



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE HONDURAS

“NUESTRA SEÑORA REINA DE LA PAZ”

Dirección de Postgrado e Investigación

**“EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS EN LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO EN TEGUCIGALPA
Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD Y LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA”**

POR

Tirza Maribel Solórzano Núñez

Directora Técnica

Dra. Ida Carolina Urtecho López

Asesor Metodológico

Dr. Jorge Abraham Arita León

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**DOCTORA EN CIENCIAS CON ORIENTACIÓN A
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Julio, 2024

Tegucigalpa, Honduras

DEDICATORIA

A Dios mi eterno agradecimiento por todas las bendiciones que me ha dado en la vida, este logro es para mí Dios, mi creador, cada paso que he dado es por ese amor incondicional y permitirme alcanzar cada meta que me he propuesto y él está allí como mi apoyo, me escucha y me responde con su presencia infinita, que nunca me ha dejado sin su amparo.

También un agradecimiento a los que partieron como mi madre Gloria Andino Nuñez quien siempre me impulso a seguir adelante y que buscara el conocimiento y los compartiera, a mi abuela Celea Margarita Nuñez y mi Tía María de la Cruz Núñez, quienes estuvieron allí en el crecimiento y que nunca nos dejaron de la mano con mi hermana Irma Lizeth Solórzano Núñez que siempre está a mi lado dando fuerza y esperanzas de que Dios nos acompaña y que todo saldrá bien en todo lo que emprenda.

A mis hijos César Alexander y Roberto Antonio Irias García que sin ellos no tuviera el impulso para continuar, ellos son mí fortaleza y mi apoyo en momentos difíciles siempre cuento con ellos y a mi esposo César Augusto por su amor y apoyo en este proceso, siempre a mi lado acompañándome, pero de igual manera a toda mi familia por estar siempre cuando los necesito.

A mis amigas cercanas que de una u otra manera siempre están presentes cuando más las necesito y solo a un llamado dicen presente, aquí estoy.

Tirza Maribel Solórzano Núñez

AGRADECIMIENTO

A mi familia por su apoyo incondicional, unida, que no hay palabras para describirlas, pero en conjunto con ellos, me ha permitido llegar a la meta.

A mi maestra y asesora Dra. Ida Urtecho quién desde hace muchos años me motivo a continuar con mis estudios doctorales, que siempre con su paciencia, y actitud siempre me ha apoyado para el logro del presente trabajo de investigación y al Dr. Jorge Abraham Arita León mi maestro y mi asesor que ha dedicado su tiempo en conducción metodológica y la revisión de cada etapa.

A todos que me apoyaron para cumplir con la meta establecida como empresarios del sector PYME que me permitieron su tiempo y también a la Universidad Católica de Honduras donde me han abierto los espacios para que culmine mi mayor logro y que todos me han apoyado en este escenario Dra. Claudia Raudales de Napky e Inés Durón que sin importar están allí para brindarme su apoyo.

Gracias a todos.

Tirza Maribel Solórzano Núñez

RESUMEN

En la economía nacional, el desarrollo de las pequeñas y mediana empresas (PYME) desempeña un papel crucial al reflejar los desafíos y oportunidades de la industria. El conocimiento de los estilos de liderazgo es fundamental para coordinar actividades, alcanzar objetivos y entender su impacto en los procesos de calidad y la gestión administrativa de las empresas.

Este estudio se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y un diseño no experimental transversal. La variable independiente fue el estilo de Liderazgo mientras que las variables dependientes fueron Calidad de los procesos y los factores de la Gestión administrativa. Se aplicaron 420 cuestionarios digitalmente y de manera presencial a empresas del sector comercio de Tegucigalpa (249 pequeñas empresas y 171 medianas empresas). Para evaluar el estilo de liderazgo se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), el cuestionario de la calidad de los procesos de Josep Juran y el Cuestionario Gestión Administrativa de Henry Fayol.

Los resultados muestran que en las pequeñas empresas predominan el liderazgo transaccional con un 25,48%, mientras que en las medianas empresas es más común el liderazgo por resultados con un 25,24%. Respecto a la relación el Estilo de Liderazgo y la Calidad de los procesos se encuentra una relación significativa en la mayoría de las dimensiones, excepto la subdimensión de planificación de Liderazgo transaccional. En cuanto a la relación entre el Estilo de Liderazgo y Gestión Administrativa se observó una relación significativa en general exceptuando las subdimensiones de Dirección y Control.

En conclusión, se confirma la relación significativa entre el estilo de liderazgo de los directivos en las PYMES del sector comercio en Tegucigalpa y la calidad de los procesos, así

como con los factores de gestión administrativa. Estos hallazgos subrayan la importancia de un liderazgo transaccional y efectivo para mejorar tanto la calidad de los procesos como la gestión administrativa en las empresas PYME del sector comercio.

Palabras Clave: Estilo de Liderazgo, Calidad de los procesos, Gestión administrativa.

ABSTRACT

In the national economy, the development of small and medium enterprises (SMEs) plays a crucial role in reflecting the challenges and opportunities of the industry. Knowledge of leadership styles is essential to coordinate activities, achieve objectives and understand their impact on quality processes and the administrative management of companies.

This study was carried out with a quantitative, correlational approach and a non-experimental cross-sectional design. The independent variable was the Leadership style while the dependent variables were Quality of the processes and the administrative management factors. 420 questionnaires were applied digitally and in person to companies in the commerce sector of Tegucigalpa (249 small companies and 171 medium-sized companies). To evaluate the leadership style, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), the process quality questionnaire by Josep Juran and the Administrative Management Questionnaire by Henry Fayol were used.

The results show that in small companies transactional leadership predominates with 25.48%, while in medium-sized companies leadership by results is more common with 25.24%. Regarding the relationship between Leadership Style and Process Quality, a significant relationship is found in most dimensions, except for the planning subdimension of Transactional Leadership. Regarding the relationship between Leadership Style and Administrative Management, a significant relationship was observed in general, except for the subdimensions of Direction and Control.

In conclusion, the significant relationship between the leadership style of managers in SMEs in the commerce sector in Tegucigalpa and the quality of the processes, as well as with

administrative management factors, is confirmed. These findings highlight the importance of effective transactional leadership to improve both the quality of processes and administrative management in SME companies in the commerce sector.

Keywords: Leadership Style, Quality of processes, Administrative management.

Tabla de Contenido

| | |
|---|------|
| Dedicatoria..... | i |
| Agradecimiento..... | ii |
| Resumen..... | iii |
| Abstract..... | v |
| Siglas o Abreviaturas | xvi |
| Introducción | xvii |
| Capítulo 1 Planteamiento del Problema..... | 1 |
| 1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA | 2 |
| 1.2. PREGUNTA (S) DE INVESTIGACIÓN | 11 |
| 1.2.1 <i>Pregunta problema</i> | 11 |
| 1.2.2 <i>Pregunta(s) específicas de Investigación</i> | 11 |
| 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 12 |
| 1.3.1 <i>Objetivo General</i> | 12 |
| 1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> | 12 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN | 13 |
| 1.5. VIABILIDAD..... | 15 |
| Capítulo 2 MARCO CONTEXTUAL | 17 |
| 2.1. PROGRAMAS DE CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL LATINOAMÉRICA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN CENTRO AMÉRICA. | 19 |
| 2.2. INICIATIVA LEGAL DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CDE) EN HONDURAS. | 20 |
| 2.2.1. <i>Iniciativa legal del Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) en Tegucigalpa</i> | 21 |

| | |
|--|----|
| 2.3. RELACIONES ENTRE LIDERAZGO Y CALIDAD ADMINISTRATIVA EN LATINOAMÉRICA | 22 |
| 2.4. RELACIONES ENTRE LIDERAZGO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LATINOAMÉRICA | 23 |
| 2.5. ANTECEDENTES DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) EN TEGUCIGALPA | 23 |
| 2.6. ANTECEDENTES DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) EN TEGUCIGALPA | 24 |
| 2.7. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) EN TEGUCIGALPA | 26 |
| Capítulo 3 Marco Teórico..... | 29 |
| 3.1. MARCO CONCEPTUAL | 31 |
| 3.1.1. <i>Empresas del sector Pequeña y mediana (PYME)</i> | 31 |
| 3.1.1.1. Definiciones de empresa | 31 |
| 3.1.1.2. Característica de la empresa..... | 32 |
| 3.1.1.5. Tipo de empresas | 33 |
| EN LAS EMPRESAS QUE MENCIONA DE LAMA & PEÑA, (2022) EXISTEN PRINCIPIOS O LEYES, QUE SON APLICABLES A TODAS LAS EMPRESAS, PERO EXISTEN PECULIARIDADES PARA CADA TIPO DE EMPRESA E, INCLUSO, SEGÚN CADA EMPRESA, LA SITUACIÓN EN QUE SE ENCUENTRE Y LA CONTINGENCIA QUE SE LE PRESENTE. LA VARIEDAD DE EMPRESAS ES INGENTE, COMO TAMBIÉN LO SON LAS CLASIFICACIONES, PERO LAS PRINCIPALES SON LAS SIGUIENTES: | 33 |
| 3.1.1.4. Definiciones de la Pequeña y Mediana Empresa | 34 |
| 3.2. LIDERAZGO | 37 |
| 3.2.1. <i>Definiciones de Liderazgo</i> | 38 |

| | |
|--|----|
| 3.2.2. <i>Teorías de Liderazgo</i> | 39 |
| 3.2.3. <i>Modelos de las teorías de Liderazgo</i> | 42 |
| 3.2.4. <i>Tipos de Liderazgo</i> | 46 |
| 3.2.4. <i>Dimensiones de Liderazgo</i> | 47 |
| 3.3. CALIDAD | 50 |
| 3.3.1. <i>Definiciones de Calidad</i> | 51 |
| 3.3.2. <i>Teorías de la Calidad</i> | 52 |
| 3.3.2.1. <i>Definición de la Trilogía de la Calidad de Joseph Juran</i> | 55 |
| 3.3.2.2. <i>Definiciones de Calidad de los procesos de Joseph Juran</i> | 56 |
| 3.3.3. <i>Características de la Calidad</i> | 56 |
| 3.3.4. <i>Importancia de la Calidad en la pequeña y mediana empresa (PYME)</i> | 57 |
| 3.3.5. <i>Dimensiones de la Calidad</i> | 58 |
| 3.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA | 61 |
| 3.4.1. <i>Definiciones de Gestión Administrativa</i> | 61 |
| 3.4.2. <i>Teorías de la Gestión Administrativa</i> | 62 |
| 3.4.3. <i>Características de la Gestión Administrativa</i> | 62 |
| 3.4.4. <i>Importancia de la Gestión Administrativa</i> | 67 |
| 3.4.5. <i>Principios de la Administración (Henry Fayol)</i> | 68 |
| 3.4.6. <i>Dimensiones de la Gestión Administrativa (Henry Fayol)</i> | 71 |
| Capítulo 4 Método | 77 |
| 4.1. ENFOQUE, ALCANCE, DISEÑO | 78 |
| 4.1.1. <i>Enfoque de investigación</i> | 78 |
| 4.1.2. <i>El Alcance de investigación</i> | 78 |

| | |
|--|-----|
| 4.1.3. <i>Diseño de la Investigación</i> | 78 |
| 4.2. VARIABLES..... | 79 |
| 4.2.1 <i>Variable Independiente</i> | 79 |
| 4.2.2. <i>Variables Dependientes</i> | 79 |
| 4.2.3. <i>Relación entre las Variable (Diagrama Sagital)</i> | 79 |
| 4.2.4. <i>Matriz de consistencia metodológica</i> | 79 |
| 4.2.5. <i>Cuadro Operacionalización de las Variables.</i> | 82 |
| 4.3. HIPÓTESIS..... | 90 |
| 4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA | 90 |
| 4.4.1. <i>Unidad de Análisis</i> | 90 |
| 4.4.2. <i>Sector MIPYME en Honduras</i> | 91 |
| 4.4.3. <i>Tamaño de la Muestra</i> | 93 |
| 4.4.3. <i>Tipo de muestreo</i> | 95 |
| 4.4.4. <i>Técnicas e instrumento de recolección de datos</i> | 96 |
| 4.4.4.1 <i>Técnicas de recolección de datos</i> | 96 |
| 4.4.4.2 <i>Instrumentos de recolección de datos</i> | 96 |
| 4.5 CONFIDENCIALIDAD, VALIDEZ Y OBJETIVIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN..... | 98 |
| 4.5.1. <i>Confiability</i> | 98 |
| 4.5.2. <i>Validez.</i> | 98 |
| 4.5.3. <i>Objetividad.</i> | 100 |
| 4.6. PROCEDIMIENTO DE ESTA INVESTIGACIÓN..... | 101 |
| Capítulo 5 ANÁLISIS de Resultados | 102 |
| 5.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO | 103 |

| | |
|--|-----|
| 5.1.1. Variable Liderazgo y dimensiones | 103 |
| 5.1.2. Variable Procesos de la Calidad y dimensiones | 111 |
| 5.1.3. Variable Gestión Administrativa y dimensiones | 113 |
| 5.2. ANÁLISIS INFERENCIAL DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO | 114 |
| 5.2.1. Análisis de normalidad de la curva..... | 114 |
| 5.2.1.1. Análisis normalidad de la variable del estilo Liderazgo | 114 |
| 5.2.1.2. Análisis de la variable Procesos de la Calidad..... | 116 |
| 5.2.1.3. Análisis de la variable Gestión Administrativa..... | 117 |
| 5.2.2. Análisis correlacional de la variable independiente liderazgo con la variable dependiente Calidad de los procesos. | 118 |
| 5.2.2.1 Planteamiento de las Hipótesis | 118 |
| 5.2.2.2 Análisis comparativo de las correlaciones de las variables independiente Liderazgo (Transformacional, Transaccional, Laissez Faire y Resultados) con la variable dependiente Calidad de los procesos (Planeación, Organización, Dirección y Control). | 119 |
| 5.2.2.3 Análisis comparativo de las correlaciones de las variables independiente Liderazgo (Transformacional, Transaccional, Laissez Faire y Resultados) con la variable dependiente Gestión Administrativa (Planeación, Organización, Dirección y Control). | 120 |
| 5.3 ANÁLISIS REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE | 121 |
| EN EL ANÁLISIS DE DATOS SE PREDICEN DATOS RELACIONADOS CON LAS VARIABLES DE ESTUDIO (ESTILO DE LIDERAZGO, PROCESOS DE CALIDAD Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA) POR LO | |

| | |
|---|-----|
| QUE EL MODELO LAS VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE COMO UNA ECUACIÓN LINEAL..... | 121 |
| 5.3.1. <i>Análisis regresión lineal de las variables independiente Liderazgo (Transformacional, Transaccional, Laissez Faire y Resultados) con la variable dependiente Calidad de los procesos (Planeación, Organización, Dirección y Control).</i> | 121 |
| .3.1. <i>Análisis regresión lineal de las variables independiente Liderazgo (Transformacional, Transaccional, Laissez Faire y Resultados) con la variable dependiente Gestión Administrativa (Planeación, Organización, Dirección y Control).</i> | 123 |
| 5.3. DATOS GENERALES..... | 124 |
| Capítulo 6 DISCUSIÓN..... | 128 |
| Conclusiones..... | 131 |
| Bibliografía..... | 133 |

Índice de Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1. <i>Diagrama de la Trilogía de Joseph Juran</i> | 55 |
| Figura 2. <i>Cantidad de empresas del Micro, pequeñas y medianas empresas en Centroamérica</i> . | 91 |
| Figura 3. <i>Tipo de empresa encuesta</i> | 124 |
| Figura 4. <i>Puesto o cargo que ocupa en la empresa</i> | 125 |
| Figura 5. <i>Tiempo que tienen de dirigir la empresa</i> | 126 |
| Figura 6. <i>¿Cuál es el género?</i> | 127 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. <i>Ranking de Competitividad</i> | 2 |
| Tabla 2. <i>Programas de Centro de Desarrollo empresarial en Latinoamérica</i> | 20 |
| Tabla 3. <i>Definiciones de pequeñas y medianas empresas según instituciones</i> | 35 |
| Tabla 4. <i>Definiciones de micro, pequeña y mediana empresa por país</i> | 36 |
| Tabla 5. <i>Teorías de Liderazgo</i> | 40 |
| Tabla 6. <i>Evolución de los modelos de Liderazgo</i> | 42 |
| Tabla 7. <i>Teorías de la Calidad</i> | 53 |
| Tabla 8. <i>Teorías de la Gestión Administrativa</i> | 63 |
| Tabla 9. <i>Principios de la Administración</i> | 69 |
| Tabla 10. <i>Proceso de planificación</i> | 72 |
| Tabla 11. <i>Matriz de consistencia</i> | 80 |
| Tabla 12. <i>Cuadro de operacionalización Variable Estilo de Liderazgo</i> | 82 |
| Tabla 13. <i>Cuadro de operacionalización Variable Calidad</i> | 85 |
| Tabla 14. <i>Cuadro de operacionalización de la variable Gestión Administrativa</i> | 87 |
| Tabla 15. <i>Unidad de Análisis</i> | 90 |
| Tabla 16. <i>Cantidad de empresas de Francisco Morazán</i> | 92 |
| Tabla 17. <i>Cantidad de empresas del Municipio del Distrito Central</i> | 92 |
| Tabla 18. <i>Numero de empresas del Distrito Central del sector comercio. según el Tipos de</i> <i>Empresas del Departamento de Francisco Morazán</i> | 94 |
| Tabla 19. <i>Calculo del tamaño de la muestra</i> | 95 |
| Tabla 20. <i>Determinación de la muestra por tipo de empresa</i> | 95 |
| Tabla 21. <i>Fiabilidad de la variable Liderazgo</i> | 99 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabla 22. | <i>Fiabilidad de la variable Calidad de los procesos</i> | 100 |
| Tabla 23. | <i>Fiabilidad de la variable Gestión Administrativa</i> | 100 |
| Tabla 24. | <i>Detalle de la variable Liderazgo: Dimensión Liderazgo Transformacional</i> | 104 |
| Tabla 25. | <i>Detalle de la variable Liderazgo: Dimensión Liderazgo Transaccional</i> | 105 |
| Tabla 26. | <i>Detalle de la variable Liderazgo: Dimensión Liderazgo Laissez Faire</i> | 106 |
| Tabla 27. | <i>Detalle de la variable Liderazgo: Dimensión Liderazgo por resultado</i> | 106 |
| Tabla 28. | <i>Constructos del Liderazgo transformacional</i> | 108 |
| Tabla 29. | <i>Constructo de Liderazgo Transaccional</i> | 109 |
| Tabla 30. | <i>Constructo Liderazgo Laissez Faire</i> | 109 |
| Tabla 31. | <i>Constructo de Liderazgo de resultados</i> | 110 |
| Tabla 32. | <i>Detalle de la variable Calidad de los procesos</i> | 111 |
| Tabla 33. | <i>Tipo de empresa y la calidad de los procesos</i> | 112 |
| Tabla 34. | <i>Detalle de la variable Gestión Administrativa</i> | 113 |
| Tabla 35. | <i>Resumen de los factores de la Gestión Administrativa</i> | 114 |
| Tabla 36. | <i>Tabla de las pruebas de normalidad de las variables Liderazgo</i> | 115 |
| Tabla 37. | <i>Tabla de las pruebas de normalidad de la variable Calidad de los procesos</i> | 116 |
| Tabla 38. | <i>Prueba de normalidad de la variable Gestión Administrativa</i> | 117 |
| Tabla 39. | <i>Tabla comparativa de las correlaciones variables independientes</i> | 119 |
| Tabla 40. | <i>Tabla comparativa de las correlaciones variables independientes</i> | 120 |
| Tabla 41. | <i>Resumen del modelo de Regresión lineal de la variable Estilo de Liderazgo y Calidad de los procesos</i> | 121 |
| Tabla 42. | <i>Anova de las variables Estilo de Liderazgo y Calidad de los procesos</i> | 122 |
| Tabla 43. | <i>Ecuación lineal variable Estilo de Liderazgo y Calidad de los procesos</i> | 122 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 44. <i>Resumen del modelo de Regresión lineal de la variable Estilo de Liderazgo y Gestión Administrativa</i> | 123 |
| Tabla 45. <i>Anova de la variable Estilo de Liderazgo y Gestión Administrativa</i> | 123 |
| Tabla 46. <i>Ecuación lineal de la variable Estilo de liderazgo y gestión Administrativa</i> | 124 |
| Tabla 47. <i>Tabla cruzada tipo empresa y cargo que ocupa</i> | 126 |

