en ambientes de alta incertidumbre.(Morales, Thaiz, & Pinilla, 2007, p. 84)

El causa-efecto: Es una estructura que permite visualizar cómo llevar la estrategia a nivel de acciones para alcanzar el éxito, clasificando los objetivos estratégicos a nivel de las diferentes perspectivas.(Morales et al., 2007, p. 85)

Perspectivas: Las perspectivas son las diferentes maneras de ver el negocio, las cuales sirven de base para clasificar los objetivos estratégicos.(Morales et al., 2007, p. 85)

Planeación Estratégica: Es el proceso en el que las empresas toman decisiones sobre cómo van a asignar sus recursos el próximo año o en otro período de tiempo. Suele involucrar la definición de metas, indicación de acciones para alcanzarlas y previsión del presupuesto necesario.(«Planeación Estratégica», 2017)

Indicadores estratégicos: Son medidores de la estrategia.(«Planeación Estratégica», 2017)

Mapa estratégico: Es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI: financiera, del cliente, de los procesos, y, por último, de aprendizaje y crecimiento.(Kaplan & Norton, 2000b)

2.5 MARCO LEGAL

La industria de calzado está regida por leyes fiscales y tributarias. Leyes laborales y medidas preventivas de seguridad, IHSS, Leyes de protección al Consumidor, Leyes Municipales, Leyes Ambientales. Las diferentes leyes que brindan los lineamientos, reglas y forma de operar dentro del marco legal y ambiental para que los clientes, comunidad, colaboradores, país y accionistas tengan confianza en la organización.

“Código tributario: Artículo 1.- El presente Código contiene las normas a que estar sujetas la aplicación, percepción y fiscalización de los tributos o impuestos, contribuciones y tasas vigentes en Honduras y las relaciones jurídicas emergentes de los mismos” (Congreso Nacional, s. f., p. 2).

Código de Trabajo: Finalidad Artículo 1°. El presente Código regula las relaciones entre el capital y el trabajo, colocándolas sobre una base de justicia social, a fin de garantizar al trabajador las condiciones necesarias para una vida normal y al capital una compensación equitativa de su inversión.(SECRETARÍA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, 2009, p. 23)

Artículo 1.- El presente Reglamento establece las normas que rigen la aplicación del Título V sobre la Protección de la Salud de los Trabajadores y demás disposiciones sobre la materia contenidas en el Código del Trabajo. Artículo 2.- Corresponde a la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social la inspección y evaluación de los centros de trabajo y la normalización de las actividades que en materia de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales se realizan a nivel nacional. (Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, 2004, p. 2)

“Ley de protección al consumidor: Capítulo 1, Disposiciones preliminares, Artículo 1 Objeto. - El presente reglamento tiene por objeto desarrollar en detalle las disposiciones de la ley de protección al consumidor con la finalidad de facilitar su ejecución y observancia” (Reglamento de la ley de protección al consumidor, 2009, p. 2).

Leyes de Instituto Hondureño de Seguridad Social: Artículo 2. El presente Reglamento regula la aplicación del Seguro Social para la cobertura de los siguientes riesgos: enfermedad y accidente común, maternidad, accidente de trabajo y enfermedad profesional, invalidez, vejez y muerte. El riesgo de cesantía involuntaria a que se refiere el Artículo 2o. de la Ley, quedará sujeto a la emisión de los reglamentos pertinentes, como, asimismo, todas las demás contingencias que afecten la capacidad de trabajo y consumir. (Instituto Hondureño de Seguridad Social Reglamento de Aplicación de la Ley del Seguro Social, s. f., p. 2)

Reglamento general de la ley de municipalidades. Título 1, capítulo único, objetivo y definición, Artículo 1. El presente Reglamento tiene por objetivo desarrollar complementariamente algunas de las disposiciones de la Ley de Municipalidades a fin de que permita su aplicación justa, oportuna y eficiente por parte de las Corporaciones Municipales y demás interesados en el ejercicio de las facultades que la Ley les Confiere (CORTE SUPREMA DE JUSTICIA, 1993, p. 1)

Artículo 109. El Impuesto sobre Industrias, Comercios y Servicios, es un gravamen mensual que recae sobre los ingresos anuales generados por las actividades de producción, ventas de mercaderías o prestación de servicios. En consecuencia, están sujetas a este Impuesto las actividades Industriales, mercantiles, mineras, agropecuarias, constructoras de desarrollo urbanístico, casinos, aseguradoras, de prestación de servicios públicos o privados, de comunicación

electrónica, las instituciones bancarias de ahorro y préstamo, y en general cualquier otra actividad lucrativa.(CORTE SUPREMA DE JUSTICIA, 1993, p. 31)

Leyes Ambientales: Capítulo 1, principios generales Artículo 5. Los proyectos, instalaciones industriales o cualquier otra actividad pública o privada, susceptible de contaminar o degradar el ambiente, los recursos naturales o el patrimonio histórico cultural de la nación, serán precedidos obligatoriamente de una evaluación de impacto ambiental (EIA), que permita prevenir los posibles efectos negativos. En tal virtud, las medidas de protección del ambiente o de los recursos naturales que resulten de dichas evaluaciones serán de obligatorio cumplimiento para todas las partes, en la fase de ejecución y durante la vida útil de las obras o instalaciones. A tal efecto la Secretaría de Estado en el Despacho del Ambiente creará el sistema nacional de evaluación del impacto ambiental. En el caso de instalaciones u obras existentes, se estará a lo dispuesto en el Capítulo sobre Disposiciones Finales.(SECRETARÍA DE RECURSOS NATURALES Y AMBIENTE, s. f., p. 1)

Artículo 6. Las disposiciones de la presente Ley de las leyes sectoriales referente a la protección de la salud humana y a la protección, conservación, restauración y manejo de los recursos naturales y del ambiente, serán de obligatoria aplicación en las evaluaciones (EIA), a que se refiere el Artículo anterior. Artículo 7. El Estado adoptará cuantas medidas sean necesarias para prevenir o corregir la contaminación del ambiente. A estos efectos se entiende por contaminación toda alteración o modificación del ambiente que pueda perjudicar la salud humana, atentar contra los recursos naturales y afectar los recurso en general de la nación. La descarga y emisión de contaminantes se ajustarán obligatoriamente a las regulaciones técnicas que al efecto se emitan, así como a las disposiciones de carácter internacional, establecidas en convenios o acuerdos bilaterales o multilaterales suscritos por Honduras. Artículo 8. Se prohíbe la introducción al país, de desechos tóxicos radioactivos, basuras domiciliarias, cienos o lodos cloacales y otros considerados perjudiciales o contaminante. (SECRETARÍA DE RECURSOS NATURALES Y AMBIENTE, s. f., p. 2)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En este capítulo se detallan los métodos, técnicas y procedimientos a utilizar para cumplir con los objetivos previamente establecidos en esta investigación. Mediante la obtención de información relevante a través de la aplicación de técnicas e instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación y recolección de datos que nos permita entender verificar o corregir la problemática planteada. También se describen las diversas dimensiones para cada una de las variables planteadas en el capítulo I y conceptualizadas en el marco teórico del capítulo II con el fin de sustentar este estudio en base a las teorías de los autores presentados.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Es la relación coherente que existe entre el problema de investigación, con las preguntas de investigación, los objetivos del estudio, y las variables dependientes e independientes que se analizaron para el desarrollo adecuado del proyecto.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica es el instrumento científico que permite hacer congruente y coherente el proceso de la medición de variables dependiente (sostenibilidad) e independiente (liderazgo y alineación estratégica), creando un marco de comparación racional y ordenado, para garantizar que cada uno de los elementos que se utilizan en la investigación brinde un aporte científico que permita fundamentar la misma, con la creación de cuestionarios validos que permita la obtención de datos confiables sobre los cuales trabajar. Garantiza que cada uno de los elementos o la información que usará para la investigación, se correlacionen entre sí, es decir, que haya congruencia horizontal y vertical entre los elementos medulares de la investigación cualitativa como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 7 Matriz Metodológica

GRADO DE ALINEAMIENTO Y ESTILO DE LIDERAZGO EN LOS EJECUTIVOS DE DISTRIBUIDORA DE CALZADO HONDURAS PARA EL LOGRO DE SOSTENIBILIDAD.					
TITULO					
PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTAS DE INVESTIGACION	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
¿Cuál es el grado de alineamiento estratégico y estilo de liderazgo de los ejecutivos de Distribuidora de Calzado en Honduras en relación con la gestión estratégica para el logro de sostenibilidad a largo plazo?	Diagnosticar cual es el grado de alineamiento estratégico y estilo de liderazgo, de los ejecutivos de Distribuidora de Calzado en Honduras con relación a la gestión estratégica para el logro de sostenibilidad a largo plazo.	¿Qué estilo de liderazgo predomina en los ejecutivos de Distribuidora de Calzado en Honduras para la gestión y ejecución de la estrategia actual en el cumplimiento de objetivos?	Diagnosticar el estilo de liderazgo que aplican los ejecutivos de la Distribuidora de Calzado Honduras en la gestión y ejecución de la estrategia actual para el cumplimiento de objetivos.	LIDERAZGO	SOSTENIBILIDAD
		¿Cuál es el grado de alineamiento estratégico actual en la Empresa Distribuidora de Calzado en honduras para el logro de sostenibilidad?	Evaluar el grado de alineamiento de la Distribuidora de Calzado en Honduras con la estrategia actual para el logro de la sostenibilidad.	ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	

En la tabla anterior se muestra el detalle de la matriz metodológica, en la cual se puede observar el problema de investigación, el objetivo general y específicos, las preguntas de investigación, asimismo las variables dependiente e independiente.

3.1.2 DIAGRAMA DE VARIABLES

En este apartado se realiza una presentación grafica de la relación y variación de las variables independientes y dependientes en estudio y sus dimensiones necesarias para poder definir el alcance de cada una de ellas al momento de desarrollar las preguntas y sus posibles respuestas en la operacionalización de variables como se muestra en la Figura 15.

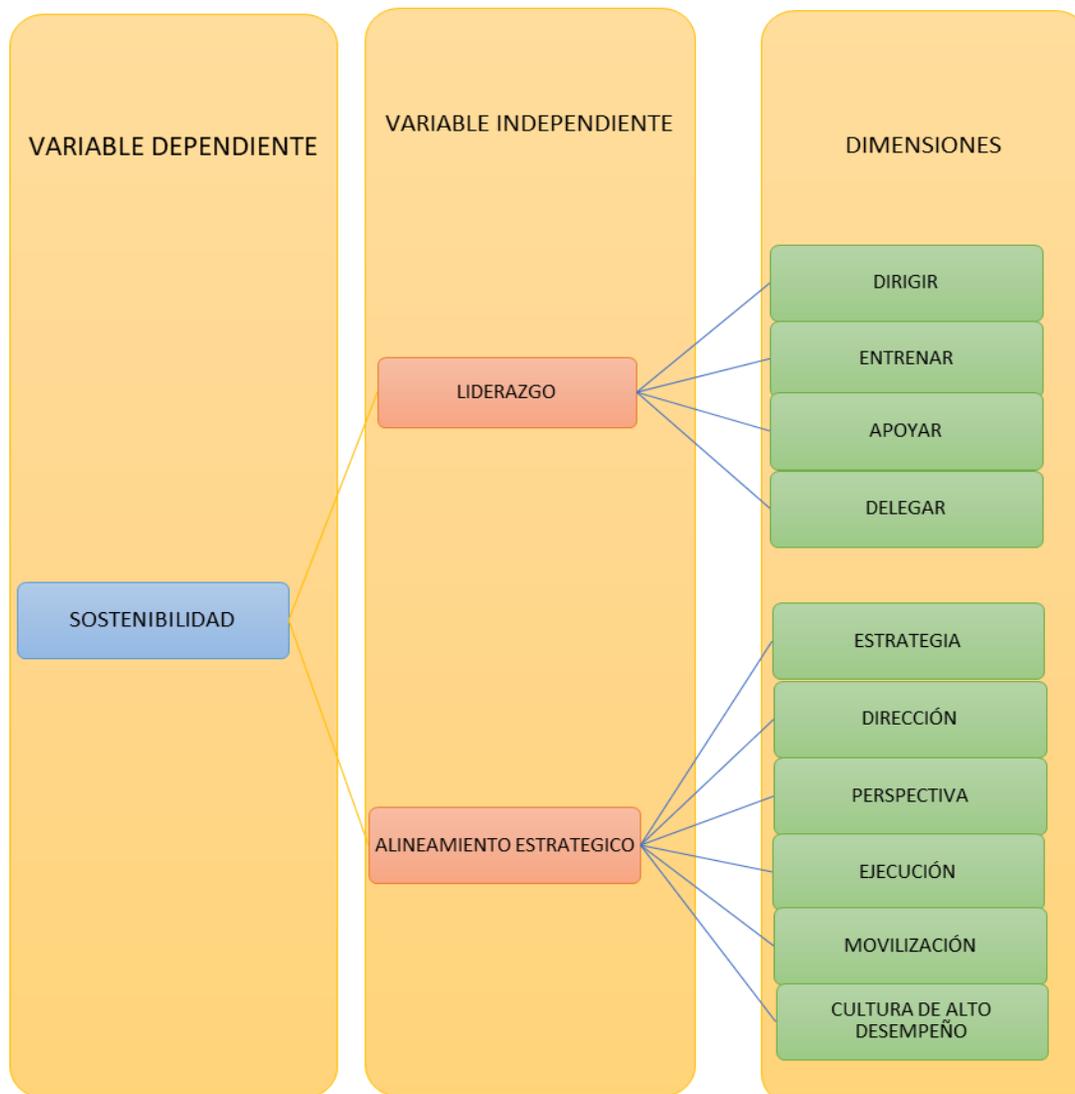


Figura 13 Diagrama de Variables

En la figura 15 se muestra el detalle de cada variable involucrada en la investigación, iniciando desde la variable independiente, hasta el detalle de cada variable dependiente con sus respectivas dimensiones e indicadores.

3.1.3 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Todas las variables seleccionadas para este estudio tienen sus dimensiones, indicadores y técnicas de acuerdo con la teoría conceptualizada de cada una de ellas. contando con su definición conceptual y operacional con sus respectivos ítems, escala de medición y la técnica que se utilizara la encuesta.

Es necesario mencionar que en el desarrollo de esta investigación se utilizaron dos (2) herramientas para la recolección de datos evaluando las variables independientes liderazgo y alineamiento estratégico por lo que a continuación la tabla 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 se muestra la operacionalización de las variable de liderazgo, y en la tabla 28, 29 y 30 se muestra la operacionalización de la variable de alineamiento estratégico.

Tabla 8 Operacionalización de variable liderazgo

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN		DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL						
LIDERAZGO	Es la influencia interpersonal que se ejerce por medio de un proceso de comunicación humana y que se analiza en función de las relaciones existentes entre las personas dentro de cierta estructura social.	Intento por emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr una meta	DELEGAR	EFFECTIVIDAD	Tu le has pedido a una empleada nueva que presente una propuesta para comprar nuevo equipo para la división. Ella necesita aprender mas acerca de este equipo para hacer una decisión consensuada acerca de las opciones y costos. Ella siente que esta asignación recargara su ya cargado y completamente ocupada agenda, tu...	1		ENCUESTA
			APOYAR		Le dirías cuando quieres recibir la propuesta y le explicarías que es lo que quieres en la propuesta. Le describirías los pasos que ella debe tomar para adquirir mejor conocimiento acerca del equipo nuevo. Establecerías reuniones diarias con ella para poder darle seguimiento al progreso de esta actividad.	E1	A	
			ENTRENAR		Le indicarias cuando quieres recibir la propuesta y explicas su importancia. Le indicarias lo que quieres que este en el reporte. Le describirías los pasos que ella debe seguir para adquirir mejor conocimiento del nuevo equipo. Escuchas sus preocupaciones y usas sus ideas cuando es posible. Estableces reuniones semanales para hacer seguimiento del progreso de esta actividad.	E2	B	
			DIRIGIR		Le pedirías que formule la propuesta y explicas su importancia. Explorarías las barreras que ella identifica que pueden impedir que esta actividad se complete, y escuchas las estrategias propuestas para eliminar dichas barreras. Le pedirías que establezca una fecha de entrega y también que establezca la frecuencia con que estarían revisando junto con ella el progreso.	E3	C	
				FLEXIBILIDAD	Le pedirías que formule la propuesta y explicarías su importancia. Le pedirías que establezca una fecha para entregarla. Le brindas y facilitas los recursos que necesita para realizar esta tarea. Le pides que te este informando periódicamente del progreso.	E4	D	

Continuación operacionalización variable liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Tu equipo de trabajo ha estado trabajando fuertemente para completar el reporte general de tu división o departamento. Un nuevo miembro se ha unido al grupo. El debe presentar las cifras de costos al finalizar la próxima semana, pero el no sabe nada acerca de los requerimientos del reporte y el formato. El esta dispuesto a aprender mas de su papel dentro del equipo, tu....	2		ENCUESTA
Le indicarías exactamente lo que es requerido. Especificándole los requerimientos y el formato. Le presentarías a los demás miembros del grupo. Monitoreas su progreso con una frecuencia semanal y le indicas las correcciones necesarias.	E1	A	
Le brindarias las especificaciones de formato e información contenida para el reporte y le pides que te brinde sus ideas. Le presentarías a cada uno de los miembros del grupo. Esta pendiente durante la semana de su progreso con el reporte y lo apoyas con las modificaciones.	E2	B	
Le preguntarías si existe algo que tu puedas hacer para ayudarlo. Le presentarías a otros miembros del grupo. Indagas las ideas que el tiene para "ponerse al día" con el reporte. Estas pendiente de sus avances durante la semana para saber como lo esta haciendo.	E3	C	
Le brindarias la bienvenida a tu equipo. Le presentas a los miembros del grupo que podrían ayudarlo con la creación del reporte. Le pides que te indique si encuentra dificultades o problemas.	E4	D	