Índice de Anexos

| | |
|---|-----|
| ANEXO N° 1 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN COMPUESTO POR LAS TRES VARIABLES DE ESTUDIO. | 169 |
| ANEXO N° 2 LISTA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN ... | 155 |
| ANEXO N° 3 TABLAS DE FRECUENCIAS DATOS DEMOGRÁFICOS | 176 |

SIGLAS O ABREVIATURAS

| | |
|--------|--|
| BM | Banco Mundial |
| CCIT | Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa |
| CEUTEC | Centro Universitario Tecnológico |
| CNI | Consejo Nacional de Inversiones |
| COHEP | Consejo Hondureño de la Empresa Privada |
| FMI | Fondo Monetario Internacional |
| MYPYME | Micro, pequeña y mediana Empresa |
| OIT | Organización Internacional del Trabajo |
| PYME | Pequeñas y Medianas Empresas |
| UTH | Universidad Tecnológica de Honduras |
| UNITEC | Universidad Tecnológica Centroamericana |

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) representan el tejido empresarial fundamental en la economía hondureña. En un entorno globalizado y dinámico, el estilo de liderazgo y la gestión administrativa en este tipo de empresas se vuelven factores determinantes para su desarrollo y competitividad en el mercado. Por lo tanto, esta investigación se enfoca en analizar los estilos de liderazgo, la calidad de los procesos y la gestión administrativa en la PYME del sector comercio en Tegucigalpa, con el fin de potenciar su capacidad para alcanzar objetivos empresariales en este contexto globalizado y competitivo.

Este estudio radica en la necesidad de comprender la calidad de los procesos y el estilo de liderazgo en la PYME, dado el papel crucial que estas empresas desempeñan en el desarrollo económico y social de Honduras. Al analizar y optimizar estas áreas se busca contribuir al fortalecimiento y crecimiento sostenible de las PYME, así como impulsar el desarrollo económico integral del país. Este estudio ofrece la oportunidad de generar conocimiento práctico y aplicable en el ámbito empresarial, proporcionando valiosos conocimientos a los directivos, empresarios, académicos y profesionales interesados en el campo de la gestión administrativa de estas pequeñas y medianas empresas.

La importancia de esta investigación se manifiesta en varios niveles. En primer lugar, a nivel académico y científico, este estudio contribuye al avance del conocimiento en el área de liderazgo, calidad de los procesos y la gestión administrativa en el contexto específico de las PYME, al proporcionar nuevos datos empíricos y análisis. Además, ofrece una base teórica y metodológica para futuras investigaciones en este campo. A nivel práctico, los resultados y conclusiones obtenidos pueden ser de utilidad para los directivos y líderes empresariales,

brindando información y orientación para mejorar sus prácticas de liderazgo y gestión administrativa, lo que a su vez podría impactar positivamente en el desempeño y competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio de Tegucigalpa. De igual manera se requiere relacionar la variable estilo de liderazgo y la calidad de los procesos como el estilo de liderazgo y los factores de la gestión administrativa. Esta investigación justifica de identificar los estilos de liderazgo con sus variables dependientes calidad de los procesos y la gestión administrativa. En este sentido, esta investigación se realizó utilizando los siguientes constructos: estilo de liderazgo, calidad de los procesos y los factores de la gestión administrativa de las pequeñas y mediana empresas del sector comercio de Tegucigalpa.

Este estudio está organizado en cinco secciones principales. En el capítulo I, aborda la problemática general que da origen al tema central de investigación, sirviendo como punto de partida para establecer el objetivo general y objetivos específicos, las preguntas, la justificación y destacando su relevancia en el ámbito empresarial hondureño. En el capítulo II, se presenta una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con los conceptos de liderazgo, calidad de los procesos y gestión administrativa en el contexto de las PYME. Este apartado comprende el marco conceptual, referencial y contextual de las variables de estudio.

El capítulo III, describe el enfoque, alcance y diseño de investigación, así como la población, muestra y muestreo seleccionado. Se detallan la matriz de consistencia, el cuadro operacionalización de las variables y la construcción del instrumento de medición para la recolección de datos. El capítulo IV, que contiene el análisis estadísticos y la interpretación de los resultados obtenidos y el último se discute las implicaciones de los resultados y la discusión de la literatura revisada a la luz del marco teórico, mismos que sustentan la verificación de la hipótesis, se presentan los diferentes gráficos, tablas y la respectiva interpretación y análisis.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Se destacan las principales contribuciones y áreas de mejora identificadas en relación con el estilo de liderazgo, calidad de los procesos y la gestión administrativos de los directivos en la PYME del sector comercio en Tegucigalpa.

CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

En un mundo globalizado cada vez más complejo y exigente, las pequeñas y medianas empresas (PYME) tienen la oportunidad de contribuir a la competitividad del país, Sin embargo, en el caso de Honduras, la situación es preocupante. Los datos del ranking de Doing Business, presentados en la tabla 1, muestran que el país ocupa una posición muy baja en términos de competitividad, Estas cifras reflejan un entorno empresarial en Honduras que se ha vuelto cada vez más difícil y poco favorable para emprender. Ante este panorama, es evidente que el sector empresarial enfrenta grandes desafíos que deben abordarse de manera urgente.

Tabla 1.

Ranking de Competitividad

| Año | ranking | Año | ranking |
|--------------|------------|------|------------|
| a Junio 2023 | 116 de 166 | 2020 | 133 de 190 |
| 2022 | 112 de 163 | 2019 | 121 de 190 |
| 2021 | 112 de 165 | 2018 | 115 de 190 |

Nota. Datos tomados Doing Bussines. Fuente: Sachs, Lafortune, & Fuller, 2023, p.26)

Honduras enfrenta desafíos considerables en lo que respecta a la apertura de negocios, los cuales reflejan indicadores como el número de procedimientos, tiempo y costo asociado con la constitución y puesta en funcionamiento de pequeñas y medianas empresas. Esto se evidencia en los prolongados períodos requeridos para la legalización de las empresas, que abarca desde la inscripción hasta los montos mínimo de capital exigidos. Además, en términos de gestión empresarial, el país enfrenta una alta carga administrativa considerable en lo que respecta a impuestos y contribuciones. Este aspecto involucra una serie de obligaciones para la pequeña y mediana empresa (PYME), que, incluyendo el pago de impuestos, procesos de declaración,

solicitudes de devoluciones, auditorias y trámites administrativos fiscales. A nivel macroeconómico Honduras se encuentran en una posición desfavorable debido a estos desafíos en el entorno empresarial. (Doing Business Honduras, 2022)

Según el Banco Mundial BM (2022) en Honduras, un 36% de la población ocupada se dedica a la agricultura, mientras que el 24% en el comercio y 13% en la producción manufacturera. Sin embargo, el 82% del empleo en el país es informal, con ocupaciones de baja productividad. Esta situación deja a la fuerza laboral en una posición vulnerable, especialmente en el caso de las empresas pequeñas y medianas (PYME), lo que se traduce en ingresos bajos y una falta de estabilidad laboral. Además, se estima que el 30% de los jóvenes en Honduras ni trabajan, ni estudian, ni reciben formación, lo que agrava la situación. El sistema educativo y de formación técnica vocacional del país se encuentra desfasada y enfrenta dificultades para proporcionar la capacitación necesaria.

En Honduras se estableció el Sistema Nacional de la Calidad (CNCA) y otros organismos dedicados a la normalización, reglamentos técnicos, acreditación y metodología. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, persiste una cultura de calidad limitada o prácticamente inexistente en las pequeñas y medianas empresas (PYME). Esto se evidenció en entrevistas y talleres realizados por el Gobierno, donde se percibe que la calidad como “un gasto innecesario, ya que miden la calidad en el producto o servicio final y desvalorizan la necesidad de mejorar los procesos internos y el impacto que esto puede tener para la empresa”, Se centran principalmente en la calidad del producto o servicio final, subestimando la importancia de mejorar los procesos internos y el impacto positivo que esto podría tener en la empresa. Por otro lado, el número de empresas certificadas en Honduras es muy bajo, con tan solo 15 y 10 certificaciones por cada mil

PYME, lo que refleja una falta de enfoque en la gestión de la calidad en el sector empresarial.
(Fundes, 2010, p.12)

La Estrategia Nacional de Competitividad en Honduras tiene como objetivo promover la eficiencia productiva mediante la reducción de barreras administrativas, la producción de calidad y diversificada, así como el fomento de una mano de obra calificada. Todo ello contribuye a crear un entorno empresarial propicio para la competitividad de las empresas y el bienestar de los consumidores. En el marco de esta estrategia, el pilar 11, titulado “Dinamismo empresarial para la capacidad del sector privado” destaca la importancia de “adoptar nuevas tecnologías y formas de organizar el trabajo, a través de una cultura que abraza el cambio, riesgos, nuevos modelos de negocio y normas administrativas que permite a las empresas entrar y salir del mercado fácilmente”. (CDPC, 2019, p.3-6)

El compromiso del sector privado en Honduras se centra en promover la competencia, formalidad y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas como parte esencial del crecimiento económico. Sin embargo, enfrenta desafíos relacionados con la calidad de los productos y el cumplimiento de las normas internacionales. La reputación de los productos hondureños se ve comprometida en los mercados internacionales debido a una marca inadecuada y al incumplimiento de regulaciones. Por ejemplo, en junio del 2020, se detectaron 86 productos como alimentos y refrescos, con errores de etiquetado, 26 productos, como verduras con residuos de pesticidas, 21 refrescos con aditivos colorantes no autorizados y 21 productos como quesos, jaleas de frutas y mariscos con condiciones antihigiénicas. Estos hallazgos, reportados en el Sistema de Alerta Rápida para Alimentos y Feed, resaltan la necesidad imperante de mejorar los estándares de calidad y gestión administrativa de las empresas hondureñas para cumplir con los requisitos o estándares internacionales. (IFC, 2022)

El sector Micro y pequeño ha experimentado grandes pérdidas económicas. En respuesta a esta situación el Gobierno de la República y la Asociación Hondureña de Instituciones Bancarias (AHIBA), han firmado un acuerdo con el objetivo principal de respaldar a este sector productivo. Se estima que dicho acuerdo beneficiará casi 80.000 empresas, que representan a más de 400.000 trabajadores. Durante los años 2020 y 2021, el Consejo Nacional de Inversiones (CNI) ha colaborado con emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en Honduras, reconociendo que constituyen la principal fuente de empleos en el país. Esta colaboración ha consistido en “Formaciones en prácticas y medidas de Bioseguridad, seminarios virtuales en temas de interés como finanzas, transformación digital, teletrabajo, inteligencia de negocios, estrategia, modelos de negocios, comercio electrónico y redes sociales”. (CNI, 2021, p.10-13)

Según un artículo de la revista Comercio de la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT) se aborda el tema de Liderazgo emocional, Bertrand, (2023) señala que muchas empresas han observado una falta de habilidades en sus líderes, como la escasa capacidad de autocontrol, empatía y conflicto en las relaciones interpersonales. Estas deficiencias conducen a actitudes y acciones negativas que afectan el trabajo en equipo y las relaciones dentro de la organización, lo que a su vez repercute en el logro de metas y objetivos organizacionales. Se destaca la importancia de que los líderes posean habilidades de razonamiento y pensamiento crítico para abordar estas situaciones dentro de las empresas. (Bertrand, 2023)

Según lo indicado en la revista Comercio, las empresas han llevado a cabo un análisis sobre los diversos estilos de liderazgo, indicando deficiencias en los líderes, particularmente en lo que respecta a la falta de empatía. Esta carencia disminuye la motivación y la productividad de

los empleados a su cargo, ya que los líderes muestran insensibilidad hacia las necesidades humanas y se centran únicamente en los resultados, sin considerar el bienestar de las personas dentro de la organización. Estos líderes optan por alcanzar metas basadas únicamente en aspectos como el dinero, el prestigio y la autorrealización, descuidando así el aprovechamiento del máximo potencial de las personas. (Bertrand, 2023)

El estudio realizado por Paz, (2020) examinó los factores de la Administración en la gestión financiera y su relación con la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas en San Pedro Sula, Cortes. En sus conclusiones, determino lo siguiente: El 48% de las PYME realizaron planificación de las cuales el 19.6% se centra a corto plazo y el 15.7% elabora proyecciones a solicitud de las instituciones, pero estos planes permanecen escritos y no se socializan con el personal. En cuanto a la organización, el 35% asigna la responsabilidad de las operaciones al departamento contable, mientras que el 28.4% lo hace la gerencia financiera y el 28% a la Gerencia General, lo que sugiere que estas empresas se centran más en la gestión operativa que en el análisis financiero. Respecto a la dirección, el 38% esta a cargo del propietario, el 33% el director o gerente de finanzas y el 25% de un administrador. En lo que respecta al control, el 81.4% llevan un control de inventarios mediante conteo físico de manera reactiva, careciendo de un control preventivo que contribuya a la gestión financiera a anticipar situaciones que pueden afectar la rentabilidad.

El estudio llevado a cabo en la ciudad de San Pedro Sula llegó a la conclusión de que los factores del proceso administrativo de las PYME, rara vez incluyen o consideran aspecto como la planificación y el control, y tampoco determinan la rentabilidad, limitándose únicamente a comparar tasas de financiamiento. Las funciones administrativas como planeación, organización, dirección y control en esta ciudad se mantiene en un nivel promedio de las pequeñas y medianas

empresas de esta zona del País (Paz, 2020, p.105-106). Estos resultados corroboran en el boletín mensual de mayo 2022 del COHEP, que señala que el sector MIPYME tiene el potencial de mejorar la economía y bienestar de los hondureños. No obstante, las PYME enfrentan obstáculos en su desarrollo, como la falta de financiamiento, el acceso limitado a los mercados, la falta de gestión y la limitada adopción de tecnología. (COHEP, 2022)

Según la investigación “Causas del fracaso de la micro, pequeña y mediana empresas (MIPYME) en San Pedro Sula, que se llevo a cabo por un panel de expertos usando el método Delphi. Los resultados obtenidos revelarán que el 80% de estas empresas no están organizadas y carecen de planificación, dirección y control administrativo básico. Además, el 100% no utilizan herramientas financieras como sistemas contables, presupuestos, análisis financieros para gestionar las finanzas. Se encontró que el 44% de los encuestados consideran que los factores del microentorno, como la administración, la planificación financiera y el marketing mix influyen en el cierre de empresas, mientras que el 56% señala que el factor macroentorno, que incluye aspecto como los clientes, los impuestos y la extorsión también afecta al sector. Por tanto la administración básica como la planificación financiera tienen una responsabilidad en el cierre de estas empresas. (Guandique & Santiago, 2021)

La Consejo de la empresa privada (COHEP) ha señalado reiteradamente la falta de información actualizada y accesible que evidencie el desempeño de los sectores industriales, comerciales y de servicios en Honduras, Esta carencias de información dificulta la toma de decisiones de inversión, ya que la información administrativa disponible del sector privado no está actualizada ni digitaliza, lo que limita su utilidad. Además, se destaca la escases de investigaciones adecuadas a las condiciones locales que puedan beneficiar al sector de las pequeñas y medianas empresas (PYME). Por ejemplo se menciona la necesidad de estudios que

exploren la relación comercial sostenible donde se evidencie la relación comercial con la Unión Europea y que faciliten la expansión del mercado tanto a nivel local como regional, lo que podría contribuir al fortalecimiento de los negocios de las PYME. (COHEP, 2022)

En la tesis de Flores, Aguilera, & Massou, (2020) identificaron diversas problemáticas en las pequeñas y medianas empresas (PYME) ubicadas en Tegucigalpa. En estas, se destacan la falta de planificación, la ausencia de visión en un 66.67% de los propietarios/gerentes, la carencia de factores de riesgos y oportunidades en el 75% de los casos, el 76% de los encuestados no cuentan con competencias y el 83% de las empresas estudiadas no establecen objetivos empresariales.

Asimismo, solo el 13.3% de los gerentes afirman contar y cumplir con las normas de calidad aplicable tanto a productos como a procesos de creación, lo que podría potencialmente mejorar la capacidad para satisfacer la demanda de los clientes. Sin embargo, el 73.3% de las empresas no reciben retroalimentación sobre sus productos o servicios para evaluar la satisfacción del cliente. Además, el 65% no lleva registros contables, el 70% no realizan controles y el 67% no proporciona capacitación en procesos al personal. (Flores, Aguilera, & Massou, 2020)

El estudio realizado por Martínez, García, & Estrada, (2022) sobre la gestión del administradores en la industria farmacéutica en Tegucigalpa, una serie de desafíos que enfrentan los profesionales en su rol dentro de estas empresas como el 37% de los administradores no tienen un rol significativo en la planeación estratégica de las organizaciones. Además, el 37% no participa activamente en la planeación estratégica y gestión de las actividades empresariales, el 49% de los gerentes tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo dentro de los equipos de trabajo, pero se enfrentan a diversas limitaciones, como la falta de ejecución, compromiso

deficiente y problemas de comunicación. Estas limitaciones pueden obstaculizar el desarrollo u la implementación efectiva de estrategias empresariales.