Continuación de operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Tu has notado recientemente que uno de tus miembros de equipo esta bajando en su desempeño. El esta demostrando una actitud de "no me importa" últimamente. Tu seguimiento y revisión constante es lo que esta haciendo posible que algunas de las tareas se completen. Tu sospechas que el debe no tener la experiencia necesaria para completar una tarea de alta prioridad que le has asignado. Tu....	3		ENCUESTA
Le brindarias especificaciones de los pasos que el debe seguir y los resultados que tu quieres. Clarificarías las fechas de entrega y los requerimientos de documentación. Revisarías con frecuencia para asegurarte que va progresando como se debe.	E1	A	
Le brindarias especificaciones de los pasos que el debe seguir y los resultados que tu quieres. Revisarías las ideas que el puede tener y adoptarían las que estimas apropiadas. Le pedirías que te exprese como se siente con la asignación de esta tarea. Revisarías con frecuencia para asegurarte que va progresando como se debe.	E2	B	
Lo involucrarías en la solución del problema. Le brindarias todo tu apoyo animándolo a usar sus propias ideas para completar esta asignación. Le pedirías te exprese como se siente con la asignación. Periódicamente revisarías como esta progresando esta asignación.	E3	C	
Le explicarías claramente la importancia de completar esta tarea. Le pedirías que defina cual será el plan para completar esta asignación y que te lo comunique. Le pides que te indique si encuentra dificultades o problemas.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Tu grupo de trabajo ha cambiado recientemente debido a una reestructuración en la compañía. Los niveles de rendimiento han caído. Los plazos de entrega de algunas tareas no se han alcanzado y tu jefe esta preocupado por la situación. Tus miembros del equipo quieren mejorar el rendimiento pero existen experiencia y conocimiento que se debe desarrollar. Tu...	4		ENCUESTA
Trazarías los pasos que tu quieres se sigan para solucionar el problema actual de rendimiento. Especificas los tiempos y los conocimientos o habilidades que se deben desarrollar. Monitoreas de cerca el progreso de este plan.	E1	A	
Discutes con ellos tu plan para mejorar el desempeño. Les pedirías te brinden sus comentarios al plan e incluyes algunas ideas si lo consideras apropiado. Les explicas muy bien los racionales que hay detrás de ese plan. Revisarías con frecuencia que el plan se este cumpliendo.	E2	B	
Ayudarías a los miembros del equipo a desarrollar un plan de mejora. Los animarías para que sean creativos en este proceso. Apoyarías el plan y revisarías periódicamente el desempeño.	E3	C	
Le pedirías que identifiquen sus necesidades de entrenamientos y desarrollen su propio plan de mejora del rendimiento. Les facilitarías los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Estarías disponible para apoyarlos y les pides que te mantengan informado.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Debido a recortes de presupuesto será necesario una consolidación. Tu le has pedido a un miembro de tu equipo que tiene mucha experiencia que se haga cargo de esta consolidación. Esta persona ha trabajado en todas las áreas del departamento. Años atrás, ella siempre ha tenido mucha disposición para apoyarte. Mientras tu crees que ella es la persona indicada para realizar la tarea ella se muestra indiferente con la asignación. Tu....	5		ENCUESTA
Harías una confirmación con ella. Trazarías un plan general y especificarías los pasos que quieres que se realicen. Constantemente revisarías como estos pasos se han implementado.	E1	A	
Harías una confirmación con ella. Establecerías los pasos que deben seguirse para gerenciar adecuadamente el proyecto. Le pedirías que brinde sus ideas e incorporarías las que estimes adecuadas y posibles, pero te asegurarías de que ella seguirá tus indicaciones en general. Revisarías con frecuencia que el progreso es el adecuado.	E2	B	
Harías una confirmación con ella. Le pedirías determinar cual es la mejor forma de realizar este proyecto. Ayudarías a desarrollar el plan y la animarías para que se usen sus ideas. Establecerías un acuerdo de la frecuencia para el seguimiento.	E3	C	
Harías una confirmación con ella. Le pedirías que realice el proyecto como ella estime adecuado. Serías paciente y estarías disponible para apoyarla. Pedirías que te brinde reportes de avance con frecuencia.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Por segunda vez en el mes, estas teniendo problemas con uno de tus empleados. Sus reportes semanales de avance han estado incompletos y enviados con retraso. El año pasado el entregaba sus reportes a tiempo, con precisión y completos. Esta es la primera vez que hablaras directamente con el del problema. Tu...	6		ENCUESTA
Le pedirías que mejore la calidad de entrega de sus reportes y la puntualidad. Revisarías el ultimo reporte junto con el para ver las áreas incompletas. Te asegurarías que el tenga claridad de lo que se espera y que conoce como llenar cada uno de los tópicos del reporte. Harías revisiones continuas de su rendimiento.	E1	A	
Hablarías con el acerca de los estándares del reporte y los tiempos de entrega. Escucharías sus comentarios y preocupaciones pero te asegurarías de que el sabe lo que se espera. Revisarías los tópicos del reporte y resuelves las dudas o preguntas que el pueda tener. Usa las ideas que salgan de la conversación si esto es posible. Harás revisiones continuas de su rendimiento.	E2	B	
Le preguntarías porque sus reportes no han sido entregados a tiempo y no se han completado. Escucharías sus comentarios y preocupaciones y harías lo posible para ayudarlo a resolver. Confirmarías que el esta claro de la importancia de que los reportes sean entregados a tiempo y completos. Harás seguimiento de su rendimiento.	E3	C	
Le pedirías que entregue a tiempo y completos su reportes, pero sin ejercer tanta presión sobre el. Continuarías haciendo seguimiento de su rendimiento.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Le has pedido a uno de tus empleados con mayor experiencia y rango, que se encargue de un nuevo proyecto. El pasado su rendimiento ha sido sobresaliente. El proyecto que le has asignado es importante para el futuro de tu unidad. El esta muy animado por esta nueva asignación, pero no sabe por donde iniciar por la poca información del proyecto. Tu....	7		ENCUESTA
Le explicarías como se debe manejar este proyecto. Definiéndole las actividades necesarias para completarlo. Revisarías constantemente el progreso.	E1	A	
Harías una definición de cómo le proyecto debería ser realizado y solicitarías sus ideas y sugerencias. Incluirías sus ideas si lo consideras conveniente, pero te asegurarías que en general esta definición de plan será seguida. Regularmente revisarías como esta avanzando el proyecto.	E2	B	
Le explicarías porque piensas que el tiene el conocimiento y experiencia que se necesitan para llevar a cabo este proyecto. Explorarías con el que problemas esta anticipando y le ayudas a explorar soluciones. Te mantendrías en frecuente contacto con el para apoyarlo.	E3	C	
Le pedirías que desarrolle el plan del proyecto para que lo revise y apruebe en dos semanas. Le brindaría el tiempo suficiente para iniciar. Periódicamente le ofrecerías tu apoyo.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Uno de tus empleados se esta sintiendo inseguro acerca de un trabajo que le has asignado. El es altamente competente y tu sabes que el tiene la experiencia y las habilidades requeridas para realizarlo. La fecha de entrega esta próxima, tu....	8		ENCUESTA
Definirías el plan de acción que se necesita seguir. Especificarías las razones para que esta asignación se cumpla en la fecha establecida. Monitorearías de cerca el progreso.	E1	A	
Le dejarías saber tus preocupaciones si la fecha de entrega no se cumple. Desarrollarías un plan de acción para que el lo siga y analizarías sus comentarios y reacciones. Incluirías algunas modificaciones de sus comentarios si lo consideras debido, pero en general te asegurarías de que este plan se siga. Regularmente revisarías con el como están los avances.	E2	B	
Le dejarías saber tus preocupaciones si la fecha de entrega no se cumple. Le ayudarías a explorar las alternativas de acción y lo animarías a que use sus propias sugerencias. Revisarías periódicamente y le darías su apoyo.	E3	C	
Le preguntarías si existen algunos problemas o situaciones que impidan el cumplimiento de la fecha de entrega establecida, pero dejarías que el decida las acciones a tomar. Sin presionarlo, le recordaría la importancia de completar esta actividad a tiempo. Le pides que te mantenga al tanto del progreso.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Tu equipo te ha pedido considerar cambios en su horario de trabajo debido a la ampliación de la base de clientes. Su sugerencia de un cambio hace sentido para ti. Los miembros de tu equipo son muy competentes y trabajan muy bien juntos. Tu....	9		ENCUESTA
Diseñarías el nuevo horario. Explicarías a ellos como funcionara y contestarías sus preguntas. Frecuentemente revisarías si este se esta cumpliendo y como están los resultados.	E1	A	
Harías el nuevo horario de trabajo tu mismo. Explicarías los racionales que ha detrás de los cambios propuestos. Escucharías sus comentarios y estarías atento a sus reacciones, preguntaría sus ideas y sugerencias, usarías sus sugerencias si lo estimas necesario. Revisarías frecuentemente que la implementación y resultados marchen según el nuevo plan.	E2	B	
Les ayudas a que exploren las alternativas de horarios. Estarías disponible para facilitar sus decisiones de grupo. Apoyarías el plan que ellos desarrollen. Le darías seguimiento a la implementación y resultados.	E3	C	
Dejarías que el equipo establezca el nuevo horario ellos mismos y dejarías que lo pongan en marcha luego de tu autorización. Revisarías luego de un periodo los resultados para asegurarte que este nuevo horario brindo los resultados esperados.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Debido a una reestructuración organizacional, te han asignado a tu equipo de trabajo seis personas nuevas con un rendimiento que han bajado en los pasados tres meses. Ellos no parecen tener el conocimiento de las tareas y las habilidades necesarias para hacer sus nuevos puestos, y sus actitudes han empeorado debido al manejo de los cambios. En la reunión de trabajo de tu equipo, tu....	10		ENCUESTA
Les darías a conocer las estadísticas de su rendimiento de los pasados tres meses, y su tendencia. Especificarías los nuevos planes de acción que deseas que sean tomados. Les brindarías retroalimentación constructiva de cómo pueden mejorar su rendimiento. Monitorearías de cerca su progreso.	E1	A	
Les darías a conocer las estadísticas de su rendimiento de los pasados tres meses, y su tendencia. Definiéndoles los planes de acción a tomar, les explicarías las razones y buscarías que te brinden sus comentarios al respecto. Usarías sus ideas si lo consideras conveniente, pero asegurando que se siga el plan de acción. Darías un seguimiento periódicamente del progreso.	E2	B	
Les darías a conocer las estadísticas de su rendimiento de los pasados tres meses, y su tendencia. Les preguntaría por que se esta dando esta situación, escucharías sus preocupaciones y puntos de vista, tomarías sus ideas. Les ayudarías a trazar un nuevo plan para mejorar su rendimiento. Periódicamente revisarías los avances.	E3	C	
Les darías a conocer las estadísticas de su rendimiento de los pasados tres meses, y su tendencia. Les pedirías que establezcan un plan de mejora y una fecha de implementación de estas soluciones. Revisaras el progreso ocasionalmente.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Un miembro de tu departamento ha tenido un excelente rendimiento durante los últimos 22 meses. El esta entusiasmado de los retos que vienen para el próximo año. Los presupuestos y objetivos para el año nuevo no han cambiado mucho en relación al año anterior. En una reunión con el van a discutir los objetivos y metas y el plan de acción para realizarlos, tu...	11		ENCUESTA
Prepararías una lista de los objetivos y las acciones que tu consideras que deben realizarse el próximo año. Se lo enviarías y te reunirías para saber si hay alguna pregunta.	E1	A	
Prepararías una lista de los objetivos y las acciones que tu consideras que deben realizarse el próximo año. Se lo enviarías y te reunirías para saber sus comentarios y reacciones, modificarías el plan si encuentras validas algunas de sus sugerencias.	E2	B	
Le pedirías que te envié una propuesta de las acciones y objetivos para el próximo año. Revisarías este junto con el, escucharías sus ideas y le ayudarías a explorar las mejores alternativas. Dejarías que el tome las decisiones finales de sus planes y acciones.	E3	C	
Le pedirías a el que presente un plan con sus objetivos y las acciones, para que tu la apruebes. Le dirías que te llame si tiene alguna pregunta.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Por los últimos dos años, los miembros de tu unidad han tenido una excelente trayectoria de rendimiento. Sin embargo, ellos han experimentado recientemente tres inconvenientes mayores por motivos que estaban fuera su control. Su rendimiento y moral ha caído drásticamente y tu jefe esta muy preocupado. En la reunión de tu equipo, tu....	12		ENCUESTA
Revisarías con ellos los recientes obstáculos. Les brindarías los planes de acción específicos que deben tomarse para mejorar la situación actual. Monitoreas de cerca el cumplimiento.	E1	A	
Revisarías con ellos los recientes obstáculos. Clarificarías los planes de acción que quieres que se realicen para mejorar el rendimiento actual. Escuchas sus ideas e incorporas las que consideras posibles. Les enfatizas los resultados. Los animas para que sigan tratando. Revisaras con frecuencia su rendimiento.	E2	B	
Revisarías con ellos como se sienten acerca de los obstáculos que se han presentado. Escucharías sus preocupaciones y los animarías para que ellos exploren sus propias ideas de las acciones a tomar. Revisarías periódicamente su rendimiento.	E3	C	
Revisarías con ellos los recientes obstáculos sin presionar a los miembros de tu equipo. Les pedirías establecer una fecha para entregarte un plan de acción para mejorar el rendimiento. Les brindarías completo apoyo durante la realización de este plan. Le harás seguimiento de los resultados.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Se asigno a tu unidad un nuevo miembro, ella desempeñara una tarea importante en tu equipo. A pesar de que ella no cuenta con la experiencia, ella esta muy animada y se siente confiada de que entregara el trabajo. Tu...	13		ENCUESTA
Le darías detalles de las tareas a realizar y cuando deben ser realizadas. Claramente definirías los pasos que ella debe tomar para alcanzar los resultados. Le muestras como hacer estas tareas. Monitoreas su rendimiento de cerca.	E1	A	
Revisarías los resultados que deseas y cuando deben realizarse. Claramente definirías los pasos que ella debe tomar para alcanzar los resultados. Explicarías por que estos pasos son importantes y escucharías sus ideas. Usarías sus ideas como parte del plan si lo consideras adecuado, pero te asegurarías de que en general tu plan se siga. Revisarías su rendimiento con frecuencia.	E2	B	
Le preguntarías como planea realizar su labor. Le ayudarías a explorar los problemas que ella puede en ese momento anticipar y generarías en conjunto las posibles soluciones. La animarías a seguir su propio plan. Estarías disponible a escucharla y atenderla si tiene preocupaciones. Periódicamente revisa su progreso.	E3	C	
Le brindarías tiempo para que ella determine lo que el trabajo necesita y como será hecho. Le dejarías saber porque este trabajo es importante. Le pedirías que te contacte si necesita apoyo. Haría seguimiento de su rendimiento.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Tu jefe te ha pedido que incrementes los resultados de tu unidad un 7%. Tu sabes que esto es posible, pero tu participación activa será necesaria. Para liberar tu carga, tu debes reasignar la tarea de desarrollar un nuevo sistema de control de costos a uno de tus empleados. La persona que tu quieres nombrar tiene la experiencia necesaria en sistemas de costos, pero ella esta un tanto insegura de que podrá realizar esta tarea por si sola. Tu... Le asignarías la tarea. Escucharías sus preocupaciones y tratarías de minimizar su inseguridad explicándole como debe llevar a cabo esta asignación. Le defines los pasos que deben ser tomados. Monitoreas de cerca el progreso.	14 E1	A	ENCUESTA
Le asignarías la tarea y escucharías sus preocupaciones. Revisarías con ella los pasos requeridos para completar esta actividad. Preguntarías sus ideas y sugerencias, modificarías el plan si estimas que algunas de estas sugerencias son validas, pero te asegurarías que siga en general plan trazado. Revisarías el avance con frecuencia.	E2	B	
Le asignarías la tarea y escucharías sus preocupaciones. Explicarías porque crees que ella tiene las cualidades y experiencia que se requieren para realizar esta actividad. Ayudarías a explorar las alternativas que ella plantea que pueden ser tomadas. La animas a que lo realice y le brindas tu apoyo y los recursos que necesita. Brindarías seguimiento al progreso con regularidad.	E3	C	
Le asignarías la tarea. Escucharías sus preocupaciones pero la animarías para que ella misma resuelva estas situaciones. Le darías tiempo para que haga los cambios y no pedirás resultados de inmediato. Le pides que se reúnan para dar seguimiento con cierta frecuencia.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Tu jefe te ha pedido que asignes a uno de tus miembros de equipo para formar parte de un equipo multi-funcional. Este equipo hará las recomendaciones para una reestructuración del plan de compensación general de la compañía. Tu has seleccionado a un gerente muy productivo que conoce como se sienten los demás empleados del actual plan de compensación. Ella lidero de manera exitosa una unidad de negocio en el pasado y esta dispuesta a formar parte de este equipo. Tu... Le asignarías esta labor, pero le indicaría como debe presentar el punto de vista y las preocupaciones de sus compañeros de trabajo. Le pides que te brinde un reporte de avances dos días después de cada reunión que se realice con este equipo multi-funcional.	15 E1	A	ENCUESTA
Le asignarías esta labor. Revisas con ella cual debería la mejor manera de presentar el punto de vista de sus compañeros. Le pedirías sus ideas, pero te aseguras que en general siga tus planteamiento. Le pides que te enví un reporte luego de cada reunión con el equipo multifuncional.	E2	B	
Le pedirías que acepte esta asignación. Le ayudarías a desarrollar la presentación y propuesta que incluirá el punto de vista de sus compañeros. Revisas el progreso con alguna frecuencia.	E3	C	
Le asignarías esta labor. Le pedirías que te brinde reporte de los avances cuando estime conveniente.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Debido a una situación familiar, tu te has visto en la necesidad de faltar a dos de las reuniones de comité de la unidad a tu cargo. Antes de ir a la próxima reunión tu sientes que el equipo esta trabajando bien junto y alcanzando las metas. Todos los miembros del equipo vienen bien preparados a la reunión, participan activamente y se ven entusiastas del progreso. Tu estas inseguro de cual seria tu papel en esta reunión, tu.....	16		ENCUESTA
Agradecerías a los miembros de tu equipo por el apoyo que te han brindado y el trabajo realizado hasta la fecha. Establecerías la agenda de la próxima reunión, y continuarías brindando la lista de actividades de grupo que deben realizarse.	E1	A	
Agradecerías a los miembros de tu equipo por el apoyo que te han brindado y el trabajo realizado hasta la fecha. Establecerías la agenda de la próxima reunión pero pedirías las sugerencias a los miembros de los temas que deben revisarse.	E2	B	
Agradecerías a los miembros de tu equipo por el apoyo que te han brindado y el trabajo realizado hasta la fecha. Tratarías de solicitar alternativas y sugerencias nuevas de cómo continuar trabajando. Harías lo que se deba para que los miembros del equipo se sientan importantes e involucrados.	E3	C	
Agradecerías a los miembros de tu equipo por el apoyo que te han brindado y el trabajo realizado hasta la fecha. Dejarías que el grupo continué haciendo lo que han estado haciendo durante las próximas dos reuniones.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Tu equipo es muy competente y trabajan muy bien solos. Su entusiasmo es alto debido a sus resultados positivos. El rendimiento de tu equipo es superior. Ahora, tu debes establecer los objetivos del próximo año. En una reunión de equipo, tu.....	17		ENCUESTA
Premiarías a tu equipo por los resultados del año anterior. Los retarías a que sean ellos mismos los que establezcan los objetivos del año siguiente. Establecerías los planes de acción necesarios para que estos planes se cumplan.	E1	A	
Premiarías a tu equipo por los resultados del año anterior. Establecerías los objetivos para el siguiente año y las acciones necesarias para realizarlos. Solicitarías al grupo que te de las ideas y las sugerencias del plan, modificarías este cuando lo estimes conveniente.	E2	B	
Premiarías a tu equipo por los resultados del año anterior. Involucrarías el grupo en una sesión de búsqueda de soluciones para establecer los objetivos del año siguiente. Los animas a que sean creativos y los ayudas a explorar sus alternativas.	E3	C	
Premiarías a tu equipo por los resultados del año anterior. Les pedirías que establezcan los objetivos del año siguiente y definir las acciones para alcanzarlos. Estarías disponible para colaborar con esta reunión cuando ellos te lo pidan.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Tu y tu jefe están de acuerdo en que tu departamento necesita establecer nuevos procesos de trabajo para mejorar los resultados a largo plazo. Los miembros de tu equipo están muy animados para hacer los cambios, pero debido a sus funciones especializadas, su falta de conocimiento y sus habilidades para entender la visión ampliada, tu....	18		ENCUESTA
Harías la definición de los nuevos procedimientos y mostrarías los nuevos procedimientos. Darías las instrucciones al grupo, y en un inicio darías un seguimiento cercano de los resultados y apego a los nuevos estándares de trabajo.	E1	A	
Harías la definición de los nuevos procedimientos y el plan de implementación. Involucrarías al equipo en la discusión de las alternativas. Usarías sus sugerencias cuando lo consideres posible, pero te asegurarías que sigan el plan trazado. Con frecuencia revisarías que estos nuevos procesos se estén siguiendo y monitoreando los resultados.	E2	B	
Involucrarías a los miembros del equipo en explorar los nuevos procedimientos de trabajo. Los animarías que utilicen la mayor creatividad y desarrollo de los nuevos procedimientos. Los ayudarías a explorar las posibles alternativas. Periódicamente revisas el uso de los nuevos procedimientos y monitoreas el rendimiento.	E3	C	
Pedirías al grupo que formule e implemente nuevos procesos de trabajo. Contestarías las dudas informativas y de visión que tengan, pero darías la libertad a tu equipo de llevar a cabo esta actividad. Periódicamente harías revisión de su progresos y rendimiento.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Tu has sido recientemente nombrado como gerente de tu división o departamento. Desde que tomas el cargo, tu notas una baja en el rendimiento. Han existido cambios tecnológicos y tu grupo de trabajo aun no ha logrado el nivel de experiencia y habilidades necesario. Lo peor de todo, ellos no se ven motivados a desarrollar este nuevo nivel. En una reunión de grupo, tu...	19		ENCUESTA
Trazarías y liderarías las acciones correctivas necesarias que deseas que sean implementadas. Incluirías la definición de puestos, responsabilidades y estándares. Darías un seguimiento de cerca del rendimiento y las mejoras.	E1	A	
Harías una definición de las acciones correctivas necesarias que deseas que se tomen. Explorarías las alternativas e incorporarías sus ideas. Modificarías el plan si lo ves apropiado durante la implementación. Con frecuencia revisarías el rendimiento.	E2	B	
Presentarías a tu equipo el declive en el rendimiento de tu división. Escuchas sus preocupaciones. Preguntarías las soluciones para mejorar el rendimiento. Expresas tu confianza en sus estrategias. Harías énfasis en los esfuerzos pasados y periódicamente revisarías el rendimiento que se esta alcanzando con su estrategia.	E3	C	
Les presentarías el declive en el rendimiento. Les pedirías que analicen el problema y definan un plan para ser revisado y aprobado por ti. Establece una fecha para entregar este plan. Dale seguimiento a su rendimiento.	E4	D	

Continuación de Operacionalización de Variable Liderazgo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN		RESPUESTAS	ESCALA	TÉCNICA
Tu has notado que uno de tus empleados inexpertos no esta completando apropiadamente ciertos reportes. Estos reportes están incompletos e inexactos. Ella no esta animada con esta tarea y ha expresado que es puro papeleo y perdida de tiempo. Tu....		20		ENCUESTA
Le dejarías saber que ha estado entregando reportes incompletos e inexactos. Le muestras como se deben completar estos reportes. Especifica los pasos que debe tomar como plan de mejora. Le darás seguimiento de cerca de su rendimiento.		E1	A	
Le dejarías saber que ha estado entregando reportes incompletos e inexactos. Discutirías los pasos que ella debería tomar para mejorar su rendimiento y dejarías claro porque estos reportes son importantes y como impacta el que no se entreguen a tiempo. Preguntarías cuales son las sugerencias pero te aseguraras que ella sigue el plan de trabajo trazado. Revisa frecuentemente la calidad de sus entregables.		E2	B	
Le dejarías saber que ha estado entregando reportes incompletos e inexactos. Le preguntarías que es lo que piensa hacer al respecto. Le ayudarías a desarrollar su plan y solucionar los problemas. Revisa con frecuencia sus entregables.		E3	C	
Le dejarías saber que ha estado entregando reportes incompletos e inexactos. Le pedirías que trace un plan para mejorar su rendimiento y la calidad. Le das tiempo para que mejore. Revisa la calidad de sus entregables.		E4	D	

Tabla 9 Operacionalización de Variable Alineamiento Estratégico.

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	UNIDADES	ESCALA A	TÉCNICA
ALINEAMIENTO ESTRATEGICO	Son las acciones de gestión organizacional que permite que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir.	La administración dedica un esfuerzo considerable a establecer una cultura corporativa que fomente conductas y prácticas laborales que promuevan una buena ejecución de la estrategia.	ESTRATEGIA	FORMULACIÓN	¿La empresa hace parte a sus ejecutivos del diseño de la estrategia?	Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1	ENCUESTA
				CONOCIMIENTO	¿La empresa comunica la estrategia de la empresa a los ejecutivos?	Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1	
				COMPRESIÓN	¿El equipo de trabajo tiene claridad y comprende la estrategia de la empresa, en función a sus objetivos ?	Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1	
			DIRECCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa y los adapta a sus metas de equipo?	Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1	
				VISIÓN ESTRATÉGICA	¿La visión estratégica, misión y valores organizacionales esta alineada a sus objetivos estratégicos para el logro de los resultados?	Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1	

Continuación de Operacionalización de Variable Alineación Estratégica.

DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	UNIDADES	ESCALA	TÉCNICA
EJECUCIÓN	PLAN ESTRATÉGICO	¿Cuenta la empresa, con un plan estrategico para la ejecucion de los objetivos ?	Totalmente de acuerdo	5	ENCUESTA
			De acuerdo	4	
	ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	¿La empresa ha cumplido los objetivos propuestos para este año en base a su resultados generales?	Neutral	3	
			Desacuerdo	2	
			Totalmente en desacuerdo	1	
			Totalmente de acuerdo	5	
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	¿La empresa cuenta con un sistema de evaluacion del desempeño para el logro de objetivos ?	De acuerdo	4	
			Neutral	3	
	HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN	¿La empresa cuenta con sistemas y herramientas de control y medicion para el logro de resultados?	Desacuerdo	2	
			Totalmente en desacuerdo	1	
	SISTEMA DE RECOMPENSAS	¿La empresa cuenta con planes de recompensa alineado a los objetivos y resultados?	Totalmente de acuerdo	5	
			De acuerdo	4	
			Neutral	3	
			Desacuerdo	2	
			Totalmente en desacuerdo	1	

Continuación de Operacionalización de Variable Alineamiento Estratégico.

DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	UNIDADES	ESCALA	TÉCNICA
PERSPECTIVAS	FINANCIERA	¿La empresa esta logrando los resultados planeados para este año?	Totalmente de acuerdo	5	ENCUESTA
			De acuerdo	4	
			Neutral	3	
			Desacuerdo	2	
			Totalmente en desacuerdo	1	
		¿La empresa cuenta con planes para ser productivos, aumentar los ingresos, y controles para eficientar gastos?	Totalmente de acuerdo	5	
			De acuerdo	4	
			Neutral	3	
			Desacuerdo	2	
	Totalmente en desacuerdo	1			
	CLIENTES	¿La empresa esta logrando el cumplimiento de sus objetivos enfocado al crecimiento del negocio?	Totalmente de acuerdo	5	
			De acuerdo	4	
			Neutral	3	
		¿El equipo esta orientado para brindar un servicio excepcional y atención al cliente de calidad?	Desacuerdo	2	
			Totalmente en desacuerdo	1	
Totalmente de acuerdo			5		
PROCESOS	¿Considera que la empresa cuenta con ventaja competitiva diferenciada sobre sus competidores?	De acuerdo	4		
		Neutral	3		
		Desacuerdo	2		
		Totalmente en desacuerdo	1		
	¿Cuenta la empresa con la distribución efectiva, disponibilidad de producto para lograr los objetivos en ventas?	Totalmente de acuerdo	5		
		De acuerdo	4		
		Neutral	3		
¿Cuenta la empresa con políticas y procedimientos para la ejecución de objetivos y logro de resultados?	Desacuerdo	2			
	Totalmente en desacuerdo	1			
	Totalmente de acuerdo	5			
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	¿Cuenta la empresa con sistemas de información que faciliten los resultados propuestos?	De acuerdo	4		
		Neutral	3		
		Desacuerdo	2		
	Totalmente en desacuerdo	1			
	¿La empresa cuenta con personal capacitado y competente para el logro de resultados?	Totalmente de acuerdo	5		
		De acuerdo	4		
Neutral		3			
¿La empresa cuenta con un sistema de plan de carrera para que los colaboradores internos sean promovidos?	Desacuerdo	2			
	Totalmente en desacuerdo	1			
	Totalmente de acuerdo	5			
	De acuerdo	4			
¿La empresa cuenta con un programa de capacitación y desarrollo para los colaboradores ?	Neutral	3			
	Desacuerdo	2			
	Totalmente en desacuerdo	1			
	Totalmente de acuerdo	5			

Continuación de Operacionalización de Variable Alineación Estratégica.

DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	UNIDADES	ESCALA	TÉCNICA
CULTURA DE ALTO DESEMPEÑO	INNOVACIÓN	¿La empresa orienta al equipo a la creatividad e innovación para la gestión de los procesos, aprendizaje y eficiencia operativa?	Totalmente de acuerdo	5	ENCUESTA
			De acuerdo	4	
	Neutral	3			
	Desacuerdo	2			
	Totalmente en desacuerdo	1			
	MOTIVACIÓN	¿En la empresa cuenta con un buen ambiente de trabajo y los colaboradores se sienten motivados para el logro de resultados?	Totalmente de acuerdo	5	
De acuerdo			4		
Neutral	3				
Desacuerdo	2				
Totalmente en desacuerdo	1				
LIDERAZGO	¿La organización cuenta con líderes competentes y enfocados con la estrategia, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos?	Totalmente de acuerdo	5		
		De acuerdo	4		
Neutral	3				
Desacuerdo	2				
Totalmente en desacuerdo	1				
RECONOCIMIENTO	¿La empresa fomenta el reconocimiento por el trabajo bien hecho y el logro de objetivos?	Totalmente de acuerdo	5		
		De acuerdo	4		
Neutral	3				
Desacuerdo	2				
Totalmente en desacuerdo	1				
COMPROMISO	¿El equipo de trabajo esta comprometido con la empresa y da la milla extra para el logro de los objetivos empresariales?	Totalmente de acuerdo	5		
		De acuerdo	4		
Neutral	3				
Desacuerdo	2				
Totalmente en desacuerdo	1				
COMUNICACIÓN	¿Ha logrado transmitir la visión estratégica de la organización a todo el equipo ejecutivo, mandos medios, y demás colaboradores?	Totalmente de acuerdo	5		
		De acuerdo	4		
Neutral	3				
Desacuerdo	2				
Totalmente en desacuerdo	1				

3.1.4 HIPÓTESIS

La hipótesis o supuesto de la investigación es una explicación provisional que permite establecer relaciones y explicaciones temporales al planteamiento de la investigación. Es producto de nuestra experiencia y el conocimiento inicial que tenemos del tema a investigar. La hipótesis nos permite darle un rumbo a nuestra investigación, aunque esta deberá ser comprobada o refutada en la medida que analicemos con mayor profundidad y detenimiento el fenómeno de estudio y lo interpretemos con la ayuda del marco conceptual y teórico. (Martínez Ruiz, 2012, p. 118)

Hi: El estilo de liderazgo aplicado por los ejecutivos de Distribuidora de Calzado en Honduras está en relación con el grado de alineamiento estratégico de la Empresa para el logro de sostenibilidad.

Ho: El estilo de liderazgo aplicado por los ejecutivos de Distribuidora de Calzado en Honduras no está en relación con el grado de alineamiento estratégico de la empresa para el logro de sostenibilidad

3.2 ENFÓQUE Y METODOS

Hernández Sampieri, (2014) Afirma:

Un factor adicional que ha detonado la necesidad de utilizar los métodos mixtos es la naturaleza compleja de la gran mayoría de los fenómenos o problemas de investigación abordados en las distintas ciencias. Éstos representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva. (p. 536)

El abordaje metodológico utilizado en este estudio es un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo debido a que como método investigativo el aporte al utilizar ambos enfoques es valioso porque brinda una comprensión más profunda del tema que se está abordando en esta investigación. Es cualitativa debido a que investiga cualidades de las variables en investigación y cuantitativa debido a que mide (da un numero) las actitudes, y grado de conformidad del encuestado. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación. El tipo de estudio es no experimental debido a que no se manipulo deliberadamente ninguna de sus variables; tiene un diseño transversal, debido a que la investigación estaba centrada en analizar el estilo de liderazgo y alineamiento estratégico en una empresa en un momento dado y un alcance descriptivo correlacional debido a que se buscó recoger y medir información de cada una de las variables en estudio y establecer una relación entre ambas. El tipo de muestra es probabilística. La técnica para la recolección utilizar es mediante la aplicación de encuesta.