En cuanto a la toma de decisiones, se observa que el 66% de los administradores enfrentan dificultades en este aspecto. Específicamente, se señala que estas dificultades se concentran en las áreas operativas y de venta, lo que sugiere un involucramiento en decisiones de gestión y estratégicas, que son fundamentales para el éxito a largo plazo de la empresa. Estos hallazgos marcan la necesidad de abordar estas problemáticas y fortalecer las habilidades y capacidades de los administradores en Tegucigalpa. Mayor énfasis en la participación activa en la planificación estratégica, el desarrollo de habilidades de liderazgo efectivo y la mejora de los procesos de toma de decisiones pueden contribuir en el desempeño y la competitividad de las empresas en este sector. (Martínez, García, & Estrada, 2022)

Basandose en la oobservación y experiencia propia del investigador se identificaron una serie de dificultades que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYME) en Tegucigalpa (principalmente en el sector comercio), que limitan su capacidad para competir que experimentan varias dificultades que las limitan ante las grandes empresas del país, estoy incluye la contratación de trabajadores calificados, adquisición de proveedores, adquisición de estar con las grandes empresas del país y abarcan aspectos como la contratación de personal calificado, la adquisición de proveedores y equipo, la obtención de información del mercado, la calidad del producto y la gestión de la administración de la empresa. Entre las limitaciones que enfrentan las PYME se encuentran la dificultad para acceder a créditos y tecnología, así como otros recursos necesarios para su desarrollo y están relacionadas con la falta de conocimientos en gestión administrativa por parte de los administradores.

La falta de acceso a créditos y tecnología pueden obstaculizar la capacidad de las PYME para expandir sus operaciones, mejorar la productividad y mantenerse al día con las demandas del mercado. Asimismo, la carencia de conocimientos en gestión administrativa puede limitar su capacidad para optimizar recursos, implementar estrategias efectivas y tomar decisiones informadas. Y como investigador esto representa un desafío para el crecimiento y sostenibilidad de las PYME en Tegucigalpa, que requieren acciones específicas para abordarla. Se requiere que los administradores reciban capacitación y apoyo en gestión administrativa, así como acceso a recursos financieros y tecnológicos que les permitan competir.

En resumen, según la observación realizada por el investigador, se identifican diversos problemas que afectan a las empresas del sector PYME que se pueden destacar los siguientes problemas: ámbitos económicos se destacan dificultades con el desconocimiento del mercado y la competencia, baja competitividad, la falta de preparación empresarial, la escasa capacidad de asociación y la deficiente gestión empresarial adaptada a un entorno globalizado de economía abierta. Además, se señala la falta de capacitación de la mano de obra como factor adicional que contribuye a estas dificultades. El aspecto técnicos, se observa un bajo nivel de productividad y controles de calidad deficientes debido a la falta de tecnología actualizada y herramientas adecuadas en los procesos productivos. Finalmente, los problemas administrativos se mencionan carencia de capacidad asociativa, falta de gestión empresarial adaptada a una economía abierta, la insuficiente capacitación de la fuerza laboral, elevada carga fiscal, la subutilización de incentivos fiscales y el desconocimiento de la rentabilidad real de la empresa. Estos problemas administrativos dificultan la elaboración de planes, la determinación de procedimientos y la garantía de la calidad de los procesos y actividades de gestión.

Los problemas identificados plantean desafíos significativos para el desarrollo y la competitividad de las PYME. Abordar estas dificultades requerirá acciones específicas que promuevan la capacitación empresarial, la actualización tecnológica y una gestión administrativa eficaz y orientada a resultados. En Tegucigalpa, las pequeñas y medianas empresas del sector comercio, enfrentan diariamente por el éxito. Por ello, es de suma importancia analizar el estilo de liderazgo de los directivos de estas empresas y su efecto en los seguidores. A través de estos estudios, se pueden determinar como el estilo de gestión de estos líderes influye en la normalidad operativa de cualquier organización.

En el contexto de esta investigación se busca identificar los estilos de gestión más importantes de estos directivos y su relación con la calidad de los procesos y la gestión administrativa. A partir de los datos obtenidos, se pueden establecer buenas prácticas para la mejora de los procesos y la gestión administrativa durante el periodo 2021 al 2023, contribuyendo al fortalecimiento y la sostenibilidad de las PYME.

1.2. Pregunta (s) de Investigación

A continuación, se presenta la pregunta problema y las preguntas de investigación que servirán como guía para la investigación:

1.2.1 Pregunta problema

¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa y la calidad de los procesos y la gestión administrativa?

1.2.2 Pregunta(s) específicas de Investigación

1. ¿Cuál es el estilo de Liderazgo que predomina en los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa?

2. ¿Cuáles son los procesos de la calidad que utilizan en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa?
3. ¿Cuáles son los factores de la gestión administrativa que aplican los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa?
4. ¿Cuál es la relación que existe entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa que permite los procesos de calidad?
5. ¿Cuál es la relación que existe entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa que describa los factores de la gestión administrativa?

1.3. Objetivos de la investigación

A continuación, se plantean los objetivos que guiarán el desarrollo de la investigación para abordar los problemas identificados:

1.3.1 Objetivo General

Analizar la relación que existe entre el estilo de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa y la calidad de los procesos y la gestión administrativa.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar el estilo de Liderazgo que predomina en los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa
2. Identificar os procesos de la calidad que utilizan en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa

3. Identificar los factores de la gestión administrativa que aplican los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa

4. Determinar la relación que existe entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa que permite los procesos de calidad.

5. Determinar la relación que existe entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa que describa los factores de la gestión administrativa.

1.4. Justificación

Las organizaciones empresariales necesitan líderes que permitan a los empleados alcanzar sus objetivos personales y empresariales. Los Directivos deben generar confianza para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, para lograr los resultados esperados de cada miembro de la empresa, tanto en procesos de calidad como de control de la gestión administrativa de estas pequeñas y medianas empresas y cada uno debe apegarse a las responsabilidades que le corresponden. Las empresas se basan sus decisiones en datos y condiciones del sector (en este caso para el comercio), ayuda a fortalecerlo hasta la sostenibilidad empresarial.

El aporte teórico de este estudio es que las tres variables de investigación (estilo de liderazgo, calidad y gestión administrativa) indicarán la realidad de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del sector comercio de Tegucigalpa, desde la perspectiva de la gestión administrativa (planificación, organización, dirección y control), y los estilos de liderazgo de sus directivos, sino también los registros y procedimientos que estos utilizan en el sector comercio para lograr sus objetivos institucionales.

Dada la falta de información en este campo de estudio especialmente en las pequeñas y medianas empresas del sector comercio, Además, la disponibilidad de información, la mejora y la implementación de planes de acción de corto y mediano plazo relacionados con la calidad y la gestión administrativa, siendo estos factores importantes para el desarrollo sostenible, el desempeño y el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYME).

La realidad de este país es que las pequeñas y medianas empresas en Honduras forman parte de la columna vertebral de la economía, y los Directivos que dirigen estas empresas luchan cada día por resolver problemas por la falta de capacidad organizativa. Esto se debe a que la división de tareas y responsabilidades no es lo suficientemente clara y al momento de implementar procesos de calidad tienen dificultades en su implementación, los Directivos deben involucrarse con sus colaboradores y darles la oportunidad de asumir responsabilidades y mostrar iniciativa en el logro de los objetivos empresariales. Los Directivos, deben asumir un rol de liderazgo para que, en base a las decisiones tomadas, puedan implementar procesos de calidad que ayude a los esfuerzos que están realizando sus colaboradores. Todo ello conduce a una gestión administrativa más eficiente y mejora de procesos tomando en cuenta la visión de futuro y de rentabilidad de la empresa.

Por lo tanto, es útil analizar estas tres variables de estudio (estilo de liderazgo, calidad en los procesos y la gestión administrativa) en un mercado caracterizado por la falta de liderazgo en empresas que no cuentan con una gestión administrativa efectiva y un buen liderazgo para lograr los cambios de los procesos. El incumplimiento de la cultura de proceso requerida significa que no se logran los objetivos de calidad y que los productos no son los adecuados para el mercado. Todas las iniciativas adoptadas en este ámbito se considerarán en función de la situación sociodemográfica y económica del país.

Esta investigación es totalmente relevante para el contexto social, dado que las pequeñas y medianas empresas del sector comercio son el tejido empresarial que requiere el País para salir de la pobreza ya que estas empresas son generadoras de empleo y a la vez pueden comercializar para todos los hondureños. Esto libera al Estado de Honduras de una intensa presión social y restaura la dignidad de las personas y sus familias, que deben satisfacer sus necesidades básicas.

Este estudio analiza tres variables (estilo de liderazgo, calidad en los procesos y la gestión administrativa); la relación de las variables Estilo de Liderazgo con la Calidad de los procesos y el Estilo de Liderazgo con la Gestión Administrativa. Esto proporciona un nuevo enfoque, que permite el análisis de las pequeñas y medianas empresas que contribuyen a la sostenibilidad y fortalecimiento del sector. Este estudio llena los vacíos de conocimiento que aún no se han estudiado en detalle y se amplía con la relación entre las variables y resultados actualmente desconocidos. La importancia es la transferencia de conocimiento, especialmente al sector PYME. El interés de este estudio de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio, es por tres razones: 1) Puntos de vista actualizados, 2) Provee análisis de cada variable y 3) Las relaciones de las variables en el contexto nacional.

La utilidad metodológica en la investigación científica proporciona inferencias sobre un universo más amplio y abre las puertas abiertas para que otros investigadores continúen en la misma línea o desarrollen nuevos aspectos de la investigación sobre el tema basándose en ella.

1.5. Viabilidad

El investigador de este estudio cuenta con la experiencia para recopilar la información y contactos con la pequeña y mediana empresa. Además, se cuenta con los fondos económicos para la realización del estudio y los procesos de investigación necesarios y poder entregar un documento a las Autoridades Universitarias, pero también a los líderes de las empresas objeto de

estudio. También se dispone de los materiales (papel bond, lápices, marcadores, copias, etc) y logística (transporte, computadora, celulares, etc.). Todo lo anterior para poder llevar el estudio hasta final.

La viabilidad del estudio puede verse influenciada por varios factores externos. El factor más importante es el tiempo del que dispone la persona directamente involucrada para ser entrevista. Sin embargo, se está planificando con anticipación para garantizar su participación. En consecuencia, se considera factible este estudio y se espera que los resultados obtenidos sean de gran importancia y provecho para las pequeñas y medianas empresas del sector comercio.

En vista de las posibles dificultades que puedan limitar el alcance, el dominio de validez y el cumplimiento de algunos de los objetivos de la investigación. La principal limitante es el tiempo de los directivos para contestar el instrumento de medición por las actividades que realizan en la empresa, pero, se ha establecido una planificación detallada de las actividades necesarias para culminar el estudio en el tiempo previsto.

Además, se reconoce que el estudio tiene diversas aristas, pero se han definido cuidadosamente las variables y aspectos a ser considerados en esta investigación, teniendo en cuenta las limitaciones de recursos, acceso a la información y tiempo disponibles. Con una adecuada planificación, se espera que se pueda garantizar la viabilidad del estudio y alcanzar los objetivos previstos de manera satisfactoria.

CAPÍTULO 2 MARCO CONTEXTUAL

En América Latina se implementó una iniciativa destinada a establecer alianzas entre gobiernos, empresas, instituciones comerciales con el propósito de ampliar y diversificar la oferta exportadora de los países miembros del SIECA (Secretaría de Integración Económica Centroamericana) (SIECA, 2019). Esta iniciativa busca aumentar la competitividad y la presencia internacional de las empresas a nivel mundial, Para lograrlo, se organizan ruedas de negocios con el objetivo de fomentar el comercio en la región, además de proporcionar redes de negocios que se extienden por toda América Latina.

En Honduras se han experimentado diversos cambios políticos y económicos a lo largo de la historia, los cuales han impactado en el desarrollo de la PYME, desde antes de la década de 1980, se han implementado reformas económicas para promover la inversión y el crecimiento empresarial. Además, el Gobierno Hondureño ha implementado una serie de políticas y programas de apoyo para promover el sector PYME, los cuales incluyen incentivos fiscales, acceso a financiamiento, capacitación empresarial y programas o Centro de Desarrollo Empresarial (CDE). Estos programas ofrecen servicios de asistencia técnica diseñado para mejorar el nivel de gestión empresarial, promover la formalización, facilita el acceso al financiamiento, impulsa el desarrollo de PYME y acceso a nuevos mercados que promuevan el crecimiento y la sostenibilidad de las PYME. (Pro Honduras, 2016)

El Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) fue establecido como parte de las políticas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en toda Latinoamérica según informe Dini, (2019)). Estos centros tienen como objetivo genera programas nacionales que se adapten a las particularidades instituciones y económicas de cada país. Entre las políticas implementadas están:

En primer lugar, representan un intento para institucionalizar la acción de apoyo a las MIPYME, proyectándola en el mediano y largo plazo. (p.5); **En segundo lugar**, se esfuerzan para introducir un modelo de gestión orientado a los resultados y una disciplina de evaluación permanente de los impactos generados en las empresas atendidas. (p.6); **En tercer lugar**, se desarrollan a partir de un esfuerzo conjunto de distintos sectores de la sociedad: el sector público, el académico y el empresarial, que colaboran aportando recursos y conocimientos para el desarrollo de las MIPYME. (p.6); **En cuarto lugar**, proponen una modalidad de atención integral y un acompañamiento a las empresas beneficiarias que permite asistirles a lo largo de sus procesos de transformación. (p.6) y **por último**, operan de una manera descentralizada, adaptándose a las realidades de los territorios en los que se localizan. (p.6)

2.1. Programas de Centro de Desarrollo Empresarial Latinoamérica para la pequeña y mediana empresa en Centro América.

Los programas de desarrollo empresarial en América Latina y en Centroamérica han representado una importante iniciativa para promover el crecimiento empresarial en la región. A continuación, se presenta un cuadro resumen adoptados por diversas instituciones promotoras de este centro en los diferentes países. Centrándose en temas como el financiamiento y la gestión empresarial. (Ver Tabla 2)

Los centros de desarrollo empresarial han movilizado considerables recursos humanos y financieros en América Latina y el Caribe, generando grandes expectativas, tanto en el sector público como en el privado respecto a la posibilidad de crear un nuevo y eficaz instrumento masivo de apoyo a las empresas de menor tamaño. (Dini, 2019, p.70)

Tabla 2.

Programas de Centro de Desarrollo empresarial en Latinoamérica

| País | Nombre Programa | Entidad Promotoras | Entidades operadoras | Fuentes de financiamiento | Año de inicio | Número centro activos |
|-------------|-----------------|---|---|---|---------------|-----------------------|
| Belice | SBDC Belice | BELTRAIDE | BELTRAIDE | Financiamiento público y apoyo logístico de la academia | 2012 | 2 |
| Costa Rica | CIDE PYME | DIGEPYME (Ministerio de Economía Industria y Comercio) | DIGEPYME | Público | ---- | 7 |
| El Salvador | CDMYPE | CONAMYPE | IES, Organizaciones sin fines de lucro | Público y Privado | 2010 | 14 |
| Guatemala | PROMIPYME | Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME Ministerio de Economía | Viceministerio | Fondo Gobierno (Préstamo BID) | 2012 | 8 |
| Honduras | CDE MYPYME | Secretaría de Desarrollo Económico | Universidades y consorcio de entidades público-privada que prestan servicios a MIPYME | Público y Privado | 2016 | 13 |

Nota.Fuente: Datos obtenidos en el estudio de Dini, Centros de desarrollo empresarial en América Latina, (2019) con colaboración de CEPAL, EUROMIPYME, Financiado por la Unión Europea. (p.23)

2.2. Iniciativa legal del Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) en Honduras.

Las iniciativas empresariales en Honduras abarcan varias áreas, desde el apoyo gubernamental hasta las estrategias de desarrollo empresarial del sector privada algunas de estas iniciativas a) Política Nacional de Desarrollo Empresarial (PNDE) diseñada para promover el desarrollo empresarial en el país destinados a apoyar a la PYME (SDE, 2014). También los Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) iniciativa gubernamental y del sector privado para proporcionar apoyo y asistencia técnica a la PYME en Honduras. ofrecen servicios de capacitación empresarial, asesoramiento en planificación estratégica y acceso a recursos

financieros para ayudar a las empresas a crecer y desarrollarse. (CDE, 2013) con cobertura a nivel nacional.

2.2.1. Iniciativa legal del Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) en Tegucigalpa.

En Tegucigalpa el Centro de Desarrollo empresarial nace como un beneficio de la Ley de Competitividad para la micro, pequeña y mediana empresa que según la Empresa Nacional de Artes Gráficas (ENAG), (2022) en el decreto 28-2022 nace el Servicio Nacional de Emprendimiento y Pequeños Negocios (SENPRENDE) que contribuye a generar una idea y convertirla en un negocio. Enfocados siempre bajo la visión de “Una Vida Mejor”, ahora se busca que los hondureños y hondureñas puedan tener las facilidades para generar ingresos y ser sus propios jefes, dinamizando la economía y al mismo tiempo desarrollando el espíritu emprendedor de las personas.