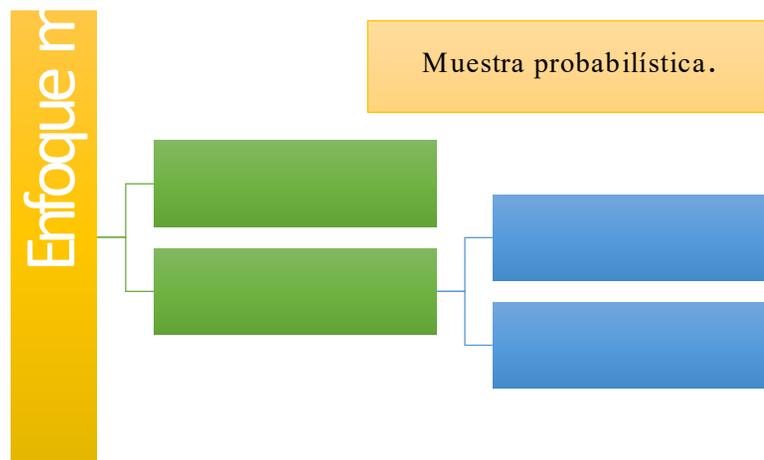


Figura 14 Enfoque y métodos de investigación

En la figura anterior se resume el enfoque de la investigación en el cual se estará desarrollando el proyecto y describe el tipo de estudio, diseño y alcance, método a utilizar, tipo de muestra y la técnica empleada para obtener la información de los ejecutivos.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Cada estudio mixto implica un trabajo único y un diseño propio, ciertamente resulta una tarea artesanal; sin embargo, sí podemos identificar modelos generales de diseños que combinan los métodos cuantitativo y cualitativo, y que guían la construcción y el desarrollo del diseño particular. Así, el investigador elige un diseño mixto general y luego desarrolla un diseño específico para su estudio (Hernández Sampieri, 2014, p. 560)

3.3.1 POBLACIÓN

Nuestra población comprende a todos aquellos ejecutivos operativos y tácticos de la distribuidora de calzado Honduras, ubicados en los diferentes departamentos de Honduras; Cortes, Francisco Morazán, Comayagua, Choluteca, que en el año 2019 desempeñan labores en los departamentos de Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas, Venta detalle y ventas mayor.

3.3.2 MUESTRA

Hernández Sampieri, (2014) afirma:

Para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). “Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población. (p. 173)

Utilizando la tabla propuesta por Krejcie y Morgan en 1970, la muestra correspondiente para un universo de 35 individuos es de $n= 32$ participantes, sin embargo, por lo pequeña que es la población para este estudio se decidió incluir a toda la población que incluye 34 ejecutivos de la organización.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La población sujeta para este estudio comprende a 34 ejecutivos tácticos y operativos que laboran en la Distribuidora de calzado Honduras, ubicados en las diferentes ciudades; Cortes, Atlántida, Francisco Morazán, Comayagua, Choluteca. De los cuales 6 son ejecutivos estratégicos y 28 son ejecutivos tácticos.

3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

En la unidad de respuesta para el instrumento de elaboración propia de alineamiento se utilizó una escala de medición tipo Likert para dar respuesta a cada una de las interrogantes en una escala de cinco, donde 5 equivale a totalmente de acuerdo y 1 equivale a totalmente en desacuerdo.

La unidad de respuesta en el instrumento validado por expertos sobre liderazgo presento como alternativas cuatro, tres y dos posibles respuestas buscando reflejar la autopercepción que tiene los ejecutivos en este caso de sus cualidades de liderazgo.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

La importancia de las técnicas e instrumentos aplicados es esencial para dar respuesta a las preguntas de investigación y para encontrar información que contribuya a dar respuestas y soluciones al problema de investigación planteados.

3.4.1 INSTRUMENTOS

Hernández Sampieri, (2014) “La función de la medición es establecer una correspondencia entre el mundo real y el mundo conceptual”. (p. 201) El momento de aplicar los instrumentos de medición y recolectar los datos representa la oportunidad para el investigador de confrontar el trabajo conceptual y de planeación con los hechos.

Teniendo en cuenta lo descrito por Sampieri en lo referente a la función de la medición, la recolección de información en este estudio fue obtenida mediante la aplicación de dos instrumentos

a los ejecutivos de distribuidora de calzado Honduras; esta medición representa la oportunidad de poder establecer una concordancia entre el mundo real y el conceptual. Debido a que se dará respuesta positiva o negativa a lo planteado en las preguntas de investigación en lo referente al rol que desempeña un buen estilo de liderazgo y su relación con la alineación estratégica en el cumplimiento de sostenibilidad financiera y efectiva.

3.4.1.1 CUESTIONARIO

Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (Hernández Sampieri, 2014, p. 217)

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron dos instrumentos tipo cuestionario; el primer cuestionario es de elaboración propia, que consiste en 27 ítems cerrados, politómicos, redactados de manera clara y sencilla en el cual se utilizó una escala de medición tipo Likert para dar respuesta a cada una de las interrogantes (totalmente de acuerdo 5 y totalmente en desacuerdo 1) empleado para determinar el grado de alineación estratégica de la distribuidora de calzado en Honduras. La confiabilidad de la herramienta se obtuvo mediante la obtención del Alfa de Cronbach en el programa IBM SPSS statistics versión 25 cuyo resultado fue de 0.93 por lo tanto es un instrumento confiable como puede corroborarse en anexos.

El segundo instrumento que se utilizó en la recolección de datos para evaluar el estilo de liderazgo predominante en los ejecutivos de Distribuidora de Calzado en Honduras consiste en un instrumento validado por los expertos; el cuestionario LBAII, Análisis del Comportamiento del Líder II, Autopercepción, fue elaborado en el año 1999 por Ken Blanchard y sus colaboradores: Roland, Hambleton, Drea, Zigarmi y Douglas, Forsyth en USA. Este cuestionario consta de 20 ítems, los cuales representan situaciones laborales típicas que involucran al líder y a uno o más de sus colaboradores directos, los cuales presentan como alternativas cuatro, tres y dos posibles respuestas buscando reflejar la autopercepción que tiene los ejecutivos de sus cualidades de liderazgo.

3.4.2 TÉCNICAS

A continuación, se describe la técnica utilizadas en el desarrollo de este proyecto para obtener información adecuada y acertada.

3.4.2.1 ENCUESTA

Se desarrolló un cuestionario de 27 preguntas para dar respuesta a la variable independiente alineación estratégica, descritas en el cuadro de operacionalización de variable alineamiento estratégico Tabla 8 – Tabla 27. El segundo cuestionario, es un instrumento de 20 preguntas situacionales sobre estilos de liderazgo, validado por expertos como se mencionó con anterioridad y descritas en el cuadro de operacionalización de variable de liderazgo Tabla 28 - 31. Ambos instrumentos fueron aplicados a los ejecutivos de Distribuidora de calzado en Honduras en diferentes fechas a través de una aplicación de Google que permitió utilizar el recurso de mensajería WhatsApp y correo electrónico para la aplicación de esta. El procesamiento de datos se desarrolló posteriormente a través del programa SPSS statistic y Excel.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

“Las fuentes de información son cualquier escrito o testimonio gráfico o visual que proporcionan datos sobre el tema que se está investigando” (Martínez Ruiz, 2012, p. 135).

3.5.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS

“La información de primera mano o datos primarios es aquella que ha sido obtenida organizada y formulada por el propio investigador”(Martínez Ruiz, 2012, p. 135).

Para la realización de este proyecto de investigación la información se obtuvo mediante la aplicación de dos herramientas tipo cuestionario, uno de elaboración propia y un segundo instrumento validado por expertos los cuales fueron aplicados a 34 ejecutivos de distribuidora de calzado en Honduras.

3.5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS

“Los datos secundarios o información de segunda mano es la que se obtiene de las fuentes documentales que provienen de otras investigaciones” (Martínez Ruiz, 2012, p. 135).

Dentro de las fuentes secundarias para la obtención de información se utilizaron libros de texto digital y en formato físico, artículos de revistas, prensa digital, tesis, monografías, revisiones bibliográficas, y un cuestionario validado por expertos que permitió la evaluación de la variable liderazgo.

3.6 LIMITANTES

Dentro de las limitantes encontradas para el desarrollo del proyecto se incluyó el factor tiempo, debido a que solo se contaba con 10 semanas para el desarrollo de la investigación; otra de las limitantes fue el tiempo de los ejecutivos por los horarios y horas de trabajo extenuantes debido a la temporada de fin de año lo que también influyó en que dos de los ejecutivos no respondieran la encuesta.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de dos encuestas a los ejecutivos de distribuidora de calzado Honduras, en la que se evaluaron las dos variables independientes liderazgo y alineación estratégica, abordando cada una de las dimensiones (dirigir, apoyo, coaching, delegar) y (estrategia, dirección, planificación, perspectivas, ejecución, movilización y cultura de alto desempeño) respectivamente. Estos resultados se presentan en segmentos por cada variable a investigar y constan de título numerado, gráfico con medidas simétricas y su respectivo análisis.

4.1 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS EJECUTIVOS DE DISTRIBUIDORA DE CALZADO HONDURAS.

El primer segmento de resultados es referente a las características de edad, género, lugar de trabajo, puesto de trabajo, antigüedad y desempeño en los ejecutivos de distribuidora de calzado Honduras.

En lo referente a edad, existe una predominancia de adulto joven, situada entre 26 a 30 años en los ejecutivos de Distribuidora de Calzado Honduras, lo que sugiere una participación fuerte de talento joven en el liderazgo empresarial como se observa en la figura 17. Cabe mencionar que el Instituto Choiseul en España publicó en 2016 la primera edición del ranking Economic Leaders for Tomorrow, en el que destaca la figura de centenar de jóvenes de entre 25 y 42 años destacados del panorama nacional por su liderazgo empresarial. Valorándolos en 125 parámetros diferentes, desde la posición jerárquica en la organización, hasta su potencial, imagen, reputación, influencia interna y externa.

En cuanto a género, se observa una prevalencia del sexo femenino de 74% con respecto al masculino, quedando evidenciado el rol participativo y significativo de la mujer en puestos de liderazgo estratégicos para el cumplimiento de objetivos dentro de las organizaciones y en particular la Distribuidora de calzado en Honduras; Figura 15. Avalando lo expresado por la Organización Internacional de Trabajo quien estima que las empresas con una cultura inclusiva de género (al menos un 30% en puestos de trabajo directivo) tienen un 9% más de probabilidad de

mejorar su rendimiento comercial. El organismo considera que existe equilibrio de género cuando la relación entre hombres y mujeres es de 40/60. Aunado a esto, en un artículo reciente publicado por insight university indica que la presencia de mujeres en los equipos directivos conlleva por lo general a un mayor compromiso social y un estilo de liderazgo más participativo, mayor creatividad y la capacidad para atraer y retener talento. Uno de los retos actuales para el liderazgo femenino consiste en que su influencia sea más palpable en equipos directivos mixtos.

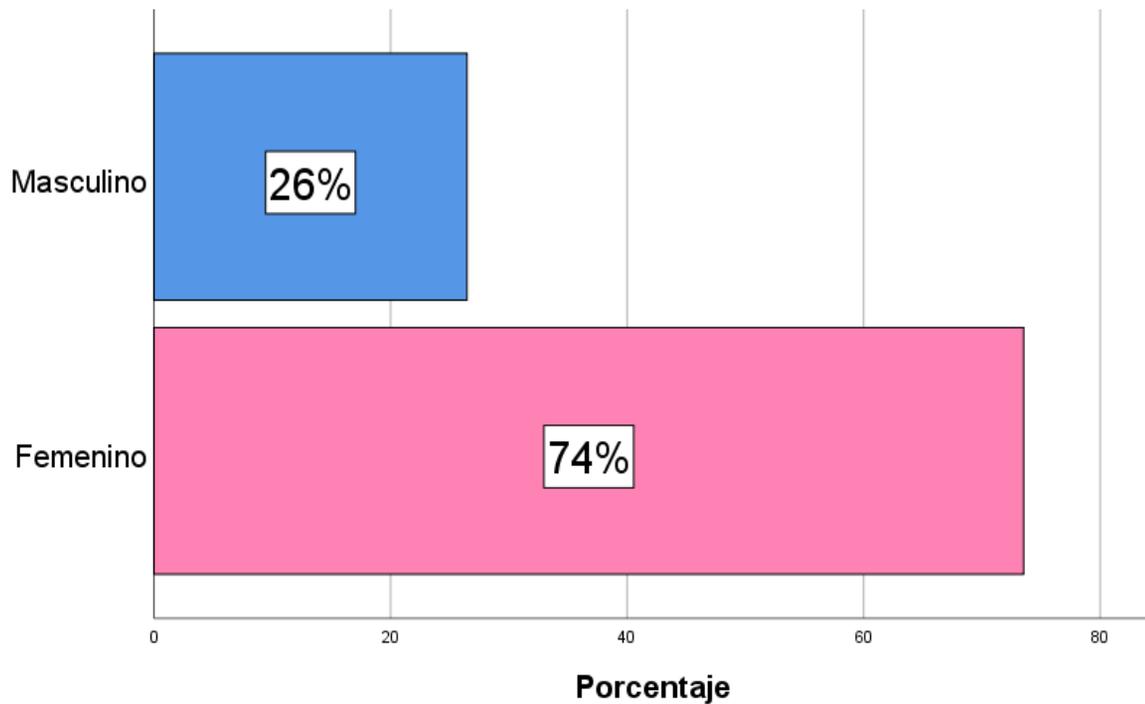


Figura 15 Prevalencia según Género.

Continuando con el análisis de las características demográficas, en lo referente a las ciudades de trabajo, la mayoría de las líderes están ubicados en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula en una proporción de 44% y 41% respectivamente, Figura 16. Lo que muestra que las mayores áreas de oportunidad y de creación de valor se encuentran concentradas en estas dos zonas, no obstante, la estrategia debe estar vinculada e igual manera en las diferentes unidades de negocio para la obtención de resultados sustentables.

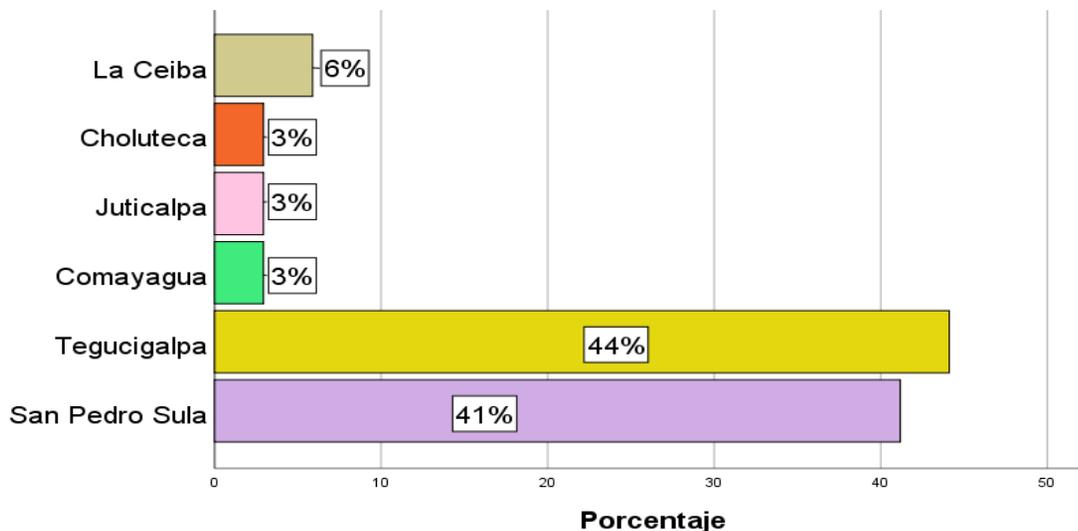


Figura 16 prevalencia según zona de trabajo

4.2 VARIABLE INDEPENDIENTE LIDERAZGO

Teniendo en cuenta que el Liderazgo es una habilidad blanda importante en los ejecutivos de todos los niveles dentro de las organizaciones, para lograr el alineamiento estratégico y la obtención de resultados a mediano y corto plazo, se tomó el modelo de liderazgo situacional, presentando a los ejecutivos de la Distribuidora de Calzado Honduras veinte situaciones en torno a la autopercepción del tipo de liderazgo que ejercen y el grado de flexibilidad para cambiar de un liderazgo a otro dependiente de la situación y el grado de efectividad en cada uno de ellos. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través del procesamiento de datos del instrumento aplicado.

4.2.1. ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN ESTILOS DE LIDERAZGO

En cuanto a estilo de liderazgo a nivel global táctico y estratégico de los ejecutivos de Distribuidora de Calzado Honduras el estilo predominantemente fue Coaching con un 50% del total; el estilo de liderazgo secundario es de Apoyo con un 44% y el estilo de liderazgo en desarrollo es Dirigir con un 6% del total de ejecutivos encuestados; figura 17. En este caso es importante señalar que el estilo de liderazgo delegar es de 0% en los ejecutivos de la Distribuidora de Calzado en Honduras

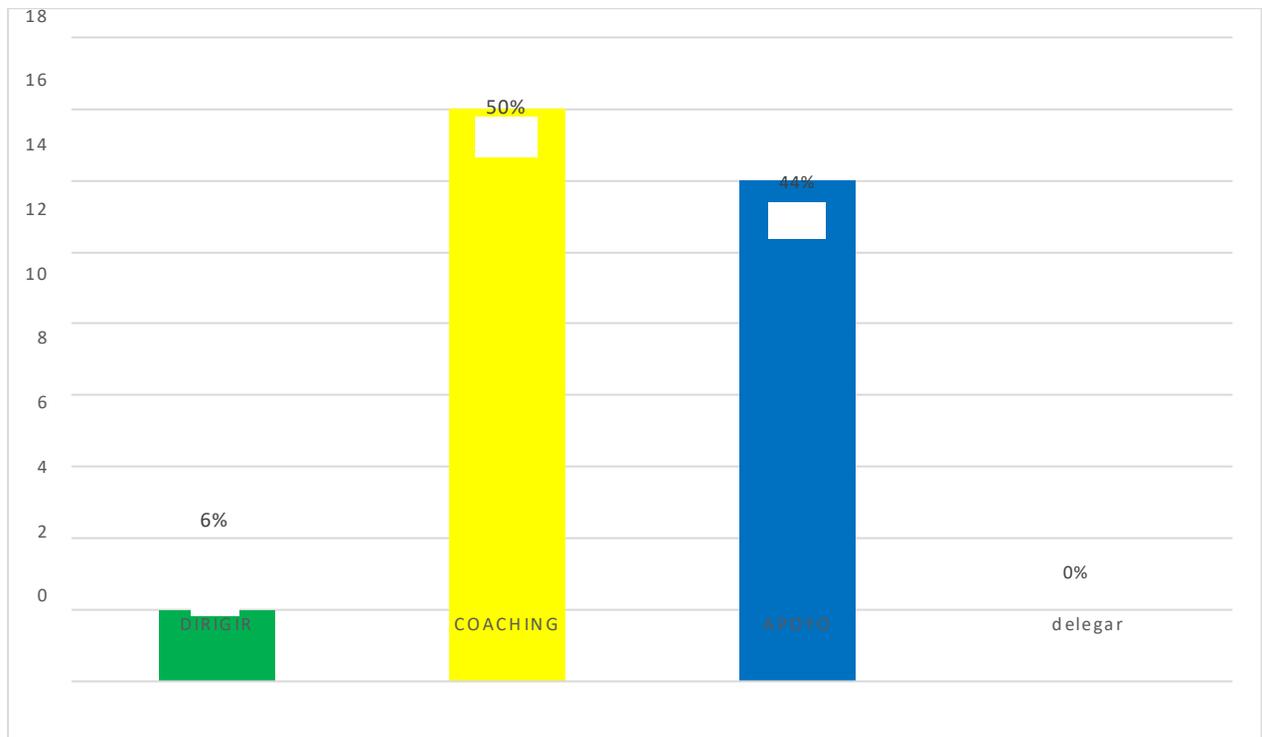


Figura 17 estilo de liderazgo predominante

4.4.2. ANÁLISIS DE LA FLEXIBILIDAD Y EFECTIVIDAD EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SELECCIONADOS SEGÚN EL PUESTO DE TRABAJO

La importancia de analizar la flexibilidad y efectividad dentro de los estilos de liderazgo determinantes en los ejecutivos de Distribuidora de Calzado Honduras, radica en determinar la capacidad del líder de adaptar los cuatro estilos de liderazgo de acuerdo con el grado de madurez que presenten los colaboradores en determinadas situaciones. En general, el rango de normalidad para flexibilidad es de 43 a 63 puntos. Un valor por debajo de esta cifra indica que el líder tiende a utilizar uno o dos estilos para todas las situaciones. Por el contrario, si la cifra está entre el valor normal o alta, indica que el líder selecciona los estilos de liderazgo determinantes igualmente de acuerdo con la situación que se presente en un momento dado. Por otra parte, la efectividad del estilo utilizado ante determinada situación depende de una selección adecuada por parte del líder. Para la comprensión de los datos que se presentan a continuación es necesario resaltar que el rango normal para determinar la efectividad adecuando de los líderes con el instrumento empleado es de 50 a 57 puntos. Un valor por debajo de esta cifra indica que los estilos de liderazgo previamente

seleccionados por el líder fueron inadecuados para las situaciones. Por el contrario, si el resultado esta por arriba de 50 indica que el líder selecciono adecuadamente los estilos de liderazgo para cada situación presentada. Teniendo como base lo antes expuesto, se observó que la flexibilidad de los líderes de la Distribuidora de Calzado Honduras, esta dentro del rango de normalidad, es decir; sus líderes adaptan los estilos de liderazgo seleccionados, de acuerdo con la situación que se presente. Sin embargo, en efectividad se observó una selección inadecuada del estilo de liderazgo en el gerente de ventas al por mayor como se muestra en la figura 18, los demás líderes están dentro del rango de lo aceptable lo que indica que el estilo de liderazgo seleccionado es el adecuado para cada situación.

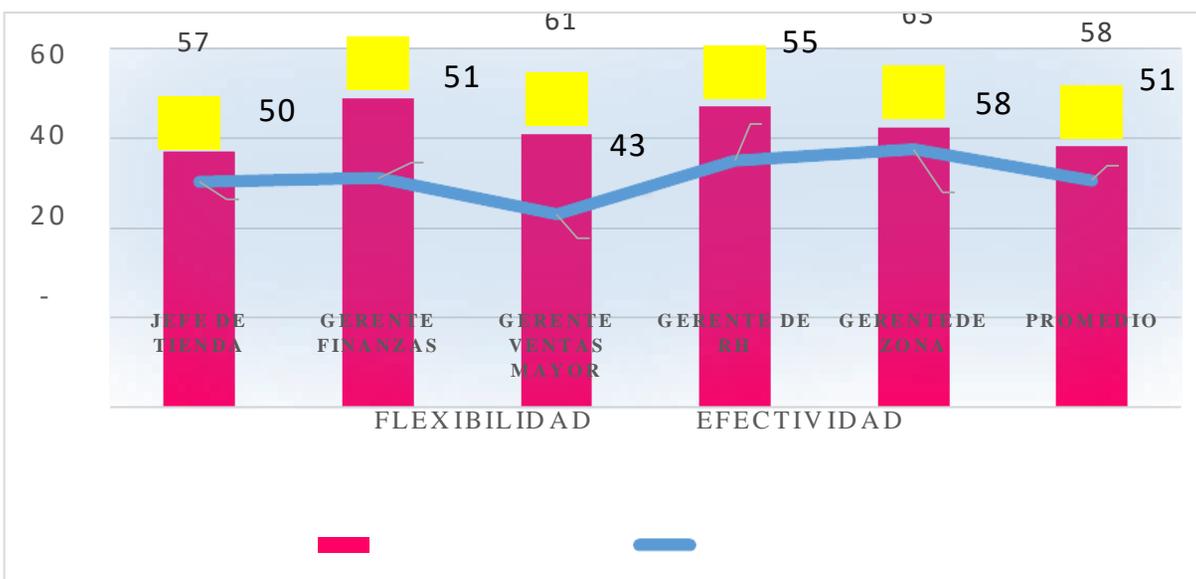


Figura 18 Comportamiento de liderazgo Vs puesto de trabajo

4.4.3. ANÁLISIS DE FLEXIBILIDAD Y EFECTIVIDAD, ESTILOS DE LIDERAZGO POR ZONA

Analizando la flexibilidad y efectividad en el estilo de liderazgo de los ejecutivos de Distribuidora de Calzado Honduras por zona se observa que existe mayor flexibilidad y efectividad en las ciudades de Choluteca, La Ceiba, Juticalpa, San Pedro Sula y Tegucigalpa en orden decreciente respectivamente, no es el caso de Comayagua donde tanto la Flexibilidad como la efectividad están por debajo de los rangos de la normalidad como se observa en la figura 19.

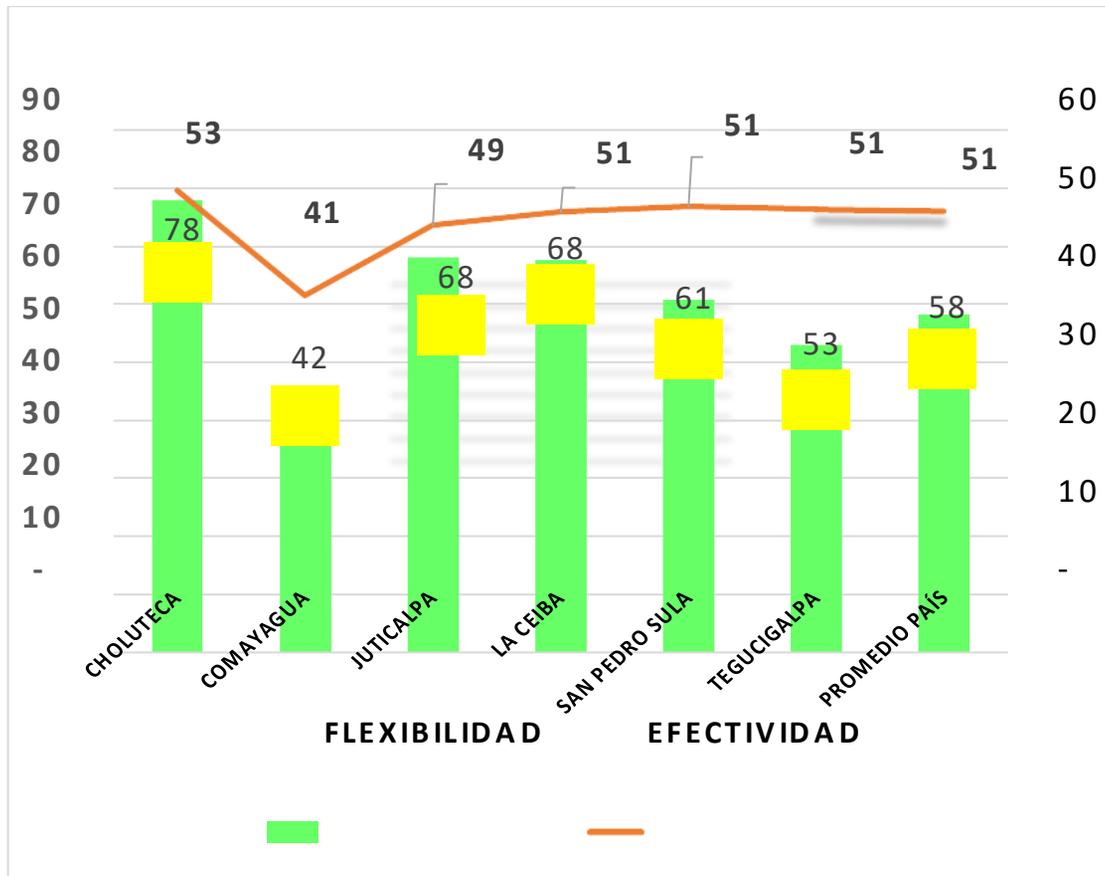


Figura 19 Comportamiento de liderazgo por zona

4.4.4. ANÁLISIS FLEXIBILIDAD Y EFECTIVIDAD SEGÚN LOS RANGOS DE EDAD

La importancia de analizar la Flexibilidad y efectividad de los estilos de liderazgo seleccionados según los rangos de edad de los ejecutivos de Distribuidora de Calzado Honduras, radica en el hecho de que según un estudio desarrollado por Zenger Folkman y realizado a 51,000 líderes con un método de evaluación 360° que mide 16 competencia de liderazgo se encontró que existe una disminución constante de la efectividad del liderazgo después de los 35 años. En el caso de los ejecutivos de Distribuidora de Calzado Honduras los resultados muestran que a mayor edad los líderes son capaces de seleccionar y adaptar los estilos de liderazgo efectivamente de acuerdo con la situación que se presente haciéndoles más efectivos como lo muestra la figura 20.

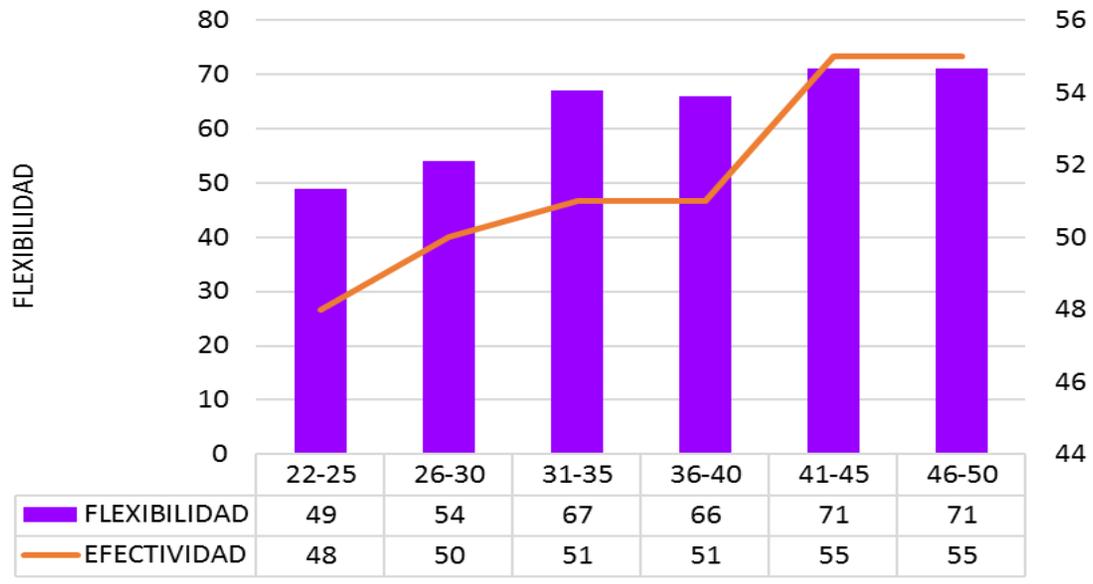


Figura 20 Flexibilidad y efectividad comportamiento de liderazgo Vs rango de edad

4.4.4. ESTILOS DE LIDERAZGO A NIVEL ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

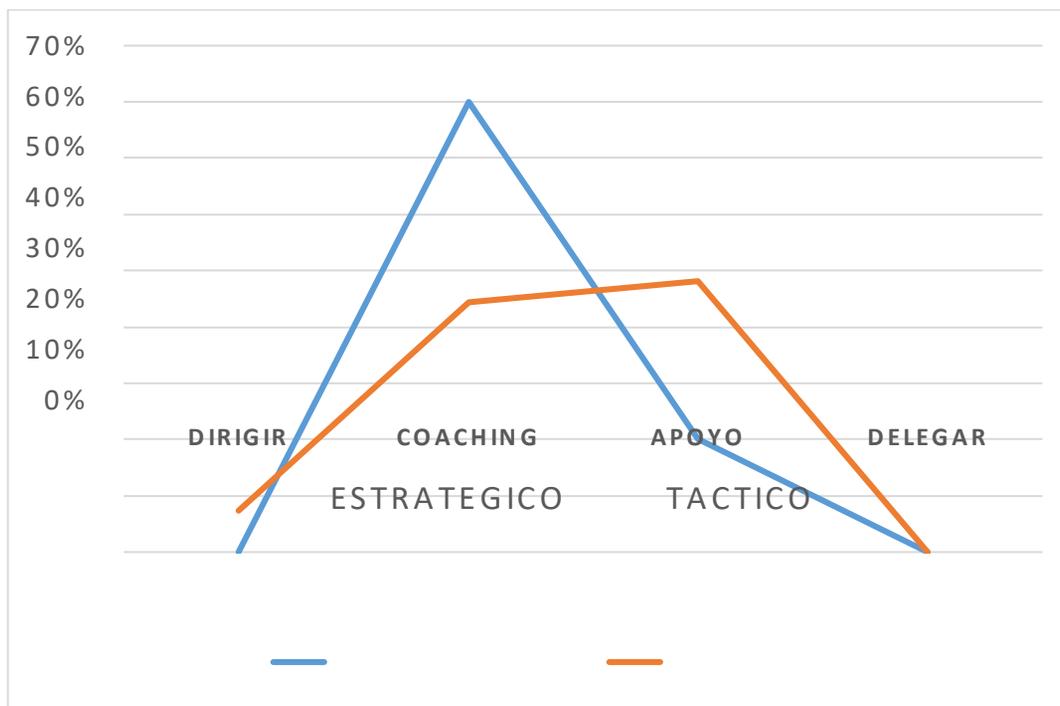


Figura 21 Tipos de liderazgo en los niveles estratégico y táctico

Los estilos de liderazgo en los ejecutivos de la Distribuidora de Calzado Honduras de acuerdo con el nivel de gestión estratégico y táctico son los siguientes; el estilo de liderazgo

predominante a nivel estratégico es Coaching en un 80% y el estilo secundario es apoyo en un 20% como se muestra en la figura 21. A nivel táctico, a diferencia del nivel estratégico el estilo predominante es de apoyo en un 48%, el estilo secundario es Coaching con un 44% y un tercer estilo en desarrollo Dirigir con un 8%, observándose el uso de tres estilos de liderazgo, se debe tener en cuenta que este último se sitúa en las unidades de negocio, con clientes directos, y equipos de trabajo que en algunas ocasiones varía con más frecuencia.

4.3 ALINEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA Y EVALUACIÓN DE LAS DIMENSIONES

Dentro de los objetivos de este estudio se encontraba determinar el grado de alineamiento actual de la estrategia planteada por la alta dirección en la Distribuidora de Calzado Honduras, debido a la connotación que se le ha dado al alineamiento estratégico en el cumplimiento de objetivos y el mantenimiento de una ventaja competitiva.

4.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

La importancia de estudio de esta variable radica en encontrar áreas de oportunidad que se están pasando por alto. Para fines de esta investigación, la información obtenida mediante la recolección de datos para el análisis del alineamiento estratégico se encontró que el grado de alineamiento estratégico dentro de la organización según lo percibido por los ejecutivos de Distribuidora de Calzado Honduras es adecuado en 71% como se muestra en la figura 22; esto indica que existe un 29% de los ejecutivos que consideran que hay áreas de oportunidad y mejora dentro de la organización sobre la cual se debe trabajar para lograr alinear la organización en un 100% y optimizar su rendimiento.