Para SENPRENDE uno de los ambientes de los negocios es ser competitivos y favorables para el crecimiento del negocio; profesionalizándola, formalizándola o vinculándola a financiamiento para convertirse en un nuevo empresario con un plan de acceso a mercados que incluye dentro de la visión, hasta obteniendo un “certificado de beneficio” como en el registro de exonerados de la Secretaria de Finanzas como impuesto sobre la renta, activo neto, aportación solidaria, entre otras para los impuesto gubernamentales pero también están las exenciones Municipales como el impuesto de Industria, Comercio y Servicios, permiso de operación, licencias ambientales entre otros. (ENAG, 2022)

En Tegucigalpa, también se encuentran incubadoras de empresas que ofrecen una amplia gama de servicios que incluyen espacios de trabajo compartido, asesoramiento empresarial, acceso a financiamiento y networking con otros empresarios. Además, se organizan ferias y eventos Empresariales donde los empresarios tienen oportunidad de exhibir sus productos y

servicios estableciendo contactos con clientes potenciales. Asimismo, diversas organizaciones ofrecen capacitaciones y talleres empresariales gratuitos o de bajo costo, abordando temas como planificación, marketing, finanzas, gestión entre otros. (CCIT, 2023)

2.3. Relaciones entre Liderazgo y Calidad administrativa en Latinoamérica

En el estudio realizado por Valencia & Camboa, (2022) cuyo objetivo fue analizar de qué manera los estilos de liderazgo influyen en la toma de decisiones en la PYME de la zona 3 del Ecuador, la metodología fue descriptiva, la muestra compuesta por 384 empresas aplicado vía correo electrónico con los integrantes activos y el resultado fue 50% de los gerentes de las PYME de la zona 3 del Ecuador, aseguran que las jornadas de capacitación son muy esenciales y convenientes para obtener un mejor rendimiento en la empresa, de tal manera que existe un 70% de las empresas que no conoce el funcionamiento de los metadatos que nos ayuda a suministrar información como la calidad, historia, describen el contenido y características distintas por lo que un buen líder tiene el talento de motivar a los colaboradores y generar un clima organizacional adecuado para un desempeño eficiente y aprovechar al máximo el talento de los colaboradores (p.18)

Las empresas deben gestionar el concepto de Valor Total y estar preparadas para subsistir en el largo plazo, tener una visión amplia y sistémica del negocio, abierta a la información, que reconoce los logros, que aprende de los errores y utiliza la confianza como motor y es por ello que la incorporación del Valor Total, en las pequeñas y medianas empresas, deben orientarse hacia un liderazgo eficaz, que facilite la autonomía responsable, la flexibilidad, que inspire confianza, que sea capaz de gestionar los conflictos, que genere lealtad, sentido de pertenencia y motivación, encontrándolo en el Liderazgo eficaz, que mejora los aspectos del clima laboral, es un estilo con visión de futuro, que motiva a los empleados, que hace entender a sus empleados

como sus funciones colaboran hacia la visión general de la PYME, dando total libertad para la innovación, que deja experimentar y correr riesgos previamente calculados. (Ballejo & Castro, 2019, p.66-67)

2.4. Relaciones entre Liderazgo y Gestión administrativa en Latinoamérica

El trabajo de Jiménez & Villanueva, (2018) que se centro en estudiar la importancia del liderazgo en las organizaciones, de dos empresas con menos de diez años de constitución los resultados obtenidos predomino el liderazgo democrático es el considerado más adecuado en algunas empresas del sector tecnológico. Este estilo de liderazgo influye en el clima organizativo, el estrés laboral, el compromiso y la motivación del trabajador, así como en la resolución de los conflictos en el trabajo y no solo importa la capacidad laboral de un trabajador, ya que la falta de motivación desencadena una falta de resultados que de manera lógica, afecta al rendimiento de la empresa como proveedor de productos y servicios. (p.194)

2.5. Antecedentes de los estilos de Liderazgo en la Pequeña y Mediana empresa (PYME) en Tegucigalpa

Se realizó un estudio los Estilos de liderazgo en las Instituciones Públicas y Privadas en Tegucigalpa, concluyó que el 12% tienen liderazgo autocrático, suelen ser imponentes al dar órdenes en el sector público y 9% en el sector privado; 82% es liderazgo democrático en la empresa pública y 83% en la empresa privada y con el Liderazgo Laissez Faire son iguales ambas instituciones en un 6%; el liderazgo transaccional representa el 98% de la empresa privada y 97% del sector público y el Liderazgo transformacional la tendencia es igual al 74% en ambos sectores. (Escobar, Padilla, & Reyes, 2020, p.96)

Conforme al estudio de Perez, (2013) sobre las alternativas de crecimiento para PYME, de servicios identificaron los modelos de crecimiento empresarial solamente el 12% tiene

estrategia liderazgo en costos con respecto a la propuesta de valor, el 8% generan un flujo de efectivo diario, 4% estructura financiera, 6.75% tienen control de calidad, 6% habilidades administrativas, 5.4% procedimientos adecuados, 5.4% toma decisiones, 4.5% reputación de calidad, 3% sistemas de control de procesos, 3% estilo de liderazgo, 4.5% sistema de control de procesos, entre otros, demostrando las debilidades del sector. Resumiendo en la evaluación de factores internas el 41% en organizacionaels y 23% en factores humanos, el resto es afectado para el crecimiento de la empresa. (p.108-111)

2.6. Antecedentes de la calidad de los procesos en la Pequeña y Mediana empresa (PYME) en Tegucigalpa

El proyecto Gestión de la Calidad en la Industria Alimentaria realizado por Organización de Estados Americanos (OEA) & Cooperación Alemana (GTZ), (2000) se inició en Honduras en 1982, como un proyecto denominado “Sistema de Normalización, Control de Calidad y Metrología” siendo el organismo coordinador y ejecutor el Ministerio de Economía y Comercio (MEC), a través de la Dirección General de Industrias y el subsector seleccionado fueron de cárnicos y planificaron actividades de gestión de calidad en mataderos y carnicerías. Para la mejorar la coordinación de los esfuerzos nacionales y regionales dentro y entre distintos sectores y con la participación de al menos un programa PYME o de Ciencia y Tecnología en cada país en ellas incluida Honduras.

Este proyecto (OEA & GTZ, 2000) realizaron auditorías de puntos críticos del éxito conocida como “TQM a la medida”, diseñada por el Dr. Yoram Malevski en base a la experiencia de muchos años de trabajo con PYME latinoamericanas con la participación de 293 gerentes (75 de ellos Gerentes Generales), consolidación de los “Club de Gerentes”, entre varios países de la región incluido Honduras y dentro de esto módulo de capacitación para los Club de

Gerentes en planificación estratégica, mercadeo, desarrollo organizacional, desarrollo de productos. Dejando una huella en el país, contribuyendo con la mejora del sector lácteo artesanal con la participación de la Universidad Tecnológica de Honduras (UNITEC), como pionero en implantación de los sistemas de calidad en las empresas.

En el estudio realizado por la Universidad Tecnológica de Honduras (UTH) sobre el análisis de las implicaciones, retos y obstáculos de adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y su impacto en la gestión Administrativa, en la empresa Altia Business Park, S.A. en la ciudad de San Pedro Sula, reflejo lo siguiente:

La naturaleza en sí de las normas, es decir su estructura y nuevas formas de registro que significó un cambio drástico de criterio contable para todo el personal en la empresa, Se necesitó capacitación durante 6 meses por parte de un experto en las normas, a fin de que antes de efectuar los cambios a los estados financieros iniciales, se tuvo que invertir en la compra de nuevas computadoras con mayor eficiencia; cambiar drásticamente el Manual Contable y desarrollar una guía técnica para la adopción de las Normas NIIF y El personal se tuvo que adaptar no solamente al cambio de forma de trabajar sino también al nuevo software adquirido, dentro de los retos deben adaptarse a una nueva forma y metodología de trabajo, que incluye áreas en finanzas como ser el valor presente, costo amortizado, valorizaciones, valuaciones a través de flujos futuros, cálculo de tasas de interés efectivo, y el cambio drástico en la presentación de los estados financieros y redacción de las notas a los mismos, mejora continua, buscar mejorar los índices. (Martínez D. J., 2018)

La tesis de la Universidad Tecnológica de Honduras (UNITEC) donde se realizó un plan de negocios para evaluar la factibilidad de crear una empresa consultora debido a la importancia de ofrecer “Los sistemas de gestión de calidad son una herramienta que podrían ayudar mucho a

aquellas PYME que estan operando pero sus procesos no muestran orden.” y las conclusiones del estudio revelo que las PYME en Honduras no cuentan con un sistema de gestión de la calidad que les ayude a ordenar los procesos realizados en sus empresas. Se demuestra el desinterés por parte de las PYME ya que han estado sobreviviendo en el mercado sin sistemas de calidad ya que sus dueños creen no necesitar servicios de un consultor externo ya que sea por la resistencia al cambio o por la inversión necesaria a realizar. (Jácome & Mondragón, 2016)

2.7. Antecedentes de la gestión administrativa de la Pequeña y Mediana empresa (PYME) en Tegucigalpa

Se realizó un estudio sobre el diagnóstico del modelo organizacional de las MIPYME en la ciudad de Tegucigalpa, basado en el modelo de las 7's de McKinsey cuyos hallazgos son los siguientes: el 48.96% indicaron que a veces se encuentran con dificultades al realizar los procedimientos, 16.67% no tienen controles de calidad en la empresa, con respecto al Estilo de Liderazgo el 52.09% indican que no los superiores aceptan sugerencias de los equipos, 51.04% no se involucran en la toma de decisiones. Basado en el personal el 87.50% no hay un alto nivel de eficiencia entre el trabajo grupal. 77.08% no existe ambiente armonioso en la empresa. (Cortés, Solórzano, & Barahona, 2022, p.81)

En el repositorio de Unitec pero del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) sobre “Gestión Administrativa de los servicios médicos privados en Tegucigalpa” concluyo así:

La administración de los establecimientos de salud privados en Tegucigalpa se ven afectados por el nivel de conocimiento de los gerentes propietarios en muchos casos los dueños son de profesión orientada a la medicina teniendo falencias en la dirección y administración de los recursos económicos y humanos.

La planificación y el destino de los recursos económicos no se realiza de manera anticipada, no hay proyecciones a corto ni largo plazo causando un retraso económico en la adquisición de insumos, pagos de proveedores, pago de planillas entre otros compromisos económicos que tenga el establecimiento de salud.

Falta de organización en estas empresas puede hacer la diferencia una de otra, el trabajar de la mano con los diferentes departamentos como ser marketing, finanzas, administración, talento humano reforzaría la capacidad y a calidad en la atención brindada al cliente

Se observo que varios establecimientos de salud cuentan con los requerimientos mínimos que solicitan las diferentes dependencias de salud para la apertura y el correcto funcionamiento de dichos establecimientos, incurriendo en faltas administrativas con los empleados y los demás entes involucrados con el establecimiento de salud. (Godoy & Díaz, 2021, p.76)

En el estudio realizado por Paz, (2020) en las Pequeñas y Medianas empresas (PYME) evaluando la rentabilidad dos PYME en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras, el cual fue aplicado a propietarios, gerentes, generales y financieros. Los resultados reflejaron que en las PYME: la planeación, organización, dirección y control escasamente toman en consideración aspectos de la gestión financiera que determinan la rentabilidad, esto es porque en su mayoría este indicador es basado en la intuición de los propietarios altos directivos, comparando como único elemento el costo del financiamiento bancario para definir el rendimiento esperado. La propuesta financiera presentada en esta tesis, es una alternativa para integrar en la gestión financiera los factores de la administración en función de evaluar eficientemente la rentabilidad en las PYME como el indicador financiero más importante para el incremento de la riqueza de los accionistas o propietarios. (p.viii)

Otra tesis sobre la influencia de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) en la gestión administrativas de empresas exportadoras ubicadas en Tegucigalpa, en su conclusiones expone que las empresas exportadoras han incorporado un nivel básico en el uso y aprovechamiento de las TIC en su gestión administrativa (46.7% Marketing digital y/o atención al cliente, 50% empresas proporcionan una computadora con conexión a internet para su trabajo diario a un máximo de 20% de sus colaboradores) cifra baja en términos de los potenciales beneficios que podrían obtener. (Aguilar, 2015, p.92)

CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO

El liderazgo ha evolucionado a lo largo de la historia, con temas de Liderazgo que se profundizan a través de las características de sus líderes y cambian según el contexto en el que operan los líderes, siendo el Liderazgo el proceso de influir en los seguidores. Los Directivos necesitan interactuar y desarrollarse para poder gestionar empresas con personas eficaces. (Pérez, Bolívar, García, & Caracuel, 2018) y en contextos organizacionales, las funciones de liderazgo y control de la gestión administrativa juegan un papel fundamental para abordar alternativas integrales para el bienestar de las personas dentro y fuera del sector empresarial. (Caparás & Chinchilla, 2000)

Las actividades económicas de la empresa proporcionan productos de alta calidad que satisfacen las necesidades de los clientes. El producto puede ser de buena o mala calidad y por lo tanto no aceptado por los clientes, afectando las ganancias de la empresa y esto se debe a los diferentes estilos de liderazgo ante los cuales el equipo de trabajo reacciona con obediencia, la resistencia, y mínima resistencia y aceptación hacia los superiores. Sin embargo, si la gestión esta impulsada por el entusiasmo, se puede mejorar la calidad y la cantidad de los productos, innovar procesos, diversificarse y transformarse en empresas sostenibles. (López, 2013)

Las empresas utilizan los recursos materiales y humanos de forma coordinada, eficaz y eficiente. En tal sentido, García, Casanueva, Ganaza, & Alonso, (2000) señalan que una empresa es “Una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de recursos y la consecución de determinados objetivos.” Sobre esta base, las empresas como factor económico, como factor económico, son importantes para la economía del país y conducen al logor de objetivos comerciales del país.

Los procesos administrativos son cíclicos e interactivos, como función administrativa desde la planificación hasta el control son tareas importantes para una gestión óptima. La gestión administrativa es dinámica e implica medir los resultados frente a los planes desarrollados; Los empleados deben ser recompensados en función del trabajo realizado y de las correcciones necesarias realizadas para reiniciar el ciclo. Y Sun Tzu, (2003) que escribió la obra “Arte de la Guerra”, es un manual de planificación, organización y liderazgo para líderes y directores. En este sentido, se definen las metas de efectividad y alineamiento organizacional se definen en términos antropológicos (estratégicos, sociales, y liderazgo) donde el líder contribuye a la efectividad organizacional. (Cardona & García, 2011)

3.1. Marco Conceptual

Establece el fundamento teórico identificando las variables de estudio que puede ayudar a justificar la relevancia y la importancia del estudio dentro del campo académico.

3.1.1. Empresas del sector Pequeña y mediana (PYME)

A nivel internacional y nacional el empresario requiere impulsar los negocios y enfrentar todo tipo de situaciones por lo que proporciona y defiende sus intereses para salir adelante y que le genere utilidades haciéndola interactiva en la economía.

3.1.1.1. Definiciones de empresa

La palabra Empresa fue definida por Smith, (1723-1790) en su libro “La Riqueza de las naciones (1776)” y establecía en su estudio acerca del proceso de creación y acumulación de la riqueza, en el sentido de “manufacturas”, eran más eficientes al producir, que los artesanos individuales autoempleados y los trabajadores laborales, donde no analiza tanto la empresa como la función empresarial. La explicación de Smith de la eficiencia de las manufacturas es que

pueden utilizar una forma distinta o más intensa de división del trabajo que puede coordinarse mediante los intercambios (o los contratos) del mercado.

La definición de empresa es “el impulso psicológico primordial en el hombre, como ser económico, es el afán de lucro el egoísmo es el principio que gobierna todo trato en la sociedad humana”. Y “el mundo económico este movido por el interés personal, promotor de la división del trabajo y el cambio” y con un estilo más riguroso a la ciencia económica lo que iniciaría el estudio de la economía de libre mercado. (Smith, 1723-1790)

Sobre la base de la economía neoclásica mencionada por Durkheim y Weber es analizar las estructuras de la industria y el mercado utilizando “empresas representativas”, que son representaciones simplificadas de empresas (tipos ideales), pero elimina las diferencias entre empresas reales. Las empresas representativas pueden describirse fácilmente en “función de producción” de que maximiza los beneficios o la producción y ésta sigue siendo la visión neoclásica de la empresa. (Inda, 2009.p.17)

3.1.1.2. Característica de la empresa

Según Smith, (1848-1875) estableció las principales características de toda empresa y parte de lo siguiente:

La empresa es un conjunto de factores de producción: entendiendo como tales los elementos necesarios para producir (bienes naturales o semielaborados, factor trabajo, maquinaria y otros bienes de capital), factores mercadotécnicos, pues los productos no se venden por sí mismos, y factores financieros, pues, para coordinar estos factores es preciso efectuar inversiones y éstas han de ser financiadas de algún modo.

Toda empresa tiene fines, u objetivos: que constituyen la propia razón de su existencia. Tradicionalmente, en el sistema de economía de mercado estos fines se han asociado a la

maximización del beneficio. Siendo su objetivo central, el de la maximización del valor de la empresa.

Los distintos factores que integran la empresa: se encuentran coordinados para alcanzar sus fines. Sin esa coordinación la empresa no existiría; se trataría de un mero grupo de elementos sin conexión entre sí y, por lo tanto, incapaces de alcanzar objetivo alguno.

En coordinación hacia un fin: la realiza otro factor empresarial que es la administración, o dirección de la empresa. El factor directivo planifica la consecución de los objetivos, organiza los factores, se encarga de que las decisiones se ejecuten y controla las posibles desviaciones entre los resultados obtenidos y los deseados. En definitiva, este factor se encarga de unir los esfuerzos para conseguir los objetivos globales del sistema empresarial.

La empresa es un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos, o subsistemas, interrelacionados entre sí, y con el sistema global, que trata de alcanzar ciertos objetivos. Por consiguiente, de lo reseñado anteriormente se deduce la evidencia de que la empresa es un sistema. (Smith, La obra de Adam Smith y el capitalismo, 1848-1875)

3.1.1.5. Tipo de empresas

En las empresas que menciona De lama & Peña, (2022) existen principios o leyes, que son aplicables a todas las empresas, pero existen peculiaridades para cada tipo de empresa e, incluso, según cada empresa, la situación en que se encuentre y la contingencia que se le presente. La variedad de empresas es ingente, como también lo son las clasificaciones, pero las principales son las siguientes:

Según su tamaño: se distingue entre empresas pequeñas, medianas y grandes, sin que exista acuerdo sobre el criterio para la medición del tamaño (volumen de activos, volumen de

ventas, tamaño del capital propio, número de trabajadores, etcétera) ni sobre las dimensiones que han de tener las empresas para pertenecer a una u otra clase.

Según su actividad: las empresas pueden clasificarse por sectores económicos: primario, secundario o industrial, y terciario o de servicios. Dentro de cada uno de ellos, pueden establecerse distintas clasificaciones, dependiendo del nivel de desagregación que se utilice (agrario, pesquero, minero, siderometalúrgico, transporte, bancario, turístico, etcétera).

Según el ámbito de su actividad: se distingue entre empresas locales, provinciales, regionales, nacionales, y multinacionales.

Según quien tenga su propiedad: se distingue entre empresas privadas (en las que el capital es propiedad de particulares), empresas públicas (cuyo capital es propiedad del Estado o de cualquier organismo público), empresas mixtas (cuyo capital pertenece en parte a entidades públicas y en parte a particulares) y empresas cooperativas o sociales (en las que los trabajadores de las mismas son, además, sus propietarios). La empresa cooperativa es, en realidad, un tipo de empresa privada.