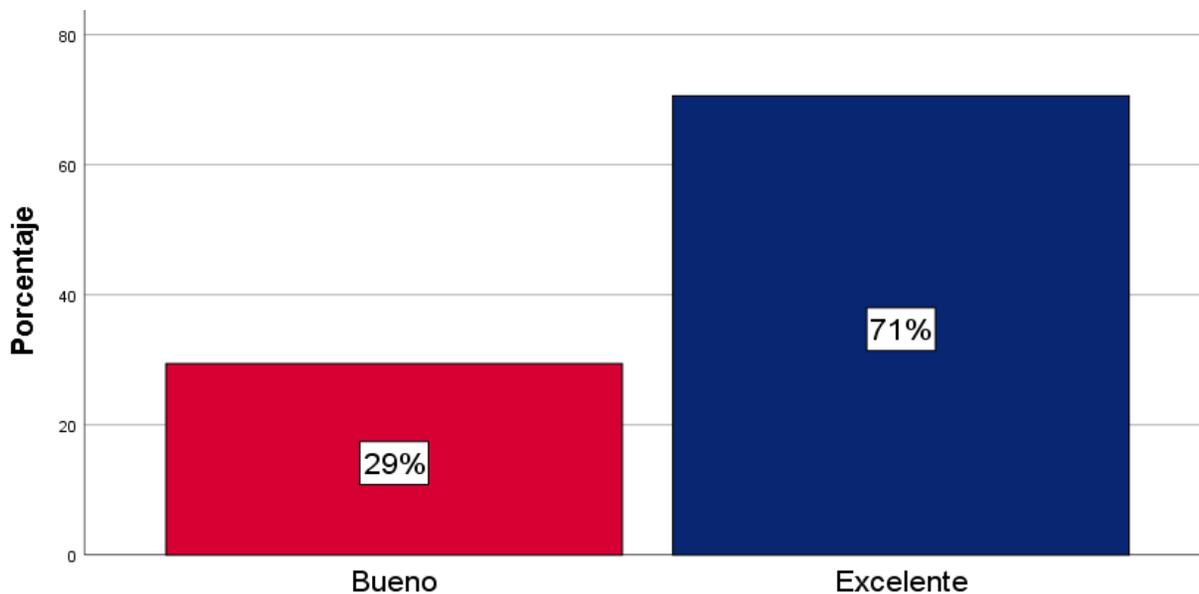


Figura 22 Grado de alineamiento estratégico

4.3.2 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN ESTRATEGIA

La comprensión y conocimiento de la estrategia por parte de líderes y colaboradores son esenciales para lograr alinear la estrategia con la visión de la organización y teniendo como antecedente que uno de los obstáculos que presentan las organizaciones para lograr alinear la estrategia durante su ejecución es que solo un 5% del personal comprende realmente la estrategia nos centramos en investigar esta dimensión en la Distribuidora de Calzado Honduras. Los datos encontrados en la Distribuidora de Calzado Honduras muestran que el grado de conocimiento y comprensión percibido por los ejecutivos con respecto a la estrategia es excelente en un 71% representando una cifra bastante considerable con respecto a lo formulado con anterioridad, sin embargo, existe un 29% de los ejecutivos que no comprende en su totalidad la estrategia empresarial figura 23, denotando así un área de mejora en la que se debe trabajar mediante la comunicación efectiva de los objetivos estratégicos organizacionales para el logro de objetivos.

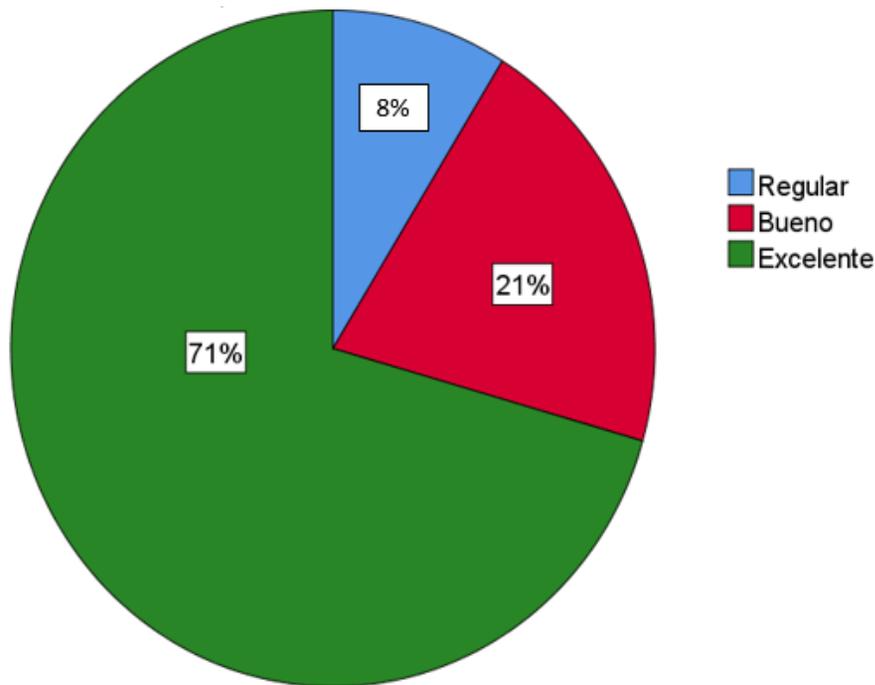


Figura 23 Grado de conocimiento y comprensión de la estrategia.

4.3.3 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Desde el punto de vista de la dirección estratégica se evaluó la percepción de los líderes entorno a la alineación de sus objetivos con la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Se tiene como antecedente que una de la dificultad para ejecutar la estrategia se debe a que solo un 25% de las personas en la organizaciones tienen sus objetivos (mediante políticas de reconocimiento o atributivas) ligados a la estrategia. Los datos recolectados para este estudio muestran que un 65% de los ejecutivos perciben que sus objetivos están alineados con la misión y visión estratégica de la Distribuidora de Calzado Honduras como lo muestra el grafico de la Figura 24 representando un 50% más de lo que estipula la teoría antes mencionada. Existiendo aun un 35 % de esta población sobre la cual trabajar mediante la creación de políticas que permitan anticiparse a las necesidades del personal unido a: sistemas de planificación, control y seguimiento estratégico tanto a nivel de procesos como a nivel individual; de tal forma que cada colaborador conozca sus responsabilidades y su impacto en los resultados finales. Lo anterior enmarcado en esquemas de compensación que retengan y atraigan al mejor talento, que garanticen el bienestar, calidad de vida y proyectos de crecimiento personal y laboral.

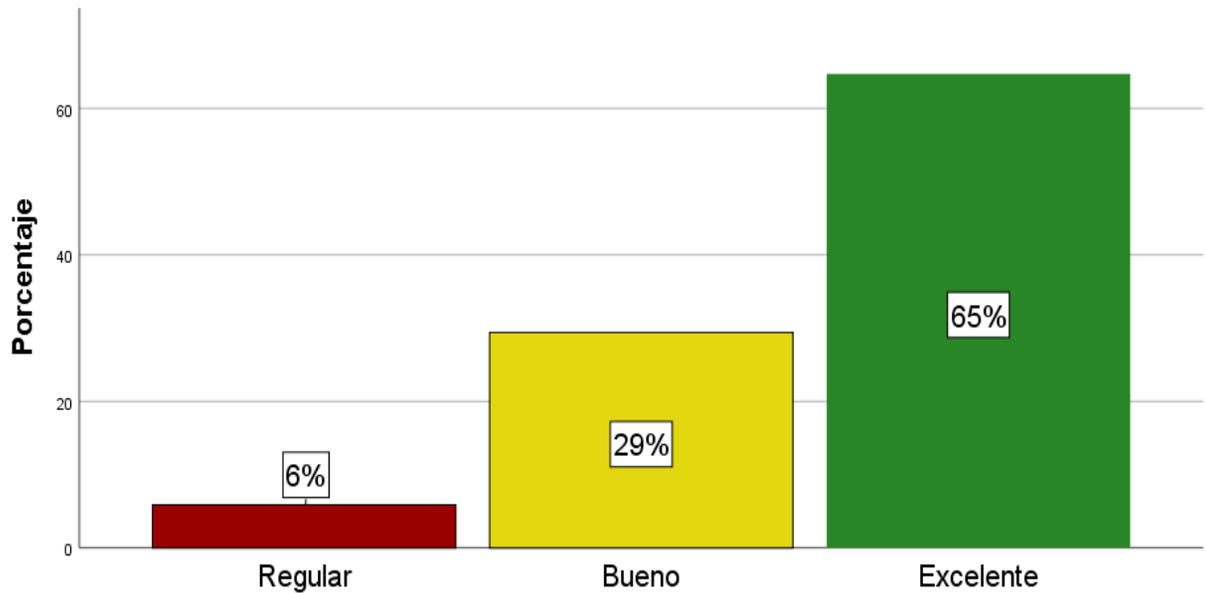


Figura 24 Alineación de los objetivos personales con la visión estratégica de la organización

4.3.4 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN PERSPECTIVAS FINANCIERA, CLIENTE, PROCESOS, APRENDIZAJE Y DESARROLLO

El CMI es un modelo de gestión que permite la alineación de los activos tangibles e intangibles de la empresa mediante el uso de indicadores y estrategias. Contempla cuatro perspectivas sobre las cuales se debe actuar; estas perspectivas son financiera, clientes, procesos, aprendizaje y desarrollo. Según los creadores de esta metodología, la medición de estas cuatro perspectivas permite determinar el grado de alineamiento de la organización con la estrategia. Coincidentalmente al medir esta dimensión por separado se encontraron resultados similares a los obtenidos mediante la medición de todas las dimensiones de la variable para determinar el alineamiento estratégico. En este sentido, se encontró que estas perspectivas están alineadas según lo percibido por los ejecutivos de Distribuidora de Calzado Honduras en un 71% como se muestra en el gráfico de la figura 25.

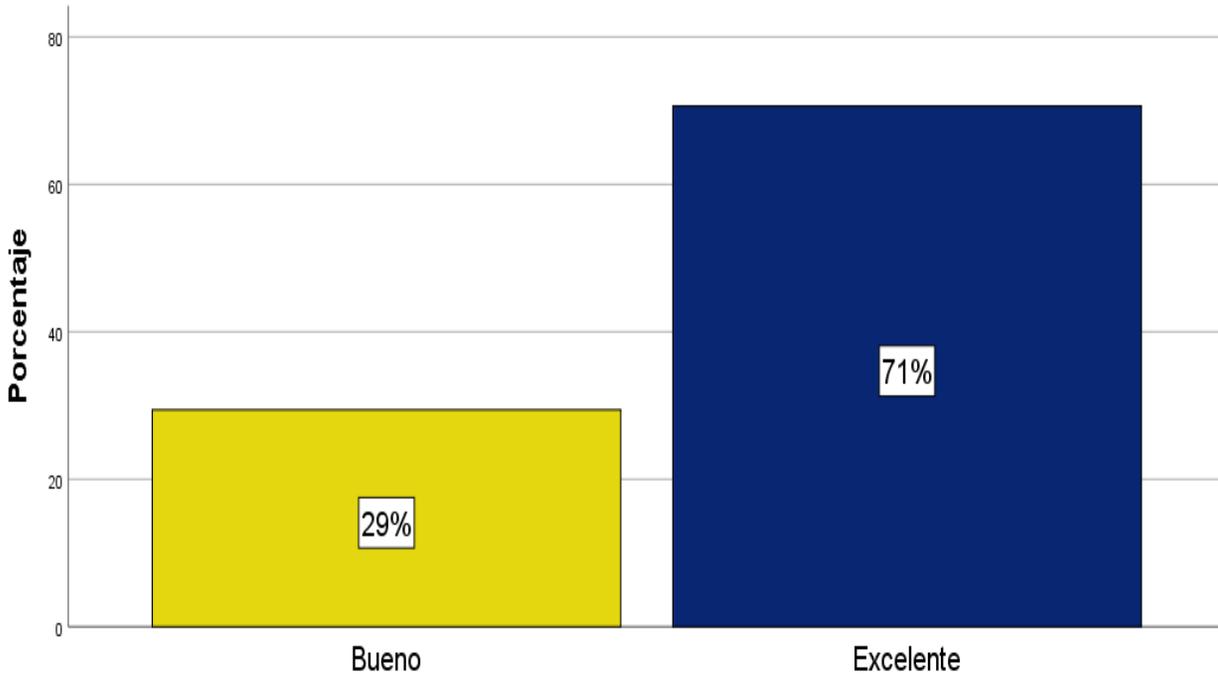


Figura 25 Alineación de las perspectivas financiera, clientes, procesos, desarrollo y aprendizaje

4.3.5 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN EJECUCIÓN

La ejecución del plan estratégico nos muestra si la empresa está cumpliendo los objetivos estratégicos y logrando los resultados generales. Teniendo como antecedente que el 60% de las organizaciones no logran alinear las acciones, recursos y presupuestos con la estrategia; lo que constituyendo un obstáculo para el logro de resultados. Al analizar esta dimensión, los datos obtenidos muestran que los ejecutivos perciben que la ejecución del plan estratégico se está logrando de manera eficiente y por lo tanto se están obteniendo los resultados esperados en un 50%, sin embargo; existe otro 50% de los ejecutivos que está parcialmente de acuerdo con esta aseveración, lo que es un indicativo de falta de alineamiento en la ejecución del plan estratégico para el logro de objetivos como lo muestra la figura 26.

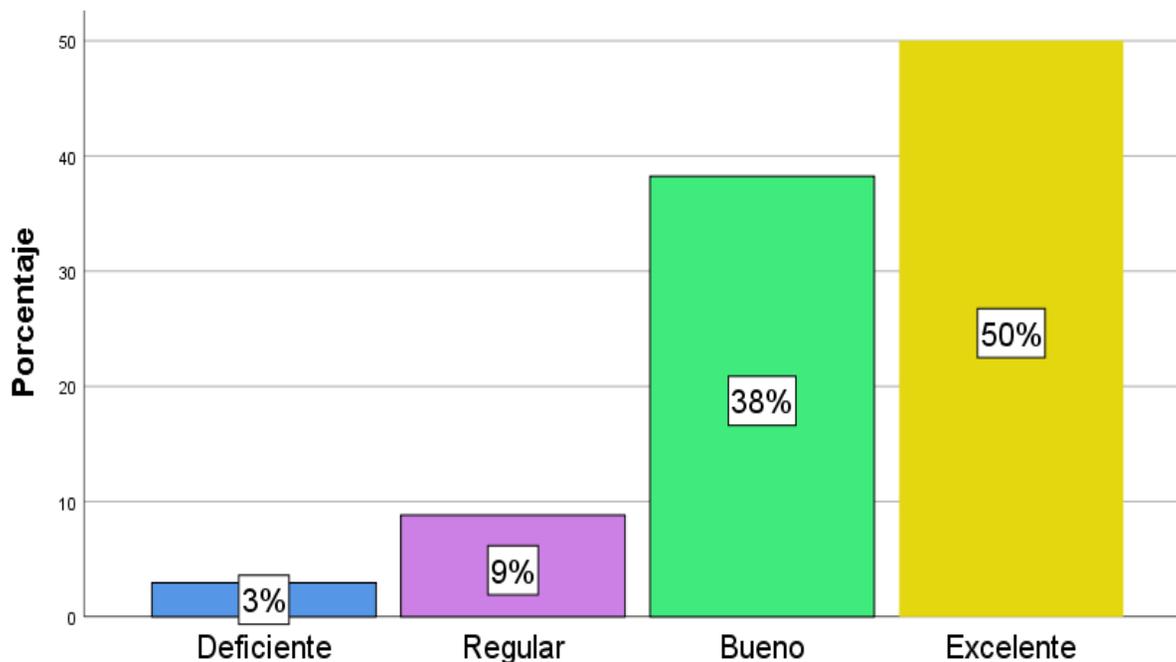


Figura 26 alineamiento de la ejecución del plan estratégico

4.3.6 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN MOVILIZACIÓN: GESTIÓN DE DESEMPEÑO, MEDICIÓN DE RESULTADOS Y SISTEMAS DE RECOMPENSA

Una herramienta importante para vincular los objetivos corporativos con los resultados es el sistema de evaluación del desempeño de la organización. Esta herramienta es necesaria proporcionar a la gerencia una perspectiva multidimensional de la organización para la toma de decisiones en base a datos. Para analizar la dimensión de movilización se tomó en cuenta si la empresa contaba con herramientas de medición de desempeño, y sistemas de recompensa de acuerdo con los objetivos funcionales de cada colaborador. Los datos obtenidos mediante el diagnóstico de esta variable muestran que en un 76% los ejecutivos de Distribuidora de Calzado Honduras están de acuerdo en que la organización cuenta con herramientas de medición de desempeño, así como un plan de incentivos en base a resultados de desempeño de cada colaborador; sin embargo, existe un 24% que esta parcialmente de acuerdo con esta aseveración como lo muestra el gráfico de la figura 27, en este sentido; es necesario trabajar en esta área para lograr mantener colaboradores motivados al cumplimiento de objetivos.

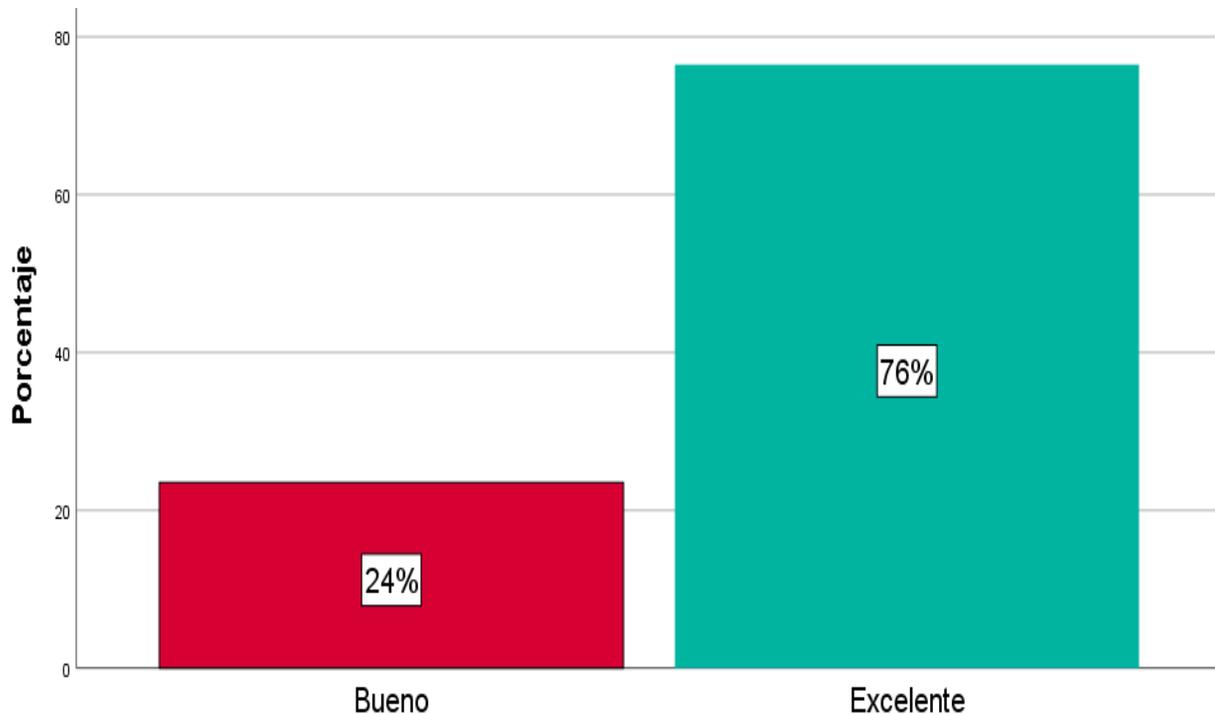


Figura 27 análisis de la dimensión movilización

4.3.7 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN CULTURA DE ALTO DESEMPEÑO

El desarrollo de una cultura de alto desempeño dentro de la organización es el resultado de la administración de líderes eficaces enfocados en el logro de objetivos, sin perder de vista la utilización de un liderazgo flexible, que se acomode al nivel de madurez de cada equipo de trabajo de manera que pueda crearse un ambiente agradable, en el cual la motivación de los colaboradores impulse al cumplimiento de metas individuales y grupales de manera que movilice la organización al logro de objetivos organizacionales. La realidad es que una CAD debe estar alineada con la estrategia. En la Distribuidora de Calzado Honduras la cultura de alto desempeño es bastante favorable con un 91% de desarrollo según la percepción de sus líderes. Para la recopilación de estos datos se tomó en cuenta la innovación, motivación, liderazgo, reconocimiento, compromiso, y comunicación como se muestra en el gráfico de la figura 28.

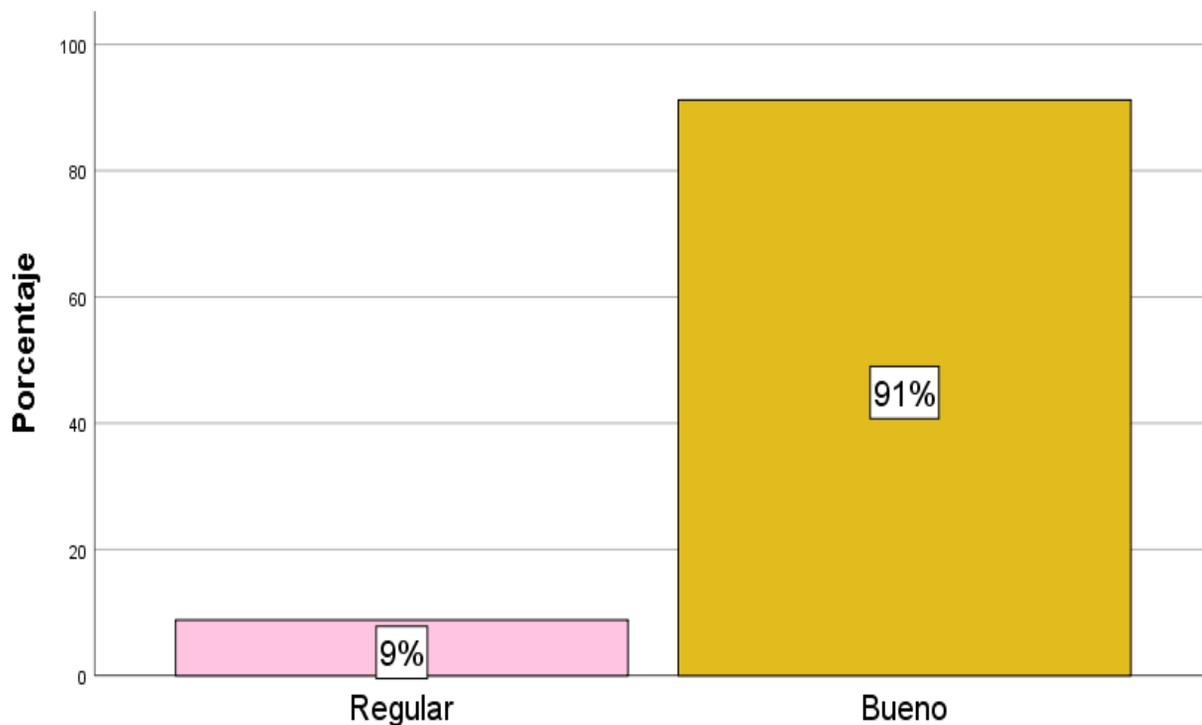


Figura 28 Cultura de alto desempeño; innovación, motivación, liderazgo, compromiso.

4.4 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE ESTILO DE LIDERAZGO Y ALINEAMIENTO ESTRATEGICO Y RESULTADOS OBTENIDOS

En la actualidad los directivos en las organizaciones reconocen el rol significativo del alineamiento estratégico en la generación de una ventaja competitiva y crecimiento sostenido de la organización, sin embargo para poder conseguir este objetivo es necesario una actitud participativa y sincronizada de toda la organización; el papel de los líderes es fundamental para transmitir la estrategia en los diferentes niveles y lograr resultados. En el gráfico que se muestra a continuación, figura 29, según los datos obtenidos de la Distribuidora de Calzado Honduras, los resultados más altos obtenidos con un 88% se observa en los ejecutivos que utilizan un estilo de liderazgo Coaching, sin embargo contrario a lo esperado, el promedio de alineamiento estratégico en este grupo es el más bajo de los tres estilos predominantes. El segundo estilo en resultados obtenidos más alto es Dirigir con un 82% y cuyo promedio de percepción de alineamiento estratégico es el más alto. Lo que parece indicar que no existe relación directa entre estas variables.

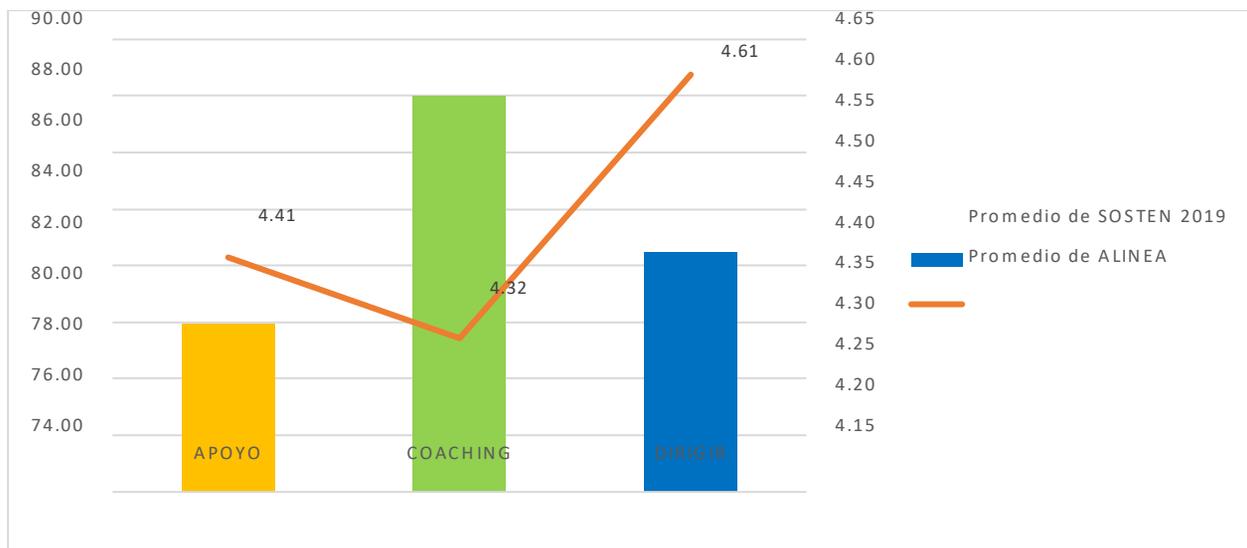


Figura 29 Comparativo de variable liderazgo, alineamiento estratégico y sostenibilidad

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para comprobar la hipótesis de este estudio; mediante la evaluación de una muestra de 32 ejecutivos a nivel estratégico y táctico de Distribuidora de Calzado en Honduras se buscó determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo y el grado de alineamiento estratégico como muestra la secuencia de pasos a continuación:

Paso 1: Se calculó el promedio de las respuestas del Alineamiento estratégico para comparar el nivel de captación y de compromiso de los líderes de Distribuidora de Calzado Honduras con la estrategia (Según el instrumento empleado) y los resultados obtenidos de los estilos de Liderazgo identificados en la muestra tomada como se observa en la tabla de comparación de variables ubicada en anexos. Según los datos obtenidos de ambos instrumentos y en comparativo, se creó un cuadro de contingencia para las dos variables la tabla 33, en la cual no se identifica un patrón definido entre estas dos variables.

Paso 2: Posterior al comparativo entre los resultados de las encuestas de Liderazgo como de Alineamiento Estratégico, y a la estructuración de una tabla de contingencia se opta por la prueba de chi o ji cuadrado como la herramienta estadística para la comprobación de la hipótesis, con un nivel de significancia de 5%; la función de esta prueba es hacer un análisis comparativo entre la

distribución observada de dos o más variables y la distribución esperada de los datos bajo estudio. Posteriormente se determina la probabilidad de riesgo de no encontrar relación entre los factores comparados mediante la búsqueda del resultado de la ecuación matemática generada a partir de los datos dentro del valor teórico de Chi Cuadrado. Para la evaluación de este caso en particular se tomaron 4 categorías de liderazgo en relación con el grado de alineamiento estratégico. El objeto de este procedimiento fue determinar si existe relación entre las variables mencionadas. Se distribuyeron los datos de la frecuencia observada en la fila y columna correspondiente. Ver anexos.

Como resultado se obtuvo lo siguiente:

	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
DIRIGIR	0	1	1	2
COACHING	4	5	7	16
APOYO	3	5	6	14
	7	11	14	32
	0,22	0,34	0,44	

Tabla 10 Cuadro comparativo estilo de liderazgo y estratégico; frecuencia observada.

Dentro de la tabla solo se observan 3 categorías de liderazgo: Dirigir, Coaching y Apoyo. Esto se debe a que la cuarta categoría no se encontraba presente en ninguno de los 32 casos evaluados en el estudio. Asimismo, se observa que en alineamiento estratégico se incluyen solamente tres categorías esto se debe a que en las categorías desacuerdo y totalmente en desacuerdo no se encontraron datos por lo tanto no se les incluyo.

Paso 3: Posteriormente se procedió a calcular la frecuencia esperada para cada uno de los datos en estudio como lo muestra la tabla 34. Para calcular la Frecuencia esperada se utilizó la siguiente formula por datos según la fila y columna correspondiente. La fórmula utilizada es la siguiente:

$$\frac{\sum Fila * \sum Columna}{\sum Total}$$

De la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
DIRIGIR	0,44	0,69	0,88	2,00
COACHING	3,50	5,50	7,00	16,00
APOYO	3,06	4,81	6,13	14,00
	7,00	11,00	14,00	32

Tabla 11 Frecuencia esperada

Paso 4: El valor experimental de Chi cuadrado (χ^2) corresponde a la sumatoria de la diferencia elevada al cuadrado entre la frecuencia observada y la frecuencia esperada, dividida entre la frecuencia esperada, para cada casilla de la tabla como lo muestra la siguiente ecuación:

$$\chi_{calc}^2 = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

f_0 : Frecuencia del valor observado.

f_e : Frecuencia del valor esperado.

La operación se repite para cada dato y la sumatoria resultante es el Chi cuadrado calculado que se comparara con el Chi cuadrado crítico. Para los datos en estudio el Chi cuadrado calculado es de 0,73 como se observa en la tabla 35.

$$\frac{(\sum F_{o1} - \sum F_{e1})^2}{\sum F_{e1}} + \dots + \frac{(\sum F_{on} - \sum F_{en})^2}{\sum F_{en}}$$

	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Dirigir	0,44	0,14	0,02	0,60
Coaching	0,07	0,05	0,00	0,12
Apoyo	0,00	0,01	0,00	0,01
	0,51	0,19	0,02	0,73

Tabla 12 valor de Chi cuadrado

Paso 5: x^2 crítico: (v, α) es decir, el chi cuadrado crítico está determinado por los grados de libertad y nivel de significancia. Una vez obtenidos estos datos se busca el dato respectivo de acuerdo con los grados de libertad calculados (fila) y nivel de significancia (columna) en la tabla de chi cuadrado crítico.

Las dimensiones de la tabla de contingencia determinan los grados de libertad y se calcula de la siguiente forma:

$$V = (\text{Número de Filas} - 1) * (\text{Número de Columnas} - 1) = \text{Grados de Libertad}$$

Para este caso:

$$V = (3-1) * (3-1)$$

$$V = 4 \text{ grados de libertad}$$

Nivel de significancia; para estos datos se trabajará con un nivel de significancia de 5% o (0,05).

En este sentido el x^2 crítico para estos datos según se muestra en la tabla 36 de Chi crítico es el siguiente:

$$x^2 \text{ crítico: } 9,49$$

Paso 8: comparación entre el Chi cuadrado calculado y el Chi cuadrado crítico.

Es importante mencionar que si el valor del x^2 calculado es \leq que el x^2 crítico entonces se acepta la hipótesis nula, caso contrario no se la acepta.

Para los datos de este estudio

χ^2 calculado: 0,73 < χ^2 crítico: 9,49 por lo tanto se acepta la hipótesis nula; lo cual significa que no existe relación entre las variable estilo de liderazgo y alineamiento estratégico, es decir; ambas variables son independientes una de la otra.

DISTRIBUCION DE χ^2

Grados de libertad	Probabilidad											
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001	
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83	
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82	
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27	
<u>4</u>	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	<u>9,49</u>	13,28	18,47	
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52	
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46	
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32	
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12	
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88	
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59	
	No significativo								Significativo			

Tabla 13 tabla para valores de chi cuadrado crítico

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Una vez mostrados los datos obtenidos a través del desarrollo de esta investigación sobre el estilo de liderazgo y alineamiento estratégico en los ejecutivos de la Distribuidora de Calzado Honduras, concluimos con los resultados más relevantes y significativos durante todo el proceso. Lo importante de las conclusiones es que ayudan a tener un panorama más claro de la realidad y de los elementos que se deben considerar, en este caso, para que la empresa sea sostenible y logre los resultados de sus objetivos tomando en cuenta el recurso humano como parte importante y en concordancia a la visión que la empresa se ha propuesto. Las recomendaciones se hacen de igual manera, para dejar documentada las sugerencias del proyecto que puedan ser atractivas para los altos mandos en la organización y se tomen en consideración para la implementación de nuevos métodos, normas o políticas que permitan lograr eficacia y eficiencia en los resultados.

5.1 CONCLUSIONES

- 1) El estilo de liderazgo determinante en los ejecutivos de la Distribuidora de Calzado Honduras, está orientado de la siguiente manera: Como liderazgo primario coaching, liderazgo secundario apoyo y liderazgo en desarrollo dirigir. El estilo de liderazgo delegar no está desarrollado en este grupo de ejecutivos.
- 2) El grado de alineamiento estratégico según lo percibido por los ejecutivos de Distribuidora de Calzado Honduras, es eficiente en un 71% .
- 3) No existe relación entre el estilo de liderazgo de los ejecutivos y el grado de alineación estratégica actual en la Distribuidora de Calzado Honduras para el logro de sostenibilidad.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Evaluar la madurez de los equipos para proponer un plan de capacitación y desarrollo en los ejecutivos y enfocarlos al estilo de liderazgo adecuado; además considerar la evaluación de liderazgo 360 para disponer de un diagnóstico completo de nivel de los ejecutivos de Distribuidora Calzado en Honduras.
- 2) Valorar la implementación de la metodología del cuadro de mando integral con el objetivo de alinear en un 100% la organización a nivel horizontal y vertical.
- 3) Investigar si existen otras características heterogéneas como el nivel de complejidad, formalización o centralización responsables de la falta de alineamiento estratégico y el logro de objetivos que deban ser replanteadas para lograr mantener ventaja competitiva y obtención de resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

14_Analisis_De_Los_Mercados.pdf. (s. f.). Recuperado de
http://www.infoservi.com/infoservi/descargas/14_Analisis_De_Los_Mercados.pdf

Anuario del sector mundial del calzado: Año 2018. (2019, agosto 14). Recuperado 9 de noviembre de 2019, de Revista del Calzado website: <http://revistadelcalzado.com/anuario-sector-mundial-calzado-2018/>

Bernal, C. (2010). *Metodologia de la Investigacion.* (3ra edicion). Person Educacion.