Según su forma jurídica: se diferencia entre la empresa regida por un empresario individual, que es una persona física, y la empresa social, que es una persona jurídica o sociedad: la Sociedad Anónima, la Sociedad de Responsabilidad Limitada, la Sociedad Comanditaria, la Sociedad Colectiva y la Sociedad Cooperativa.

3.1.1.4. Definiciones de la Pequeña y Mediana Empresa

Hay una diversidad de criterios para definir y clasificar las empresas en micro, pequeña, estas varían conforme a cada país o entidad que las defina y hay características de todo tipo independientemente de su tamaño, su proceso de producción o la naturaleza mercadológica de sus productos y servicios. Es por ello que la Unión Europea, utiliza el criterio de los empleados,

umbral con el que se pretende establecer un corte transversal y de características universales, a fin de determinar el máximo de empleados con los que puede contar una MIPYME. (UE, 2022)

También otras organizaciones como el Fondo Monetario Internacional (FMI); Banco Mundial (BM) y la organización Internacional del trabajo (OIT) establecieron criterios sobre como se considera la MIPYME y que caracterice la dimensión de la empresa, por lo que los criterios que se establecieron son: número de trabajadores que emplea; tipo de producto que genera, tamaño de su mercado; inversiones en bienes de producción por persona ocupada; volumen de producción o de ventas (ver tabla 3), valor de producción; trabajo personal de socios o personas directivas; separación de funciones básicas de producción, personal, ventas, financieros; ubicación o localización; nivel de tecnología o producción; orientación de mercados; valor del capital invertido y consumo de energía. (CENPROMYPE, 2013)

Tabla 3.

Definiciones de pequeñas y medianas empresas según instituciones

| Institución | Criterio De Definición |
|--|---|
| Fondo Monetario Internacional (FMI) | Utiliza el criterio de empleo y define microempresa a aquella con hasta 5 empleados, pequeña empresa a la que tenga desde 6 hasta 20 empleados, y mediana y gran empresa a la que tenga más de 21 personas empleadas. |
| Banco Mundial (BM) | Considera microempresa a las que cuenten con un máximo de 10 empleados, activos por menos de 10.000 dólares y ganancias anuales menores a 100.000 dólares; pequeñas empresas serán aquellas con menos de 50 empleados y activos o ventas anuales inferiores a los 3 millones de dólares; y medianas empresas serán las que tengan menos de 300 empleados y cuyos activos o ganancias anuales no superen los 15 millones de dólares. |
| Organización Internacional del Trabajo (OIT) | Utiliza dos criterios cualitativos: 1. Considera MIPYME a aquellas empresas donde exista una relación directa entre propiedad y gestión. 2. La responsabilidad del propietario en todo lo que concierne a las decisiones relevantes y conducción de la empresa. No hace diferencia entre micro, pequeña y mediana empresa al interior del sector. |

Nota.Fuente: Datos tomados Álvarez, M. y Durán, J. (2009). Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. GTZ/CEPAL/CENPROMYPE, El Salvador.

También En América Latina no existe homogeneidad al definir a las MIPYME, lo cual dificulta su estudio y análisis. Es necesario señalar que muchos de los países presentan más de un criterio para definir las (ver tabla 4), los cuales varían dependiendo del sector en que se encuentren.

Tabla 4.

Definiciones de micro, pequeña y mediana empresa por país

| PAIS | DEFINICION | MICRO EMPRESA | PEQUEÑA EMPRESA | MEDIANA EMPRESA |
|---|-------------------------|---------------|-----------------|------------------|
| Costa Rica Reglamento General a la Ley No.8262 | Empleados | De 1 a 10 | De 11 a 35 | De 36 a 100 |
| | Activos (colones) | Hasta 65,0 | >65,1 < 227,6 | >227,7<650,3 |
| | Ventas Brutas (colones) | Hasta 104,0 | >104,1 <364,2 | >364,3>1,040,5 |
| El Salvador Política Nacional de Apoyo Integral a la MIPYME | Empleados | De 1 a 10 | De 11 a 50 | De 51 a 100 |
| | Activos (US\$) | ---- | ---- | ---- |
| | Ventas Brutas (US\$) | Hasta 100 | >100<1,000 | >1,000<7,000 |
| Guatemala Acuerdo Gubernativo 178-2001 | Empleados | De 1 a 10 | De 11 a 25 | De 26 a 60 |
| | Activos (Quetzal) | ---- | ---- | ---- |
| | Ventas Brutas (Quetzal) | ---- | ---- | ---- |
| Honduras Decreto 135-2008 | Empleados | De 1 a 10 | De 11 a 50 | De 51 a 150 |
| | Activos (Lempira) | ---- | ---- | ---- |
| | Ventas Brutas (Lempira) | ---- | ---- | ---- |
| Nicaragua Ley No. 645 | Empleados | De 1 a 5 | De 6 a 30 | De 31 a 100 |
| | Activos (Córdoba) | Hasta 9,9 | >9,9<73,9 | >73,9<295,6 |
| | Ventas Brutas (Córdoba) | Hasta 49,3 | >49,3<443,5 | >443,5<1,970,9 |
| Panamá Ley 33 de 2000/Decreto Ejecutivo No. 126 | Empleados | ---- | ---- | ---- |
| | Activos (US\$) | ---- | ---- | ---- |
| | Ventas Brutas (US\$) | Hasta 150 | >150<1,000 | >1,000<2,500 |
| República Dominicana Ley 488 de 2008 | Empleados | De 1 a 15 | De 16 a 60 | De 61 a 200 |
| | Activos (Peso) | Hasta 83,1 | >83,1<332,5 | >332,5<1,108,2 |
| | Ventas Brutas (Peso) | Hasta 166,2 | >166,2<1,108,2 | >1,108,2<4,155,9 |
| Belice | Empleados | De 1 a 10 | De 11 a 20 | De 21 a 50 |
| | Activos ((BZ\$)) | Hasta 15,000 | Hasta 50,000 | Hasta 150,000 |
| | Ventas (por año) (BZ\$) | Hasta 50,000 | Hasta 100,000 | Hasta 300,000 |

Nota.Fuente: Datos tomados según criterios utilizados también por las instancias que apoyan al sector MIPYME en la región: DIGEPYME en Costa Rica, CONAMYPE en El Salvador, AMPYME en Panamá, CONAMIPYME en Honduras, INPYME en Nicaragua, BELTRAIDE en Belice, Consejo Nacional PROMIPYMES de República Dominicana, también de The Belize Chamber of Commerce & Industry (BCCI) (2011). Towards Greater Levels of Internationalization for Belizean SMEs: Recommendations for Improving Policy and Institutional Frameworks. Promoting Economic Development through Partnership-Caribbean and European-PED. A project funded by the European Union through the PROINVEST Program.

3.2. Liderazgo

Los líderes guían e inspiran a sus seguidores para lograr la visión de la organización. Los líderes se sienten comprometidos con su equipo, organización y entorno. Los líderes buscan la eficiencia en los procesos administrativos, pero en esta etapa, el enfoque se expande al proceso de identificar el estilo de liderazgo como sujeto y los elementos del liderazgo lo componen en las diferentes áreas. (Calderón, Serna, & Zuloaga, 2013)

El liderazgo se desarrolló y registró en todas las civilizaciones y la evidencia de liderazgo, proviene de los sacerdotes que se reunían para controlar propiedades y valores, pero también informaban sobre su gestión administrativa. Según Hopet en Egipto, escribió sobre las acciones de los líderes que dirigían los asuntos de una comunidad. En Babilonia con el código Acadio de Eshnunna y de igual manera el código de Hammurabi estableció un conjunto de reglas que definían las responsabilidades del pueblo, un principio legal que representa el pensamiento administrativo para ilustrar la importancia de controlar a las personas y los procesos. El líder Moisés escogió hombres capaces en todo Israel y en ellos delegar autoridad para que fueran sus representantes. (Estrada, 2007)

Los teóricos clásicos definieron el liderazgo de la siguiente manera: Davis (1942), quien se refirió al liderazgo como “la principal fuerza dinámica que motiva y coordina la organización en el cumplimiento de sus objetivos”; Bass menciona a Urwick (1953), quien sostuvo que el líder es “la personificación del propósito común, no solo en relación a todos los que trabajan en la propia empresa sino a todo el mundo externo que también está implicado”. Davis (1962), quien definió el liderazgo como “el factor humano que mantiene un grupo unido y lo motiva hacia el cumplimiento de los objetivos”. Cattell (1951), defendió el liderazgo es “cualquier cosa o

cualquiera que contribuya al rendimiento del grupo. Para medir el liderazgo de cada uno de los integrantes del grupo” (Díaz, 2014)

3.2.1. Definiciones de Liderazgo

El liderazgo es una habilidad que se puede desarrollar y entrenar, pero los líderes deben poseer características especiales para usarse de manera efectiva, como la capacidad de influir en los seguidores y otros elementos incluida la automotivación con el objeto de promover el interés individual de fomentar el interés colectivo (Godoy, 2013). Es por ello que en la búsqueda de la “definición ideal” de liderazgo, muchos autores e investigadores están dispuestos a ofrecer sus propias definiciones basadas en sus análisis. El liderazgo es definido como un suceso o proceso transaccional que ocurre dentro de los integrantes de un grupo de trabajo, esto permite señalar que el liderazgo no es un rasgo o cualidad con la que nace un líder (Jankurová, Ljudvigová, y Gubová, 2017).

EL Liderazgo, ha sido estudiado en el ámbito empresarial como un proceso o como una característica de las personas que integran una empresas (Villar y Araya, 2019); para Escandón y Hurtado (2016), el liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir en otras con el propósito de alcanzar metas y objetivos específicos y delegar en quienes son dependientes, responsables de una adecuada realización, se convierte en la capacidad de liderar, conducir o dirigir a las personas de la cual es responsable para cumplir la tarea. (Maxwell, 2007; Añazco, Valdivieso y Sánchez, 2018).

Según Bennis, (2000) definió el Liderazgo “Todos podemos ser Líderes” pero solo un pequeño grupo se convierte en líderes, lo que dificulta la capacidad de las personas para cambiar y desarrollar su potencial y "El liderazgo es como la belleza, nadie la puede definir, pero cuando alguien la ve, la reconoce ". También Jimenez, (2018) y Max Weber (1864-1920) profundizó

estudios sociales y políticos, pero manifestó que “Un líder es la persona encargada de guiar a otras por el camino correcto para alcanzar objetivos específicos o metas que comparten, es la persona que guía al grupo y es reconocida como orientadora”. (p.377)

Según Bass & Bass, (2008) y Northouse, (2021), varios autores a principios de la década de 1920 definieron el liderazgo como la capacidad de un líder para obtener obediencia, respeto, lealtad y la cooperación de sus seguidores. Adán, (2011) señaló en los años 2000 que se trata de un proceso de influir en otras personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo hacia el objetivo común. Robbins & Judge, (2018) lo definen como la capacidad de una persona de influir en un grupo para lograr visión o conjunto de metas; y Northouse, (2021) lo describe como un proceso en el que una persona influye en un grupo de personas para lograr un objetivo común.

Según Perlman & Cosby, (1985) un líder es una persona que representa los valores compartidos de un grupo de trabajo y promueve la coordinación entre los miembros del grupo. Den Hartog et al, (1999) y Lord et al, (2019) sugieren que la efectividad del líder esta relacionada con el rango de logros cuando el líder es reconocido por sus seguidores, lo que dificulta la transferencia de habilidades aprendidas en un entorno a otro, especialmente en la cultura organizacional bajo diferentes condiciones. Lupano & Castro, (2007) agregaron que otra característica de un líder es cuidar de las necesidades de todos en un equipo e involucrarlos en la toma de decisiones).

3.2.2. Teorías de Liderazgo

A lo largo de las épocas se han desarrollado varias teorías del liderazgo de igual manera varios autores han identificado características y rasgos que lo identifican y que se presentan con una breve descripción del aporte de cada autor y se presenta en la tabla 5.

Tabla 5.

Teorías de Liderazgo

| Año | Nombre de la teoría | Autor | Aporte |
|------------|---|---|---|
| 1800 | Teoría del Gran Hombre | Tomas Carlyle | Los pensamientos fueron de los padres de las acciones que realizaron; sus sentimientos eran padres de sus pensamientos: era lo invisible y espiritual en ellos lo que determinaba lo externo y real. https://www.gutenberg.org/files/1091/1091-h/1091-h.htm |
| 1940 | Teoría de los rasgos | Ralph Stogdill y Edwin Ghisell | Se basa en las características particulares de cada líder. Rasgos heredados y comunes entre los grandes líderes. https://selvv.com/teoria-de-los-rasgos/ |
| 1940-1970 | Teoría del Comportamiento | Kurt Lewin, Lippit y White; Robert Mc Murry, Investigadores de la Universidd de Ohio, Rensis Likert | Se basa en dos dimensiones independientes en el comportamiento de un líder (Estructura de inicio y Consideración) primera se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y segunda describe como la medida en el cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizada por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. Reflejo un cambio en el pensamiento. https://lidergrupos.blogspot.com/2016/06/teoria-del-comportamiento.html |
| 1967 | Teoría de la Contingencia o Teorías Situacionales | Fielder | Se basa en la idea de que las diferentes situaciones demandan distintos estilos o formas de liderazgo. Analizando que comportamiento tuvieron éxito en una situación en específico https://asana.com/es/resources/fiedlers-contingency-theory |
| 1970 | Teoría de las relaciones | Evans y House | Los líderes involucran a todos los participantes y permite que cada uno contribuya para llegar a la visión |

| Año | Nombre de la teoría | Autor | Aporte |
|------------|---------------------------------------|------------------|---|
| 1971 | Teoría de las Metas | Evans y House | Los líderes son capaces de motivar a sus seguidores mediante la realización de un considerable esfuerzo puede lograr resultados valiosos |
| 1973 | Teoría de la Decisión Normativa | Vroom y Yettom | Proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que deriva en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. |
| 1978 | Teoría de los sustitutos de liderazgo | Kerr y Jiemer | Plantean que existen determinados factores contextuales que hacen en algunas situaciones el liderazgo resulta innecesario. |
| 1980 | Teoría Intercambio Líder Miembro | Graen y Ulh-Bien | Conceptualiza el liderazgo en un proceso centrado en la interacción de líder y seguidores. El punto focal es la relación didáctica entre ellos. |
| 1985 | Teoría del Liderazgo Transaccional | Bass | Define dos componentes: primera hace concesión a los intereses personales mediante recompensas contingentes y segunda por gestión por excepción. |
| 1987 | Teoría de los Recursos Cognitivos | Fielder y García | Examina las variables situacionales como el estrés personal, el apoyo grupal y la complejidad de tareas, algunos recursos cognitivos interfieren en el desempeño grupal. |
| 1996 | Teoría Liderazgo Transformacional | Bryman | Nuevos enfoques sobre el liderazgo orientada a la participación y a la flexibilidad en la organización. Se centra más en dar significado a la tarea. https://blog.vantagecircle.com/es/liderazgo-transformacional/ |

Nota. Elaboración propia con base en: Salazar (2006); Gómez (2008); Daft (2006); Arroyo, (2023), de Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación.

3.2.3. Modelos de las teorías de Liderazgo

En este estudio examinó modelos teóricos de liderazgo y su evolución y su aplicación como el modelo de rasgos, el modelo conductual, el modelo situacional, el modelo atributivo, el modelo de recurso cognitivos, el modelo transformacional y las teorías de liderazgo emocional. Se han desarrollado modelos para evaluar el liderazgo, centrándose en el líder como un enfoque de rasgos, y modelos definidos (ver tabla 6) por comportamientos y motivaciones que enmarcan la interacción como un enfoque de proceso. (Northouse, 2020).

Tabla 6.

Evolución de los modelos de Liderazgo

| Modelo | Autor (es) | Aplicación |
|------------------|--|---|
| Modelo de rasgos | Stogdill (1948) | Rasgos que se asocian con los líderes, estos son: la inteligencia, que engloba el juicio y la facilidad de palabra; la personalidad, que incluye entre ellas la adaptabilidad y la viveza; y las capacidades concretas, como son la sociabilidad, o la cooperación. |
| Modelo de Rasgos | James M. Kouzes y Barry Z. Posner (1980) | Indican que los cuatro valores principales que los individuos buscan en un líder son los siguientes: “integridad, visión de futuro, inspiración y competencia”. Además, otras cualidades valiosas son: energía, altura, capacidad cognoscitiva general, habilidades técnicas concretas y la capacidad de trabajo en equipo. |
| Modelo de Rasgos | John Garner (1990) | Enuncia y argumenta una serie de cualidades intrínsecas al líder. Entre ellas se encuentran: “vitalidad física y energía; inteligencia y juicio orientado a la acción; deseos de aceptar responsabilidades; competencias en las tareas; comprensión de los seguidores y sus necesidades; habilidad para tratar a las personas; necesidad de realizarse; habilidad para motivar a las personas; valor y resolución; honradez; determinación; seguridad en sí mismo; asertividad; adaptabilidad y flexibilidad. |

| Modelo | Autor (es) | Aplicación |
|--------------------|--|--|
| Modelo Conductual | John Watson (1913) Universidad de Michigan | El modo de actuación y de comportarse del líder, concibe dos tipos de líder. Por un lado, aquél más centrado en la labor realizada y en el trabajo en sí, y, por otro lado, aquél que pone un énfasis en el capital humano, es decir en los miembros del equipo. Esta última en comparación con la primera, es más eficiente a la hora de alcanzar el objetivo de una manera más eficaz. |
| Modelo Conductual | Hemphill y Coons (1957) y modificado por Hight Y Writet Universidad Estatal de Ohio | Analiza los efectos bidimensionales del comportamiento conductual de la figura del líder, y estas dimensiones eran la consideración y la estructuración inicial. En relación con la primera dimensión, se necesita que el líder sea consciente y sensible sobre los intereses, ideas y pensamientos de los miembros del grupo. En base a dos dimensiones (Consideración y estructura inicial) |
| Modelo Conductual | Mounton & Blake (1964) | Las características propias de los líderes, que se puede comprobar que, la forma más coherente de catalogar a los líderes es través de sus patrones de conducta. |
| Modelo Situacional | Hersey & Blanchard (1979) | Se fundamenta en la interrelación entre un cúmulo de dimensiones: el comportamiento o conducta hacia la tarea, el comportamiento o conducta hacia la relación, y el nivel de disposición o madurez que muestran los seguidores para una tarea específica |
| Modelo Situacional | Chemers & Ayman (1993) | determinar si un liderazgo es efectivo o no es la interrelación de las características del líder con aquello que demanda el entorno en que éste se ubica |
| Modelo Situacional | Hosue (1971) | Se centra en la motivación y la relación que ésta tiene con los tres elementos principales del fenómeno de liderazgo: la situación, los líderes y los seguidores. |
| Modelo Situacional | Mcgregor (1960) | La creencia base es que los individuos son animales creativos, con imaginación, con afán de asumir responsabilidades, por ello, el estilo de liderazgo más acorde sería el democrático-participativo |
| Modelo Situacional | Gorrochotegui (1997) | Se desarrollan cuatro tipos distintos de liderazgo situacional en función del grado de interés del líder hacia los objetivos fijados y los miembros del grupo (1. Directivo o Impositivo; 2. Apoyo o Benevolente; 3. Participativo o Democrático; 4. Laissez-Faire (Dejar Hacer) Parten de la creencia de que el estilo de dirección es el estilo base que deberá adaptarse a las circunstancias y situaciones del momento |

| Modelo | Autor (es) | Aplicación |
|-------------------------------|----------------------|---|
| Modelo Situacional | Lewin (1939) | Interrelaciona el modelo de liderazgo con el prototipo de individuos que deben ser liderados, al igual que el modelo de dirección con el grado de madurez del equipo. Características principales Decisión, Futuro, Grado participación en el desempeño, Intervención y Valoración. |
| Modelo Situacional | Peter Drucker (1980) | Es la figura de un líder descentralizado y de la autonomía de los trabajadores. Los conceptos clave de este estilo son: cultura empresarial, aprendizaje organizacional, outsourcing y sociedad del conocimiento. |
| Modelo Atributivo | Lord & Maher (1991) | Un individuo es percibido como líder si sus comportamientos o sus cualidades son concebidas como las propias de un líder en base a los prototipos internalizados por sus seguidores. Es decir, debe darse una simetría entre el prototipo real y el ideal. Así, un individuo se alza como líder si los miembro del grupo le adjudican los rasgos y características propias del fenómeno de liderazgo relacionadas con sus modelos internos propios. |
| Modelo de Recursos cognitivos | Fiedler (1993) | Afirma que las órdenes dadas por el líder son más efectivas cuando el individuo del cual provienen es competente, está apoyado por los miembros del grupo y está tranquilo. Cuantos menos apoyos tenga, menos eficaz será el líder, teniendo los factores exógenos mayor influencia en el seno del grupo. |
| Modelo Transformacional | Burns (1978) | El líder transformacional muestra dos cualidades esenciales (Entablar relaciones y Promover el cambio), tiene lugar cuando varios individuos entablan relaciones entre ellos creando sinergias, de modo de aquellos que son líderes y aquellos que son seguidores se impulsan mutuamente a grados superiores de motivación. |
| Modelo Transformacional | Bass (1990) | Busca la elevación de los deseos de orgullo y autodesarrollo a través de este estilo de liderazgo, encarnado en la figura del líder transformacional. Este líder muestra como cualidades esenciales el optimismo y el entusiasmo que transmite a sus seguidores, al igual que su visión de futuro. |

Nota. Elaboración propia basada en recopilación de Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate 6: Psicología, Cultura y Sociedad*, 8 (107-122). -Robbins, S. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall. -Stoner J. (1996). *Administración 5a ed. Primera parte*. México, DF: Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana.

En esta investigación se seleccionó la teoría del Liderazgo de Bass & Avolio, (2006a) y el modelo Transformacional. Esta teoría presenta el liderazgo transaccional como la iniciativa de

una persona para entablar contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas valiosas. Por otro lado, define el liderazgo transformacional como aquel en el que una o más personas se comprometen profundamente con otras, logrando que tanto líderes como seguidores se eleven a nivel superiores de motivación y moralidad. Además, Bass (1985) incluye el concepto de liderazgo carismático, señalando que el carisma es la característica principal del Liderazgo transformacional. Este enfoque es fundamental para comprender la dinámica del liderazgo en diversos contextos.

Pero según Conger y Kanungo (1994) reafirman que ambos tipos de liderazgo el carismático y el transformacional no tienen diferencias fundamentales en cuanto al comportamiento del líder o a las tácticas realizadas, sino más bien en la perspectiva desde la cual se vea el fenómeno del liderazgo. "Las teorías carismáticas y las investigaciones han medido al liderazgo desde el punto de vista del comportamiento percibido del líder mientras que las teorías transformacionales han permitido el estudiar más este tipo de líder porque ha permitido que se obtenga los resultados de los seguidores" (pp. 441-442).

Para Bass B. M., (1985), de igual manera MacGregor Burns (1978), manifestaron las necesidades y motivaciones de los seguidores son colocadas en primer lugar dentro de la explicación de la denominada "experiencia del liderazgo"; lo cual permite percibir la tendencia del enfoque hacia una visión relacional del liderazgo. En la misma línea, Kouzes y Posner (1987), aun cuando definen cualidades centradas en la persona del líder como: modelar el camino, dar el proceso, etc., siendo las relacionales como la construcción de la confianza: "la confianza en una relación generalmente desarrollada en el tiempo en el curso de las interacciones personales", y definen el "liderazgo como la relación entre los líderes y las personas que ellos aspiran liderar"; agregando que "el error de no entender que el liderazgo es una responsabilidad

compartida ha conducido a muchos directivos a tomar un punto de vista heroico acerca del liderazgo".

Se aborda el liderazgo como un proceso relacional y no nada más como el líder omnipotente. El liderazgo transformacional es un resultado del intercambio social que, a su vez, es un antecedente del enfoque relacional, por ello se clasifica dentro del enfoque "precursores del liderazgo relacional". El liderazgo ocurre entre personas; por lo tanto, necesariamente debe haber seguidores, incluso en algún momento, los líderes asumen el papel de seguidores. Por último, el liderazgo involucra el logro de objetivos organizacionales.

Los principales enfoques teóricos que permiten comprender el concepto de liderazgo, que contribuyen a la presente investigación y que sustentan el instrumento de medición donde hay que evaluar las características particulares de los líderes y que los distinguen de otros y esto de alguna manera los llevan al éxito. En el instrumento de medición del estilo de liderazgo Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ-5X), determina el factor carisma o influencia idealizada (atribuida) evalúa ciertas cualidades de la personalidad (sobrenaturales o sobrehumanas), que hacen a una persona específicamente excepcional (Naresh, Alvin, & Haway, 2001).

3.2.4. Tipos de Liderazgo

Según Molero, (1995) donde establece los terminos carisma y liderazgo carismaticos que fueron utilizados que citaron a Gandhi (Willner,1984), a Hitler (Willner,1984) (Lepsius, 1986) a John F. Kennedy, a Martin Luther King, a Jesse Jackson (Shamir y Cols, 1994) y así una serie de autores que explicaron lo expresado por Mas Weber y que el liderazgo lo dividió en tres tipos desde más cómodo, tenaz, comprensivo hasta opresivos y tiránicos y los presenta:

El líder carismático es aquel al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros, es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.

El líder tradicional es aquel que hereda el poder ya sea por costumbre o por jerarquía, por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.

El líder legal es aquel que asciende al poder por métodos democráticos o es elegido por que muestra la calidad de experto que es en la materia que le compete. Esta figura es comúnmente vista en el campo de la política y de las empresas privadas en las que se implementa el modelo burocrático, en el cual las decisiones están establecidas por un sistema de reglas precisas.

Y de igual manera también estableció las características establecidas por Max Weber y citado por (Molero, 1995) que se toman en cuenta en un líder son:

El líder debe de tener el carácter de un miembro, es decir debe pertenecer al grupo que encabeza compartiendo con los demás miembros los patrones culturales que existen.

Es de mente abierta preparado al cambio y a la adaptación.

Es proactivo. La proactividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos activos y audaces para la generación de mejores oportunidades para la organización

3.2.4. Dimensiones de Liderazgo

Según la teoría transformacional de Bass & Avolio, 2006a plantea es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad, al igual que lo manifiesta Lupano y Castro (2003) esta teoría y su principal precursor es Bernadr M. Bass (1985) quien se basó en las ideas

originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James McGregor Burns (1978). Esta teoría toma en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de orientaciones descritas Yukl y VanFleet, (1992).

Según Balkundi, Kilduff y Harrison (2011) afirman que el liderazgo transaccional, está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo: los empleados realizan su labor y a cambio el líder o directivo les proporcionan recompensas económicas u otro tipo de refuerzos. Este tipo de liderazgo, cuando es bien aplicado, consigue efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Sin embargo, no basta para explicar por qué ciertos líderes producen efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores.

Molero, Saboya y Cuadrado (2010) postulan las siguientes características de este tipo de liderazgo:

Recompensa contingente: mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.

Dirección por excepción (activa): este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización, Lupano y Castro (2003) reportaron evidencia suficiente para dividir la dirección por excepción en: activa y pasiva. La diferencia entre éstas radica en el tiempo en que el líder decide intervenir. Los líderes activos monitorean el comportamiento del seguidor, anticipan problemas y toman acciones correctivas antes que se creen serios problemas, los intercambios

(transacciones) en este tipo de estrategia están diseñados para animar activamente a los seguidores a evitar cometer cualquier error.

Por otro lado, Martín y Castro (2007) describen el liderazgo transformacional a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los seguidores, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado.

Según Molero et al. (2010) y las siguientes características del tipo de liderazgo al que se refieren. Sin embargo, ofrece una estructura básica:

La Influencia idealizada: el líder es admirado, respetado y obtiene la confianza de la gente, y los seguidores se identifican con él y tratan de imitarlo. También Cuadra y Veloso (2007) y Molero et al. (2010) plantean que es el grado en que el líder enfatiza la confianza, toma una posición en momentos y aspectos complicados, resalta la importancia y propósito del compromiso, está consciente de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relaciona con sus seguidores a un nivel emocional.

Motivación inspiracional: el líder es capaz de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo, formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización, así mismo, el líder transformacional desafía a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo y optimismo.

Estimulación intelectual: el líder estimula a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.

Consideración individualizada: el líder presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches; toma en cuenta las capacidades y aspiraciones individuales; escucha con atención, aconseja y enseña (Cuadra y Veloso, 2007 y Molero, Saboya y Cuadrado, 2010).

Según Bernard Bass (1985) y citado por Torres y Ortiz, (2006) plantea que el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde éstos reciben un valor a cambio de su trabajo y confirma la existencia de una relación costo–beneficio, a diferencia, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses colectivos.

Por último, el liderazgo laissez-faire se refiere aquellos líderes que no asumen su rol; Molero, Saboya y Cuadrado (2010) señalan que son aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes, de igual manera lo indico Lupano & Castro, (2007) todos estos autores argumentaron que los administradores utilizaron estrategias de gestión reactivas y esperaron hasta que surgieran los problemas antes de toma decisiones, estos líderes utilizan una estrategia de dirección pasiva, esperan hasta que surgen los problemas para tomar acciones.

3.3. Calidad

Con referencia a la competitividad de las empresas, la gestión de la calidad se considera una estrategia integral para sus directivos. A este respecto Hernández Palma, Barrios, & Martínez, (2018) afirman que se contribuye al mejoramiento del desempeño de una empresa y su crecimiento al obtener beneficios con la aplicación constante de la gestión de calidad, alineando, integrando los resultados planificados y la capacidad para concentrar los esfuerzos en eficacia,

eficiencia y flexibilidad. A si mismo la gestión de la calidad implica la implementación de sistemas de gestión y de procesos internos, lo que da lugar a mejorar las herramientas de gestión.

De esta manera, se puede afirmar la estrecha relación entre la gestión de calidad y el crecimiento. Según Zutshi & Sohal (2005) los sistemas y estándares de gestión, se han convertido en parte clave de la línea de vida de la organización y un requisito previo a la supervivencia en el siglo XXI.

3.3.1. Definiciones de Calidad

La variable calidad también ha evolucionado y experimentado cambios a lo largo de la historia, y se le conoce como calidad total. La Calidad Total se le conoce como Excelencia, se puede definir como una estrategia de gestión de la organización, cuyo objetivo principal es satisfacer los requerimientos de la población. Estos grupos de interés suelen estar formados normalmente por: empleados, accionistas y la sociedad en general (López, 2019).

Según López (2019) algunas de las características de la calidad son las bases sobre las cuales se fabrica un producto. Cualquier aspecto relacionado con los productos, insumos, materiales o procesos que se necesitan para lograr características propias del producto que logre la calidad esperada por el cliente. De igual manera es un sistema de gestión destinado a garantizar que el entregable final cumpla con los estándares y directrices establecidos por el cliente. Eso incluye completar el trabajo y evitar disputas a lo largo del ciclo de vida del proyecto. (Pulido, 2014).

Según Vargas y Aldana (2014) mencionaron que “la calidad se puede considerar como la búsqueda de la perfección, proceso que tiene como centro al ser humano y a partir del cual se construyen servicios que llevarán a satisfacer deseos, expectativas y necesidades dentro de un marco razonable” (p. 122). La calidad implica mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de

la empresa y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestra de insatisfacción para poder medirlo. Si estos se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento.

3.3.2. Teorías de la Calidad

Según la Organización Internacional de Normalización (2015), existen diversas teorías y modelos de calidad, entre los que cabe y que se presentan a continuación (ver Tabla 7).

La calidad es el resultado de un proceso de evolución que se ha dado con el pasar de los años y se ha fortalecido gracias a las teorías de Crosby (1980), Shewhart (1997), Ishikawa (1972), Deming (1986), Taguchi (1986), Juran (1990) y Feigenbaum (1991) citado por (Diaz & Salazar, 2021). Estos autores son considerados como los padres de la calidad y quienes, por medio de sus contribuciones, han permitido hacer de la calidad un concepto que analiza de forma global a la organización y que relaciona y define todos los procesos y políticas de las empresas cuyo resultado incide en los bienes o servicios entregados. Los principales teóricos fueron midiendo la calidad desde varios ángulos y los principales fueron Edwards Deming, Joseph Juran, Walter Andrew Shewhart que permiten comprender el concepto de calidad total, es por ello que esta investigación se será bajo la perspectiva de Joseph Juran para poder medir lo básico en temas de calidad y ser aplicado a la pequeña y mediana empresa que está iniciando los procesos de calidad básica y que a continuación se detallan sus dimensiones.(p.4)

Tabla 7.

Teorías de la Calidad

| Año | Nombre de la teoría | Autor | Aporte |
|------------|--|--|---|
| 1894 | Teoría de la Calidad | Edwards Deming | Se producen los primeros pasos en la fundamentación de la Mejora Continua |
| 1920 | Teoría de la Calidad Total | Edwards Deming, Joseph Juran, Walter Andrew Shewhart | Basándose en la eliminación de errores y controlando la variación del proceso por medio de los "gráficos de control" |
| 1941 | Teoría de la Gestión | Joseph Juran | que la calidad se consigue más por las personas que por las técnicas. Para Juran, la calidad es la aptitud para el uso, desde el punto de vista del cliente. |
| 1967 | Teoría de la Reducción del costo de la calidad | Philip Crosby | La calidad es "cumplir los requisitos". Lo importante es definir con claridad los requisitos para que no se cometan errores. |
| 1953 | Teoría 'Manufacturar todo a bajo costo | Kaoru Ishikawa | Aporte es la utilización de herramientas de recogida y análisis de información como medio para resolver problemas. |
| 1922 | Teoría del Control Total de la Calidad | Armand Feigenbaum | Añadió el término "total" al enfoque de la calidad, que implica compromiso con todas las áreas y personas de la organización, así como con el entorno que la rodea. Promulga que la calidad de productos y servicios está influenciada por nueve áreas básicas conocidas como las 9 M's: markets (mercado), money (costo del programa), management (administración), men (personal altamente cualificado), motivation (motivación de los trabajadores), materials (materiales de calidad), machines and mechanizations (máquinas de alta calidad), modern informations methods (aprovechar avances tecnológicos) y mounting product requirements (añadir pequeños detalles). |

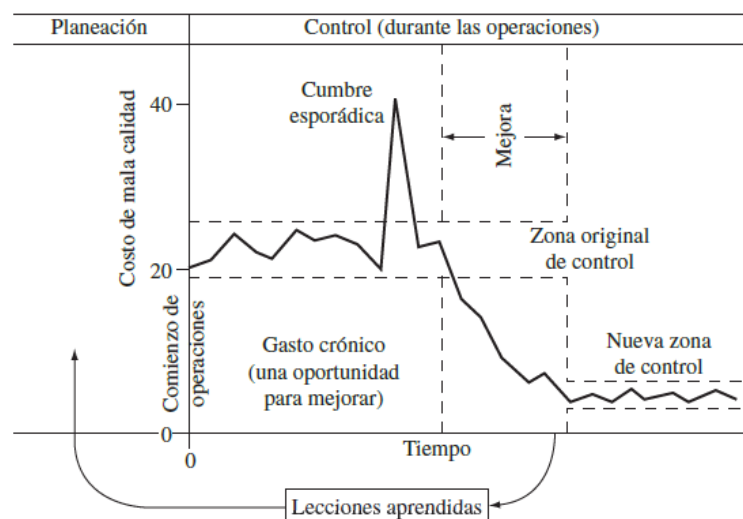
| Año | Nombre de la teoría | Autor | Aporte |
|------------|--|--|---|
| 1981 | Teoría Z | William Ouchi | Relacionada al Enfoque de la Calidad Total. Ambas son responsables del progreso económico – social, vinculadas al concepto de "Kaysen" japonés. Integra las prácticas exitosas tanto de la cultura japonesa como de la norteamericana y forma parte de un grupo de teorías gerenciales que se originan como resultado de la concepción que tienen los gerentes japoneses de sus subordinados. |
| 1950-1968 | Teoría General de los sistemas | Ludwing Von Bertalanffy | Brinda elementos de los sistemas que pueden ser abiertos o cerrados (según si intercambian o no energía, materia o información con su entorno), funcionan como un todo (el cambio en un elemento afecta a los demás), presentan la propiedad de circularidad. La meta de esta teoría es tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias, permite uniformidad estructural, permite unificación de la ciencia para alcanzar por medio de isomorfismo, producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan aplicarse en la realidad. |
| 1966 | Teoría Sistemas abiertos | Daniel Katz y Robert Kahn | Conciben a las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y autorreproducirse y con capacidad de respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. |
| 1970 | Teoría de la Contingencia enfoque de sistemas abiertos | A.D. Chandler, J. Woodward, T. Burns y M. Stalker, P. Laurence y J. Lorsch | La organización es de naturaleza sistémica; un sistema abierto cuyas variables organizacionales presentan una compleja interrelación entre sí y con el ambiente, lo cual explica la relación entre variables externas (certeza, estabilidad del ambiente) y los estados internos de la organización (diferenciación e integración organizacionales), así como también el tipo de solución utilizados en los conflictos organizacionales. |

Nota. Elaboración propia basada (Sotomayor, 2001); (Rojas, 2019).