Blanco, D. (2019, septiembre 23). Daniel Blanco. Calidad, Estrategia y Liderazgo: Teorías X, Y y Z (McGregor y Ouchi). Recuperado 6 de diciembre de 2019, de Daniel Blanco. Calidad, Estrategia y Liderazgo website: <http://dbcalidad.blogspot.com/2019/09/teorias-x-y-y-z-mcgregor-y-ouchi.html>

Bsc balanced scorecare CMI. (s. f.). Recuperado de <https://esgerencia.com/pdf/bscpres.pdf>

Business, E. G. S. of. (s. f.). El alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales. Recuperado 8 de noviembre de 2019, de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/08/10/el-alineamiento-estrategico-y-su-repercusion-en-los-resultados-empresariales/>

Calzado_edomex.pdf. (s. f.). Recuperado de
http://www.contactopyme.gob.mx/estudios/docs/calzado_edomex.PDF

CentralAmericaData. (2019).

Cisneros, Perales, M. (2017). *SOBRE LOS HÉROES. EL CULTO AL HÉROE Y LO HEROICO EN LA HISTORIA*. Athenaica Ediciones Universitarias.

Congreso Nacional. CODIGO TRIBUTARIO PODER LEGISLATIVO. , Pub. L. No. 22-97, Capitulo unico.

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA. *REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE MUNICIPALIDADES*. , Pub. L. No. 018-93, 57 (1993).

Covey, S. R. (2004). *El Octavo Habito de la efectividad a la grandeza*. Paidos Mexicana, S.A.

Davide Menini. (08:07:26 UTC). *Liderazgo Situacional*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/dmenini/liderazgo-situacional-9472118>

Desarrollo de Liderazgo. NACIONAL MINORITY AIDS COUNCIL. (2009). Washington, DC.

Ferrer, V. (2019, septiembre 23). Cuadro de Mando—Integral—CMI / BSC de Harvard Business Review. Recuperado 13 de diciembre de 2019, de Vicent Ferrer website: <https://vicentferrer.com/cuadro-de-mando/>

Gestión del talento, el Blog en español de People Tree Group. (2019). Recuperado de Los Lideres nacen pero sobre todo se hacen website: https://www.google.com/search?q=de+donde+surge+la+frase+el+lider+nace+no+se+hace&rlz=1C1SQJL_esHN821HN821&oq=de+donde+surge+la+frase+el+lider+nace+no+se+hace&aqs=chrome..69i57.12715j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Goleman, D. (1999). *¿Que define a un líder?* 11.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la investigacion* (6ta edicion).

Hersey, P., & Blanchard, K. (2006). *Liderazgo situacional*.

Hondudiario. (s. f.). Recuperado 22 de noviembre de 2019, de <https://hondudiario.com/2018/11/23/mas-de-un-millon-de-zapatos-se-fabrican-al-ano-en-honduras/>

Instituto Hondureño de Seguridad Social Reglamento de Aplicación de la Ley del Seguro Social. , No.193-1971 §.

Joya Martínez, B. C. J. (2019). *EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN ENTRE LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES DE LAS PERSONAS*. Militar Nueva Granada, Nueva Granada.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000a). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000b). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia*. Estados Unidos.

Liderazgo-situacional.pdf. (s. f.). Recuperado de <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/07/liderazgo-situacional.pdf>

López, C., & Cortés, O. (2006). *EL CULTO DE LOS HÉROES Thomas Carlely*. edición cibernética.

Madero-Gómez, S. M., & Rodriguez-Delgado, D. R. (2018). *Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo*. 13.

Martínez Ruiz, H. (2012). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. Recuperado 23 de noviembre de 2019, de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/39957>

Morales, S., Thaiz, C., & Pinilla, B. (2007). *BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO*. 82-92.

Nicolas, F. (2015). Alineación de los activos intangibles con la estrategia empresarial. Recuperado 12 de diciembre de 2019, de StuDocu website: <https://www.studocu.com/es/document/universidad-adolfo-ibanez/gestion-organizacional/resumenes/alineacion-de-los-activos-intangibles-con-la-estrategia-empresarial/4382489/view>

Olivares, J. A. (2011). *Ejecucion de la estrategia: Clave para el exito empresarial*. Mexico.

Peris Pichastor, R. (1998). *EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: UN ACERCAMIENTO DESDE LAS TEORIAS IMPLICITAS* (Tesis).

Peteraf, T. I., & Strickland, G. I. (2012). *Administracion estrategica* (18ª edicion). Estados Unidos: Mc Graw Hill.

Pirámide de Maslow. (s. f.). Recuperado 6 de diciembre de 2019, de <http://liderydirector.blogspot.com/2012/07/piramide-de-maslow.html>

Planeación Estratégica: Qué es y cómo hacerla paso a paso. (2017, noviembre 30). Recuperado 13 de diciembre de 2019, de Blog de Marketing Digital de Resultados website: <https://www.rdstation.com/es/blog/planeacion-estrategica/>

Radio América. (s. f.). Recuperado 22 de noviembre de 2019, de <http://www.radioamerica.hn/la-importacion-de-zapatos-supera-la-fabricacion-nacional/>

Ramirez Mendez, G. A. (2013). *Liderazgo organizacional. Un desafío permanente*. 5-11.

Reglamento de la ley de protección al consumidor. , (2009).

Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. , (2004).

Sánchez Santa Barbara. (2000). *Teoría del liderazgo situacional en la administración local: Validez del modelo*. 12, 435-439.

Sanchez Santa Barbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2009). *40 Años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión*. 25.

Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. (p. 643) [World Economic Forum].

Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

SECRETARÍA DE RECURSOS NATURALES Y AMBIENTE. *LEY GENERAL DEL AMBIENTE*. , Pub. L. No. 104--93, 14.

SECRETARÍA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Código del Trabajo de Honduras*. , Pub. L. No. 189 de 1959, 406 (2009).

Spreier, S. W., Fontaine, M. H., & Malloy, R. L. (2006). *Liderazgo desbocado: El potencial destructivo del excesivo afán de logro*. 10.

Vega Briceño, edgar. (2015). *Cuadro de Mando Integral*.

Vogel, M. H. (2014). Club Tablero de Comando.

www.LuisZarza.com. (2018, febrero 14). Cuadro de Mando Integral para que la estrategia fluya—

LEEXONLINE. Recuperado 13 de diciembre de 2019, de Cursos de Gestión Empresarial

website: <https://leexonline.com/la-estrategia-un-proceso-que-no-suele-fluir/>

ANEXOS

ANEXO 1. ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	34	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	34	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,936	27

ANEXO 2. TEORIAS DE LIDERAZGO

TEORÍAS DE LIDERAZGO		
TEORÍA	AUTORES	RESUMEN
TEORÍAS DEL GRAN HOMBRE	Dowd (1936)	Historia e instituciones sociales marcadas por el liderazgo de grandes hombres y mujeres (por ejemplo, Moisés, Mahoma, Juana de Arco, Washington, Gandhi, Churchill, etc.). Dowd (1936) sostenía que «no existe nada parecido a un liderazgo de las masas. Los individuos de cualquier sociedad ostentan grados diversos de inteligencia, energía, fuerza moral y sea cual sea el rumbo que, bajo determinadas influencias, tomen las masas, siempre están lideradas por una minoría superior».
TEORÍAS DE LIDERAZGO		
TEORÍA	AUTORES	RESUMEN
TEORÍAS DEL RASGO	L. L. Barnard (1926); Bingham(1927); Kilbourne (1935); Kirkpatrick y Locke (1991);Kohsyrle (1920); Page (1935); Tead (1929)	El líder presenta rasgos y características superiores que lo diferencian de sus seguidores. Las investigaciones de las teorías del rasgo planteaban estos dos interrogantes: ¿Qué rasgos distinguen a los líderes de las demás personas? ¿Qué alcance tienen estas diferencias?
TEORÍAS DE LIDERAZGO		
TEORÍA	AUTORES	RESUMEN
TEORÍAS SITUACIONALES	Bogardus (1918); Hersey y Blanchard (1972); Hocking (1924); Person (1928); H. Spencer	El liderazgo depende de las exigencias que plantea una situación: los factores situacionales y no la herencia de la persona son lo que determina qué persona termine imponiéndose como líder. La aparición de un gran líder depende del momento, el lugar y las circunstancias.

TEORÍAS DE LIDERAZGO		
TEORÍA	AUTORES	RESUMEN
TEORÍAS SITUACIONAL PERSONAL	Barnard (1938); Bass (1960); J. F. Brown (1936); Case (1933); C. A. Gibb (1947, 1954); Jenkins (1947); Lapiere (1938); Murphy (1941); Westburgh (1931).	Las teorías de la situación personal son una combinación de la teoría del liderazgo del Gran Hombre, la teoría del rasgo y la teoría situacional. Sus investigaciones concluían que el estudio del liderazgo debía incluir aspectos afectivos, intelectuales y de acción, así como las circunstancias particulares en las que opera el individuo. Estas circunstancias eran: (1) rasgos personales, (2) naturaleza del grupo y de sus miembros y (3) acontecimientos a los que debe enfrentarse el grupo.

TEORÍAS DE LIDERAZGO		
TEORÍA	AUTORES	RESUMEN
TEORÍAS PSICOANALITICAS	Erikson(1964);Frank (1939); Freud (1913, 1922); Fromm (1941); H. Levison (1970); Wolman (1971).	Las funciones del líder como figura paterna: una fuente de amor y temor, como encarnación del superyo; el desahogo emocional de las frustraciones y agresiones destructivas de los seguidores.

TEORÍAS DE LIDERAZGO		
TEORÍA	AUTORES	RESUMEN
TEORÍAS HUMANÍSTICAS	Argyris (1957, 1962, 1964);Blakey Mouton(1964, 1965); Hersey y Blanchard (1969, 1972); Likert (1961, 1967); Maslow (1965); McGregor (1969, 1966).	Las teorías humanísticas tratan del desarrollo del individuo en organizaciones efectivas y unidas. Los defensores de este enfoque teórico sostienen que los seres humanos son, por naturaleza, seres motivados, y las organizaciones, por naturaleza, estructuradas y controladas. En su opinión, la función del liderazgo es modificar las restricciones organizacionales y proveer libertad a los individuos, a fin de que realicen plenamente su potencial y contribuyan a la organización.

TEORÍAS DEL ROL DEL LIDER		
TEORÍA	AUTORES	RESUMEN
TEORÍAS DEL ROL DEL LIDER	Homans (1950); Kahn y Quinn (1970); Kerr y Jermier (1978); Mintzberg (1973); OsbornyHunt (1975).	Las características del individuo y las exigencias de la situación interactúan, de tal modo que uno o unos pocos individuos pueden erigirse en líderes. Los grupos se estructuran en función de las interacciones de los miembros del grupo y éste pasa a organizarse de acuerdo con los diferentes roles y posiciones. El liderazgo corresponde a uno de esos roles y se supone que la persona que ocupa esa posición debe comportarse de forma distinta a los demás miembros del grupo. Los líderes se comportan en función de cómo perciban su rol y de lo que esperen de ellos los demás. Mintzberg definió los siguiente roles de liderazgo: líder figurativo, líder de enlace, supervisor, difusor, portavoz, emprendedor,

TEORÍAS DEL ROL DEL LIDER		
TEORÍA	AUTORES	RESUMEN
Path-Goal Theory (Teoría de la consecución de objetivos)	M. G. Evans (1970); Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957), House (1971); House y Dessler (1974)	Los líderes refuerzan el cambio entre sus seguidores mostrándoles los comportamientos (los caminos) que pueden ser útiles para alcanzar sus objetivos. Los líderes también clarifican las metas de los seguidores y les animan a conseguir buenos resultados. El cómo los líderes consigan cumplir estos objetivos depende de factores situacionales.

TEORÍAS DEL ROL DEL LIDER		
TEORÍA	AUTORES	RESUMEN
TEORÍA DE LA CONTINGENCIA	Fiedler(1967), Fiedler, Chemers y Mahar(1976)	La efectividad de un líder «orientado a la tarea» u «orientado a las relaciones» depende de la situación. Los programas de entrenamiento de líderes inspirados en esta teoría ayudan a un líder a identificar su orientación y a adaptarse mejor al carácter favorable o desfavorable de la situación.

TEORÍAS DEL ROL DEL LIDER		
TEORÍA	AUTORES	RESUMEN
LIDERAZGO COGNITIVO: EL GRAN HOMBRE DEL SIGLO XX	H. Gardner(1995); J. Collins (2001)	Los líderes son personas que ejercen una notable influencia, con sus palabras o/y su ejemplo, sobre las conductas, ideas y/o sentimientos de un importante número de congéneres. Comprender la naturaleza de las mentes humanas, la del líder como las de sus seguidores, permite entender la naturaleza del liderazgo. La investigación de Collins concluye que la diferencia entre las organizaciones que consiguen grandes resultados de largo plazo y las que no consiste en que las grandes organizaciones están lideradas por lo que llama líderes de nivel 5, que presentan una paradójica combinación de humildad y firme resolución.

TEORÍAS DEL ROL DEL LIDER		
TEORÍA	AUTORES	RESUMEN
Teorías y modelos de procesos interactivos: modelo de conexiones múltiples, modelo de niveles múltiples, relación de parejas verticales, teorías del intercambio, teorías conductistas y teorías de la comunicación	Davis y Luthans (1979);Fiedlery Leister(1977);Fulk yWendler(1982); Graen(1976);Green (1975); Yuki (1971).	El liderazgo es un proceso interactivo. Entre los ejemplos se han incluido teorías sobre el modelo de iniciación de líderes, la relación entre la inteligencia de un líder y sus logros o los de su grupo, la relación del líder con cada uno de los individuos —en vez de con todo el grupo— y la interacción social como forma de intercambio y contingencias del comportamiento

TEORÍAS DEL ROL DEL LIDER		
TEORÍA	AUTORES	RESUMEN
Poder-influencia: liderazgo participativo, racional-deductivo	CochyFrench(1948); J. Gardner(1990); Lewin, Lippitt y White(1939);Vroom y Yetton (1974).	<p>El enfoque «poder-influencia» del liderazgo abarca el liderazgo participativo.</p> <p>La investigación «poder-influencia» examina la cantidad de poder que detenta y ejerce el líder. Este enfoque presupone asimismo un tipo de causalidad unidireccional.</p> <p>El liderazgo participativo trata del reparto de poder y el facultamiento de los seguidores. Vroom y Yetton propusieron una teoría prescriptiva del liderazgo partiendo de la premisa de que los líderes dirigen y los subordinados son seguidores pasivos. No obstante, cuando los subordinados acreditan mayor saber, su rol debería ser más participativo. Gardner opina que «el liderazgo es el proceso de persuasión o ejemplaridad por el que un individuo (o equipo líder) induce a un grupo a cumplir los objetivos dictados por el líder o bien compartidos por el líder y sus seguidores o seguidoras». Gardner señala que el liderazgo es un rol que alguien debe asumir y que, por consiguiente, los líderes desempeñan un papel integral en el sistema que presiden.</p>

TEORÍAS DEL ROL DEL LIDER		
TEORÍA	AUTORES	RESUMEN
Integrativo: transformacional, basado en valores	Bass; Bennis (1984, 1992, 1993); Burns (1978); Downton (1973); Fairholm(1991); O'Toole (1995); DePree(1992); Tichy y Devanna; Renesch	<p>Para Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el que «los líderes y sus seguidores se elevan unos a otros hacia cotas cada vez mayores de moralidad y motivación». Se considera que los seguidores trascienden su interés individual por el bien del grupo, toman en cuenta objetivos de largo plazo y desarrollan una conciencia de las cosas importantes.</p> <p>Según Bennis, los líderes efectivos se desempeñan bien en las tres funciones: alinear, crear y facultar. Los líderes transforman las organizaciones alineando recursos humanos y de otro tipo, crean una cultura organizacional que fomenta la libre expresión de ideas, y facultan a otros para que contribuyan a la organización. Bennis es conocido por la distinción que establece entre administración y liderazgo; su concepción puede resumirse con sus propias palabras: «Los líderes son personas que hacen las cosas correctas; los administradores son personas que hacen las cosas bien».</p>

Fuente: (Covey, 2004, pp. 291-398)

ANEXO 3. COMPARATIVO ENTRE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTILO DE LIDERAZGO

RESULTADOS VENTAS POR LIDER	FLEXIBILIDAD	EFFECTIVIDAD	DIRIGIR	COACHING	APOYO	DELEGAR	Prom. Respuestas Alineamiento con la Estrategia
99	62	54		10			4,33
88	70	51			9		4,96
89	71	51		8			4,19
75	42	41			8		4,37
81	58	50		10			5,00
79	44	56			9		4,93
83	40	42		9			3,85
76	71	50			9		4,26
84	58	53	9				4,81
80	78	53			9		4,78
80	43	49			10		4,81
85	42	43		8			4,04
96	68	46		8			4,11
88	68	49			9		4,67
76	26	52		9			4,74
96	69	55		9			3,37
91	75	62			12		3,85
64	75	55			10		3,59
85	44	44		9			4,93
82	69	55			7		4,33
98	63	53		9			4,70
81	38	47	7				4,41
90	69	51		10			4,00
112	61	43		11			5,00
84	58	55		11			3,78
82	67	60			11		3,74
90	67	55		11			3,41
76	69	55			7		4,37
80	63	53		8			4,67
68	52	50			10		4,33
71	41	45		8			5,00
90	40	43			10		4,74
84	58	51	2	16	14	-	
			6%	50%	44%	0%	