3.3.2.1. Definición de la Trilogía de la Calidad de Joseph Juran

Desde 1950 no solo Juran hablo de la calidad de los procesos, también las conferencias de Deming los discursos eran la aplicación del control estadístico de calidad de los procesos. Pero Según Juran (2007) se concentran en tres procesos principales llamados Trilogía de Calidad: Planificación de la Calidad, el proceso de preparación para cumplir los objetivos de calidad, el control es el proceso de satisfacer los objetivo de calidad durante las operaciones, con el propósito de ayudar a los gerentes de todos los niveles a tener los resultados sostenibles de manera sistemática hasta la mejora de los procesos.

Figura 1. *Diagrama de la Trilogía de Joseph Juran*



Nota. Fuente de Juran, 1986 tomado del libro (Juran, 2007, p.20)

La trilogía de los procesos de (Juran, 2007) hace que logre los objetivos de calidad de los procesos ocurran un ambiente de liderazgo y estas apoyen la “cultura” de calidad, la trilogía de los procesos no puede ser efectiva sin los elementos principales que son las personas en todos los niveles de la empresa.

3.3.2.2. Definiciones de Calidad de los procesos de Joseph Juran

El logro de la calidad de procesos requiere actividades en todas las funciones administrativas de las organización (planeación, Organización, Dirección y Control) y según Juran, (2007) enfatiza en “la importancia de un enfoque equilibrado con el empleo de conceptos gerenciales, estadísticos y tecnológicos de calidad. Recomienda un esquema operativo de tres procesos de calidad: planeación, control y mejora de calidad”. (p.10)

Al aplicarlos a la vida diaria donde los individuos deben establecer mediciones y estándares de desempeño; medir, comparar y emprender acciones respecto a las diferencias que se encuentran el equipo de trabajo debe recibir capacitación en estos conceptos, para mayor control en los procesos y poder satisfacer las necesidades del cliente y se incrementa la participación y el empoderamiento del empleado. (Juran, 2007, p.347)

3.3.3. Características de la Calidad

Las características de un producto de calidad pueden ser diversas, entre las que se destacan estas: a) Tecnológicas, b) Psicológicas, c) Contractuales y d) Éticas, que permiten llevar el control de la calidad en PYME es aún más importante para este tipo de organizaciones que para grandes conglomerados económicos. Un sistema de calidad adecuado garantiza la eficiencia del negocio, disminuye el desperdicio y aumenta la productividad, algo vital en una PYME que quiere diferenciarse en un sector competitivo y globalizado. Para López (2019) las características de la calidad son las bases de un producto. Tomando todos los aspectos relacionados con el productos, insumos, materiales o procesos que se necesitan para lograr que el producto cumpla con las características de calidad y que el cliente solicita.

3.3.4. Importancia de la Calidad en la pequeña y mediana empresa (PYME)

Según Silva, Macías, Tello, & Delgado, (2021) Cuando se toma en cuenta el control de calidad principalmente para la pequeña y mediana empresa (PYME) porque aporta una serie de beneficios, y que se les dificulta identificar el mercado meta y las dificultades que afrontan al partir de una situación de desventaja por su menor tamaño es por ello la importancia de mantener un control de calidad en PYME adecuado son los siguientes:

Mejora la comunicación

El origen de una operación ineficiente generalmente se encuentra vinculado a fallos de comunicación entre departamentos y áreas de una misma empresa. Aunque pensemos que esto no sucede en las PYME, lo cierto es que, en ellas también ocurre las mismas situaciones. Aunque operen bajo un mismo espacio físico e, incluso en una misma oficina, usualmente existe una comunicación deteriorada entre el área comercial y el área de producción.(p.1-17)

Aumentar la satisfacción del cliente

El control de la calidad es un elemento vital para fabricar productos de excelencia, que cumplan o sobrepasen las expectativas del cliente. Cuando los productos de un negocio pequeño son de alta calidad y se mantienen así durante largo tiempo, la pequeña y mediana empresa gana más clientes cada día y estos clientes se convierten en recurrentes y difunden la excelencia de la marca. Y esa lealtad del cliente interesado en productos de buena calidad permite un ahorro en los gastos de marketing y publicidad y proporciona un flujo constante de ingresos.(p.1-17)

Evitar responsabilidad civil o legal

Los procesos de control de la calidad ayudan a las organizaciones a evitar situaciones que causan daños a los clientes y generan costosas demandas por responsabilidad civil. Es cumplir y mejorar los estándares de calidad para reducir los errores e inconsistencia los productos que

entreguen al cliente sean seguros. Cada negocio debe aportar por la calidad es dar un paso a la vez para garantizar la seguridad del cliente. Y eso ahorra costes a las pequeñas y medianas empresas y evita daños en su reputación. (p.1-17)

Reducir el desperdicio

El desperdicio tiene un costo financiero alto, y esto ocurre cuando no se adoptan estándares de control de la calidad. Si no se presta atención a los detalles o no se implementan procesos para reducir la variabilidad, la empresa deberá deshacerse de parte del inventario terminado sin sacarle ningún partido. Mantener una calidad predictiva y prestar atención a los procesos en todos los niveles para evitar errores e identificar los materiales defectuosos antes de combinarlos con otros útiles ahorra tiempo, esfuerzo y dinero. Y ahorrar es importante para una empresa que quiere seguir su recorrido en un mercado cada vez más competitivo. (p.1-17)

Crear un negocio flexible y racionalizado

La flexibilidad y la agilidad son características que pesan mucho en el mundo de los negocios. El control de la calidad en PYME permite a este tipo de organizaciones lidiar de manera fácil y efectiva con cualquier problema que se presente, o abordar mejor aquellos que pueden aparecer de forma imprevista. Esta es otra fortaleza más que hace que la PYME puedan seguir en la carrera del éxito. (p.1-17)

3.3.5. Dimensiones de la Calidad

Las dimensiones de la calidad en la presente investigación con un enfoque de la gestión compuesto por tres procesos de gestión citado por Gryna, Chlia, & Defeo, (2007): la lanificación, Control de calidad y la mejora de la calidad, donde Juran propuso 10 medidas para la mejora de la calidad y entre ellas se encuentran:

- Crear consciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar.

- Establecer metas para la mejora.
- Crear planes para lograr los objetivos.
- Proporcionar capacitación.
- Ejecutar proyectos para resolver problemas.
- Informe sobre el progreso.
- Dar un reconocimiento para el éxito.
- Comunicar los resultados.
- Llevar la cuenta.
- Mantener el impulso de mejora

Basado en ello Juran propuso las siguientes dimensiones:

Planificación de la calidad.

Es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para la empresa y el producto, documentando la manera en que la empresa demostrará el cumplimiento con los mismos. La planificación de la calidad debe realizarse en forma paralela a los demás procesos de planificación de la empresa. Por ejemplo, los cambios propuestos en el producto para cumplir con las normas de calidad identificadas pueden requerir ajustes en el costo o en el cronograma, así como un análisis detallado de los riesgos de impacto en los planes.

Aseguramiento de calidad

Es el proceso de evaluación de los requisitos de calidad y los resultados obtenidos de las medidas de control de calidad para garantizar que se utilizan estándares y definiciones operativas adecuadas. Las actividades de control de calidad suelen estar supervisadas por un departamento de control de calidad. Independientemente del nombre de la empresa, el soporte que brinda apoyo al equipo de la empresa la administración de la organización, a los clientes y a otras partes

interesadas que no participan activamente en el trabajo de la empresa. La implementación de la garantía de calidad también incluye la mejora continua de procesos, que es una forma iterativa de mejorar la calidad de todos los procesos. La mejora continua de procesos reduce actividades innecesarias y elimina aquellas que no aportan valor al proyecto. Esto permite que los procesos operen a un mayor nivel de eficiencia y eficacia.

Control de calidad

Es el proceso mediante el cual se monitorean y registran los resultados de las actividades de calidad, con el fin de evaluar el desempeño y recomendar posibles mejoras. El control de calidad se lleva a cabo en la empresa y los estándares de calidad incluyen los objetivos y el proceso de la empresa. Los resultados del proyecto incluyen documentos de la gestión del proyecto, como costos y cronogramas. El control de calidad generalmente lo realiza el departamento de control de calidad o la unidad organizativa del mismo nombre. Las actividades de control de calidad identifican las causas de la mala calidad del proceso, recomiendan y/o toman medidas para eliminarlas. Por lo tanto, es importante conocer los siguientes términos:

Prevención: Son medidas que se establecen para evitar deficiencias en el producto que pueden afectar el producto final.

Muestreo por atributos: Se evalúa el cumplimiento de los requisitos de calidad, además, de medir el grado de conformidad con los resultados.

Tolerancias: Incluye el rango de resultados aceptables con cierto tipo de errores y los límites de control que indican si el proceso fue establecido según lo planificado.

3.4. Gestión Administrativa

La gestión administrativa son procesos desde los inicios de la humanidad, pero ha evolucionado a través de diferentes épocas y etapas. Y los esfuerzos coordinados hacen que permitan alcanzar objetivos institucionales pero que a la vez satisfagan a los individuos que están en las empresas. La evolución muestra como la ciencia en diversos países influyen con procedimientos y prácticas en el campo organizacional y administrativo. (Nava, 2013)

En China en el siglo VI A.C. se escribió un manual sobre su Gobierno y administración donde se estableció reglas sobre organización, funciones y procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros, sino que toda empresa debía adherir a una norma operativa - sistemas estándares-, la cual debía ser ordenada por la ley de Dios y se usaba como modelo para el buen gobierno. (Estrada, 2007)

En Grecia se discutieron y analizaron los orígenes y actualización del Estado y da origen al método científico que influyó en la administración como se reflejan los estudios de Frederic W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henri Fayol entre otros; Sócrates generó el enunciado de la universalidad de la administración que facilita la visión holística de las organizaciones. Y en el siglo III A.C. Diocleciano emperador de Roma utilizó descripciones de funciones para generar la organización del imperio ya que deseaban la conquista de nuevos territorios y pueblos, estableciendo un sistema de organización donde la delegación de autoridad y tamaño del imperio impedía su administración en forma centralizada. (Estrada, 2007)

3.4.1. Definiciones de Gestión Administrativa

De acuerdo con, Fayol (1916) estableció que las funciones administrativas que se deberán implementar son: Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción, Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa, Dirigir: Guiar y orientar al

personal, Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos y Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas (Citado por Martín, 2019).

Asimismo, Riffo (2019) definió la gestión administrativa cuando los recursos se utilizan de manera eficiente y eficaz, el gerente debe desarrollar las tareas administrativas para lograr el fin último y lograr los objetivos marcados por la institución a fin de organizar y tratar con el equipo organizacional de manera amigable y así establecer la capacidad de desarrollo de habilidades para la optimización dentro de la organización.

En este sentido, Chancafé et al. (2020) estableció que son las acciones y procesos en la que se movilizan los recursos humanos, físicos y financieros para lograr los objetivos planteados y es fundamental para la organización, ya que es la base de la organización. La gestión debe tener lugar en cada etapa administrativa, como la planificación, organización, gestión y seguimiento, que es la base del desempeño de una organización.

3.4.2. Teorías de la Gestión Administrativa

Existen una serie de teorías de la gestión administrativa estas surgieron durante el siglo XIX (ver tabla 8) con enfoques diversos pero todos orientados a conocer, entender, explicar como se debe mejorar las empresas ante un problema y que puedan fortalecerse en el camino.

3.4.3. Características de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa está a cargo del gerente administrativo, que supervisa las operaciones de la organización y se asegura de que el flujo de información sea efectivo y de que los recursos se empleen de manera eficiente (Pacheco, Robles, & Ospino, 2018).

Tabla 8.

Teorías de la Gestión Administrativa

| Año | Nombre de la teoría | Autor | Aporte |
|------------|--|--------------------------|--|
| 1856-1915 | Teoría de la Administración Científica | Frederick Winslow Taylor | Desarrollo el método racional para resolver los problemas de la organización, poniendo el énfasis diseño del trabajo, la selección científica y el desarrollo de los trabajadores. La limitación es considerar al trabajador como un ser interesado sólo en el aspecto económico. Los principios fundamentales son: 1. Principio de planeamiento, 2. Principio de preparación, 3. Principio de preparación, 4. Principio de ejecución |
| 1861-1919 | Teoría de la administración | Henry Gantt | Relevante aporte en el uso de recursos y tiempo al evaluar proyectos para el desarrollo de la teoría administrativa. Interés por el aspecto humano, reconsiderando el Sistema de Tarifas Diferenciales de Taylor y desarrollando una nueva idea: no se debía penalizar el trabajo inferior al normal, sino estimular al obrero (mediante estímulos monetarios) a alcanzarlo y sobrepasarlo; poniendo énfasis en el entrenamiento de los trabajadores, responsabilizando a la administración por este proceso. El supervisor también recibiría estímulos, motivándolo así a adiestrar a sus trabajadores. |
| 1841-1925 | Teoría Clásica de la Administración | Henri Fayol | Identificar los principios y conocimientos que subyacen en la administración efectiva. Plantea que los principios de la administración son intangibles y afectan la conducta administrativa y se ocupa de la eficiencia de la empresa a través de su organización. Los principios en la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la organización |

| Año | Nombre de la teoría | Autor | Aporte |
|------------|--|--------------------------------------|--|
| 1922 | Teoría de la Burocracia | Max Weber | <p>La forma de lograr que los procesos fueran más eficiente y racionales que podían utilizar en las organizaciones complejas (empresas) para lograr un elevado grado de eficiencia y un control efectivo sobre el personal, surgida como respuesta a las necesidades de la sociedad moderna.</p> <p>Enfatiza la estructura organizacional y cuyas funciones son de especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad y democracia. A su vez, establece rigidez, impersonalidad, desplazamiento de objetivos organizacionales, limitaciones por la categorización, se hace auto perpetuable y da origen a la formación de grupos cerrados.</p> |
| 1920 | Teoría de las Relaciones Humanas | Mary Parker Follet y Chester Barnard | <p>Planteó la necesidad de las personas de trabajar en grupos, ' coincidiendo con los principios de Taylo de que los trabajadores y la administración tienen un propósito común en tanto miembros de la organización.</p> <p>Los tres factores para que ésta fuera más eficaz: el contacto directo con las personas interesadas, el comenzar, desde el primer momento, la planificación y adopción de directrices políticas y la continuidad del proceso.</p> |
| 1950 | Teoría de las Relaciones Humanas y del Comportamiento Humano | Elton Mayo | <p>La productividad depende de las condiciones físicas del "hombre social" y el concepto de "hombre que se autorrealiza" considerando que las administraciones deben adaptarse a las necesidades de los individuos, ya que el elemento humano es el factor determinante en los objetivos de la empresa.</p> |
| 1908-1970 | Teoría de las necesidades y Motivaciones | Abraham Maslow | <p>Consideró que las necesidades son un producto psicológico, instintivo, social y cultural. Señaló que las necesidades humanas se estructuran en una jerarquía, donde la parte superior de ésta incluye necesidades de ego y autorrealización y las necesidades inferiores tienen que ver con la supervivencia, por lo cual tienen que ser satisfechas antes de que se examinen las de nivel superior.</p> |

| Año | Nombre de la teoría | Autor | Aporte |
|------------|---|--------------------|--|
| 1906-1964 | Teoría X y Teoría Y | Douglas McGregor | Identifico dos grupos de supuestos básicos: La Teoría X plantea que las personas ven el trabajo como una necesidad, pero que sienten aversión hacia él, evitándolo siempre que sea posible, y la Teoría Y es más optimista y plantea que las personas tienen potencial de desarrollarse, de asumir responsabilidades y de perseguir las metas de la organización si se les brindan la oportunidad y el ambiente social para hacerlo. |
| | Teoría del Comportamiento Organizacional | Frederick Herzberg | |
| 1981 | Teoría Z | William Ouchi | Tipo de dirección organizativa que propone que no se intente deshumanizar al trabajador, ya que una buena relación jefe-empleado aumenta los índices de productividad. |
| | Teoría de la Personalidad | Chris Argyris | Afirma que existe un conflicto inherente entre las necesidades de la organización y las necesidades de los adultos maduros y sanos. |
| | Teoría de la Satisfacción de Motivación | Alderfer | Plantea que las personas se esfuerzan por establecer una jerarquía en su existencia, relaciones y necesidades de crecimiento de manera que si se frustra el esfuerzo por alcanzar un nivel de necesidades, los individuos regresarán a un nivel inferior. |
| | Teoría de los dos Factores | Herzberg | De que la satisfacción y la insatisfacción surgen de dos grupos diferentes de factores. |
| | Teoría de la Administración Empírica | | Se considera la administración como un arte que se aprende más con la ayuda de la práctica que de la teoría. |
| | Teoría Ambientalista | | Considera la importancia de condicionar el ambiente del trabajador para aumentar la eficiencia de la producción |
| | Teoría sobre la base del proceso administrativo | Escuela Ecléctica | En la cual se aplican los diversos conocimientos de cada escuela |

| Año | Nombre de la teoría | Autor | Aporte |
|------------|--|--|--|
| | Teoría de la medición Cuantitativa | | Postula que la administración es una entidad lógica, cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir y ser reducidas a ellos |
| | Teoría de las Decisiones | | Racionaliza la administración sobre la base de la toma de decisiones, |
| | Teoría Administrativa | | Da respuesta a las necesidades y características particulares de la sociedad moderna, actualizando los procesos administrativos |
| 1950-1960 | Nueva Teoría de las Relaciones Humanas | Thomas J. Peters y Robert H. Waterman | Se manifiesta la necesidad de capacitar constantemente a los empleados para que lleven a cabo tareas más complejas, de automatizar el trabajo de manera que disminuyan las labores rutinarias, de promover la flexibilidad y la creatividad de los trabajadores, de considerar la seguridad en el trabajo y de darles créditos a los empleados por las mejoras en la productividad a través de bonos por utilidades y planes de acciones. |
| 1962 | Teoría del Desarrollo Organizacional | Warren Bennis, Edgar Schein, Robert Blake, Jane Mouton | Es un proceso planeado de cambio organizacional, orientado a la cultura, las estructuras y los procesos de la organización, con el objetivo de que la misma adquiera la capacidad de autorrenovarse, que aprenda la manera más efectiva de solucionar sus problemas y de sobrevivir a los cambios acelerados de la sociedad actual; exigiendo de manera conjunta cambios estructurales en la organización formal (en el organigrama, en los métodos, rutinas y procedimientos de trabajo, etc.), en los procesos organizacionales (toma de decisiones, liderazgo, delegación, etc.) y en la cultura y el clima organizacional. |

Nota. Elaboración propias de sobre la gestión administrativa. Adaptado “Teoría de la Administración: Un campo fragmentado y multifacético” por Agüero; Revista Científica Visión de Futuro, pp. 3-9. Tomado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935466001.pdf>

Además, aporta valor agregado a la organización, dado que puede identificar prácticas obsoletas y desarrollar procesos que contribuyan a la mejora (Botero, 2017). Para Tagua (2016) mencionó que la gestión administrativa debe contar con las siguientes características:

Homogeneización funcional: Atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provoca un uso excesivo de recursos. Identificación de necesidades de información (p. 16).; **Estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales:** Este proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación de la Gestión Administrativa (p. 16).; **Definición de Modelo de Negocio:** Constituye el conjunto de servicios que se prestan (p. 17).; **Definición de Ajustes Funcionales:** Son los ajustes realizados con la finalidad de un uso más eficiente y eficaz de los recursos (p. 17).; **Definición de Herramientas de Gestión:** Cubre las necesidades de información para el cumplimiento de los objetivos (p. 17).

3.4.4. Importancia de la Gestión Administrativa

En consecuencia, la gestión administrativa permiten dar respuesta a las necesidades de un mercado competitivo y cada vez más exigente, de forma rentable, manteniendo el bienestar laboral y social, controlando los impactos ambientales generados de la operación, retribuyendo al medio ambiente y a la comunidad, con base en los lineamientos legales de cada país (Lino, 2014). Por lo tanto, se establece su importancia, permitiendo la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficiencia en la gestión de los servicios, la incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción de tiempo empleado en los trámites y consultas, así como una mayor calidad en el servicio prestado (Reynoso, 2017).

3.4.5. Principios de la Administración (Henry Fayol)

La función administrativa es el elemento para el logro de resultados de eficiencia y su acción recae en la organización, es decir, sobre los individuos que la componen. Se califican basado en principios, de leyes o de reglas. Al emplear un principio se utiliza de diversas maneras dependiendo de la situación, porque influyen elementos externos: pero a la vez los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades de cada empresa.

A continuación se presentan los principios establecidos por Henry Fayol (1916), citado por Espinoza, (2009) que sirven de base para crear lineamientos (ver Tabla 9) de la práctica administrativa. Todos estos principios constituyen la armonía y la unión entre personas constituyen grandes fuerzas para la organización, llevando controles para asegurar un orden, para fomentar la división del personal para evitar frustraciones del trabajador que deben fomentar el espíritu del equipo de trabajo.(p.4-5)

En este estudio se utilizará la Teoría de la gestión administrativa por Fayol en 1916, quien afirma que las empresas tienen un proceso y un desempeño de la gestión y que está esta conformado por la planificación, organización, dirección y control porque actualmente los Directivos lo utilizan con base en la gestión administrativa y lo aplican en las empresas. Toda empresa debe pasar por estos pasos en vista de la tarea de la alta dirección de la organización, consistiría en la unidad de mando definida y que esta debe organizar las labores de cada una de las áreas de la empresa para que compartan la información (Torres, 2014).

Tabla 9.

Principios de la Administración

| Nombre del principio | Descripción |
|--|---|
| 1.División de trabajo | Es un acto de orden natural que tiene por objeto llegar a producir más con el mismo esfuerzo; asimismo, permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se aplica a todos los trabajos en los cuales se involucra un número equis de personas que requieren varias clases de capacidades. Trae como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes. |
| 2.La autoridad | Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad. La autoridad es el resultado de la responsabilidad. Se distinguen, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal, hecha de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, dotes de mando, servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria. |
| 3. La disciplina | La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes |
| 4. Unidad de mando | Un subordinado debe recibir órdenes sólo de un superior; este principio es de autoridad única. |
| 5. Unidad de dirección | Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta. |
| 6. Subordinación del interés particular al interés general | El interés de un subordinado o de un grupo de subordinados no debe prevalecer sobre el interés de la empresa; esto significa que el interés de la familia debe predominar sobre el interés de los miembros. Se deben hacer a un lado la ambición, el egoísmo, la pereza y todas las pasiones humanas que afectan el desarrollo de una organización. Sin duda, es una lucha continua que hay que sostener. La organización, para que pueda lograr esta situación, solicita firmeza y buen ejemplo de sus jefes. Las reuniones de trabajo deben ser lo más equitativas que sea posible y debe existir una vigilancia estrecha para solucionar conflictos y prever situaciones adversas. |
| 7. Remuneración del personal | Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Los diversos modos de retribución en uso para los obreros son: a) Pago por jornada. b) Por tareas. c) Por destajo. Todo ello con el beneficio de subsidios, primas y recompensas extras para |

| | |
|---|---|
| | motivar al personal. |
| Nombre del principio | Descripción |
| 8. Centralización | Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales y esto no permite centralizar la toma de decisiones |
| 9. Jerarquía o cadena escalar | Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad; pero lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa |
| 10. Orden | Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Es importante este principio, ya que evitará pérdidas de tiempo y materiales siempre y cuando se haya planeado y asegurado su lugar predeterminado; si éste no se cumple, entonces el orden es aparente. El orden aparente crea malos hábitos y ciega al gerente. Por el contrario, en algunas situaciones existe un desorden aparente, pero en realidad es un orden, de acuerdo con la necesidad del usuario. El orden perfecto supone un lugar juiciosamente elegido; el orden aparente no es más que una imagen falsa o imperfecta del orden real. |
| 11. Equidad | La equidad no exige ni la energía ni el rigor. Exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad. El deseo de equidad y el deseo de igualdad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia. |
| 12. Estabilidad del personal | La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización. La excesiva rotación de personal es una inversión cara que nunca se recobra. |
| 13. Iniciativa | Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar. La organización debe ser lo más flexible y permeable posible, así sus elementos podrán tener la convicción de manifestarse |
| 14. Unión del personal o espíritu de equipo | “La unión hace la fuerza” es un dicho muy antiguo, pero en realidad es la única fórmula para que un equipo de trabajo logre sus objetivos. La empresa debe trabajar al unísono, como una sola alma y por un mismo objetivo. |

Nota. Basados en los principios de Henry Fayol (1916), citado por Espinoza, (2009, p.4-5)

3.4.6. Dimensiones de la Gestión Administrativa (Henry Fayol)

Para el desarrollo de esta investigación, se seleccionó la teoría clásica presentada por Henry Fayol, dado que presenta un enfoque más completo, ya que presenta un modelo que incluye cinco dimensiones estrechamente relacionadas con el proceso administrativo, a fin de crear un instrumento de investigación y pensamiento sistematizado. Estas dimensiones son:

Planificación.

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función establece los objetivos por anticipado que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación a establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse (Torres, 2014).

La Gerencia o los Propietarios deben ser capaces de observar y establecer claramente las fortalezas y debilidades de la empresa. Esto permite a los líderes trazar un mapa mental de las áreas en las que el negocio podría expandirse con éxito y cuales no. Igualmente, Govea et al. (2016) establece el proceso que debe seguir una adecuada planificación (Ver Tabla 10):

Organización.

La organización es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) para que se logren los fines propuestos (Gambino & Pungitore, 2020). Esta etapa del proceso administrativo construye una estructura dual (material y humana) para conseguir los objetivos generales. Analiza y estudia cada uno de los niveles jerárquicos, su función y su método de trabajo.

Tabla 10.

Proceso de planificación

| Etapa | Descripción |
|--------------|---|
| Misión | Una declaración de misión es una declaración del propósito de una empresa (Rodríguez, 2005). Para Hill et al. (2008) una misión que estable la(s) industria (s) en las que la empresa intenta competir, así como los clientes objetivos. |
| Visión | Una visión es “todo lo que, en un sentido amplio, una empresa quiere ser y lograr a futuro” (Hill et al. 2008) |
| Objetivos | Estos deben ser claros y deben ser abordados por los trabajadores de la empresa e indicados por la dirección general (García & Valencia, 2012) |
| Políticas | Según García y Valencia (2012) han demostrado que son pautas que orientan la acción, son criterios que deben respetarse en el proceso de toma de decisiones. Las reglas y políticas se derivan de normas, que son actitudes o comportamientos que los empleados deben seguir o evitar en situaciones específicas. |
| Estrategias | Se trata de “un plan general empresarial para hacer frente a su entorno y vivir en él” (Rodríguez, 2005) |
| Planes | Los planes son objetivos que se cumplirán a) largo plazo es mayor a 3 años, b) mediano plazo se cumplirá entre 1 a 3 años y c) corto plazo máximo a un año. |

Nota. *Fuente:* Resumen del proceso administrativo como parte de la gestión administrativa. Adaptado de “Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne” por Govea et al. (2016). Tomado de <https://www.redalyc.org/journal/141/14149188003/html/>

Según Fayol, la persona o grupo que se encarga de la organización tiene 15 responsabilidades, las cuales mencionamos a continuación. 1. Cuidar que el programa de acción esté maduramente preparado y firmemente ejecutado. 2. Cuidar que el organismo social y el material se encuentren en relación con el objeto, los recursos y las necesidades de la empresa. 3. Establecer una dirección única y competente. 4. Concertar las acciones, coordinar los esfuerzos. 5. Formular decisiones claras y precisas. 6. Contribuir a un buen reclutamiento de personal. 7. Definir claramente las funciones. 8. Fomentar la iniciativa y la responsabilidad. 9. Remunerar equitativamente. 10. Imponer sanciones contra faltas y errores. 11. Observancia de la disciplina.

12. Cuidar que los intereses particulares estén subordinados al interés de la empresa. 13. Poner especial atención a la unidad de mando. 14. Vigilar el orden material y el orden social (supervisión). 15. Tener todo bajo control.

La organización, al igual que la planificación, debe ser un proceso cuidadosamente elaborado y aplicado. Este proceso implica determinar qué trabajo se necesita para lograr el objetivo, asignar esas tareas a individuos y organizarlos en un marco de toma de decisiones (estructura organizacional) (Andia, 2010). Un proceso de organización correctamente implementado debe dar como resultado un ambiente propicio para trabajar donde todos los miembros del equipo tengan su perfil y sus responsabilidades. Si el proceso de organización no se lleva a cabo bien, los resultados pueden producir confusión, frustración, pérdida de eficiencia y efectividad limitada (Barrera & Ysuiza, 2018).

Dirección.

La dirección en el proceso administrativo, está dirigida a las personas que están al frente de las organizaciones. Los administradores, directivos, encargados, propietarios, dueños etc., deben ayudar a las personas a desempeñar con sus intereses personales y con los de la empresa, logrando una estabilidad entre lo que se quiere, se puede y se hace en las empresas, permitiendo una optimización de los recursos. Por ende, las herramientas de la dirección están enfocadas al uso y optimización del factor humano, la motivación, el liderazgo y la comunicación (Sánchez, Carolina, & Naranjo, 2014).

Indistintamente, la dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas. Dirigir no es más que la acción de guiar, motivar y encaminar a cierto grupo de trabajadores para realizar la tarea asignada, esta

dirección va acompañada de ciertas asesorías y correcciones en el esfuerzo aplicado (Cardona & González, 2016).

Es así que, la dirección como función se define de la siguiente manera: Elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo a donde se encamina la organización, por medio de la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias con el fin de lograr la competitividad en la empresa (Cardona & González, 2016).

Control.

El control es un proceso administrativo que las empresa deben relacionarlo con la planificación y la gestión, el control es la etapa donde se evalúan los resultados obtenidos frente a los planificados, con el fin de corregir desviaciones y errores para la mejora. (Cardona & González, 2016). Consiste en una verificación para comprobar si estan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, a los actos.

A las personas que llevan a cabo esta tarea, debe ser competente e imparcial. El ser competente no necesita demostración, ya que tiene un don para juzgar acerca de la calidad de un objeto, del valor de un procedimiento, de la claridad de los escritos, etc. Para ser imparcial debe contarse con una conciencia recta, además debe existir una completa independencia del interventor respecto al intervenido. El control es sospechoso cuando el interventor depende en un grado cualquiera del intervenido. El proceso de control está vinculado a la ejecución de fines, lo cual involucra contar con datos y mecanismos encaminados a lograrlos. Este proceso crea y usa

información para tomar decisiones. El proceso de control es el complemento de los procesos de planificación y dirección (Pérez & Barbarán, 2021).

Igualmente, Mero (2018) definió el control como la herramienta que posibilita la supervisión y comparación de los resultados conseguidos contra los resultados esperados, asegurando además que la acción dirigida se encuentre según los planes de la organización y en los parámetros establecidos. Para Pérez y Barbarán (2021), el proceso de control está compuesto por las siguientes etapas:

Fase 1: Establecer estándares: En esta primera etapa se afinan y definen los parámetros de medición o evaluación, sin los cuales es imposible saber si el producto es bueno o malo.

Fase 2: Evaluación del desempeño: La medición real de los procesos de una organización.

Fase 3: Comparación de desempeño. Le compara el margen de desempeño esperado con lo obtenido, contra los estándares originales para determinar el margen de éxito o fracaso.

Fase 4: Acción correctiva. Se redacta un informe para identificar dónde se encuentran los problemas en qué nivel de la estructura de la empresa y cuáles son posibles las soluciones.

Evaluación

El proceso de gestión permite verificar el cumplimiento de los objetivos empresariales y comprobar que se ha producido en la empresas previsto. Se tiene que tener verificaciones a determinado tiempo del control interno de la empresa (Mero, 2018).

La evaluación de procesos analiza mediante documentos de verificación si los cambios realizados por la Gerencia o Directivo se esta llevando a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. En este sentido, por medio de las evaluaciones de procesos se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las

normas, estructura y funcionamiento de la empresa, aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa (Pérez & Barbarán, 2021).

CAPÍTULO 4 MÉTODO

4.1. Enfoque, Alcance, Diseño

A continuación, se presenta la metodología utilizada en esta investigación como el enfoque, alcance y diseño de investigación.

4.1.1. Enfoque de investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo a través de los cuales “representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa”. (Hernandez, 2018, p. 5,6) y con ello se construye una perspectiva teórica.

4.1.2. El Alcance de investigación

El alcance de esta investigación es correlación que pretende relacionar el estilo de liderazgo con las variables calidad de los procesos y la gestión administrativa para mostrar sus resultados y las relaciones entre ellas. En otras palabras, la correlación prueba la asociación de las variables, pero no la causalidad, donde los cambios en un factor afectan directamente los cambios en otro. (Bernal, 2010)

4.1.3. Diseño de la Investigación

El diseño es no experimental porque implica la recolección de información en un momento dado, utilizando instrumentos para las variables de estudio sin manipulación, simplemente observadas en su contexto natural. (Hernandez, 2018). Además, es transversal porque busca capturar datos de manera simultánea para analizar la relación entre las variables en un único momento. (Arias, 2012).

4.2. Variables

En este apartado se hace una descripción general de las variables independientes y dependiente usada en el estudio y la relación entre las mismas, así como las dimensiones que comprende cada variable.

4.2.1 Variable Independiente

x1 Estilo de Liderazgo

4.2.2. Variables Dependientes

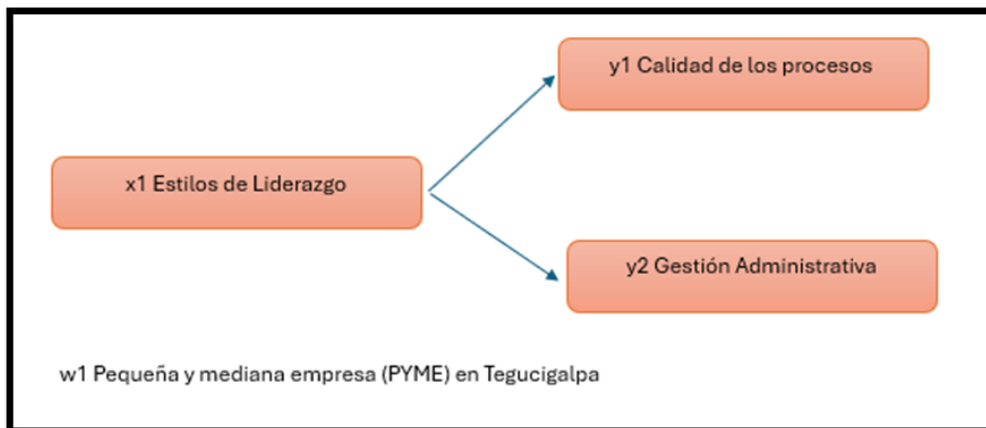
y1 Calidad de los Procesos

y2 Gestión Administrativa

4.2.3. Relación entre las Variable (Diagrama Sagital)

En esta investigación el esquema es el siguiente:

Relación de las variables de estudio



4.2.4. Matriz de consistencia metodológica

A continuación, se presenta la matriz de consistencia de esta investigación donde permite evaluar el grado de coherencia y conexión lógica entre el título, problema, objetivos, variables, dimensiones ver Tabla 11 y demás que a continuación se detallan:

Tabla 11.

Matriz de consistencia

| Tema de Investigación | Pregunta Problema | Objetivo General | Objetivos específicos | Preguntas de investigación |
|--|--|---|--|---|
| “El Estilo de Liderazgo de los Directivos en la Pequeña y Mediana Empresa del sector comercio en Tegucigalpa y su relación con la Calidad y la Gestión Administrativa” | ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa y la calidad de los procesos y la gestión administrativa? | Analizar la relación que existe entre el estilo de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa y la calidad de los procesos y la gestión administrativa. | 1. Identificar el estilo de Liderazgo que predomina en los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa | 1. ¿Cuál es el estilo de Liderazgo que predomina en los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa? |
| | | | 2. Identificar los procesos de la calidad que utilizan en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa | 2. ¿Cuáles son los procesos de la calidad que utilizan en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa? |
| | | | 3. Identificar los factores de la gestión administrativa que aplican los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa | 3. ¿Cuáles son los factores de la gestión administrativa que aplican los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa? |

| Tema de Investigación | Pregunta Problema | Objetivo General | Objetivos específicos | Preguntas de investigación |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------|---|---|
| | | | 4. Determinar la relación que existe entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa que permite los procesos de calidad. | 4. ¿Cuál es la relación que existe entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa que permite los procesos de calidad? |
| | | | 5. Determinar la relación que existe entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa que describa los factores de la gestión administrativa. | 5. ¿Cuál es la relación que existe entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa que describa los factores de la gestión administrativa? |

4.2.5. Cuadro Operacionalización de las Variables.

Para esta investigación se ha establecen las tres variables de estudio ver Tabla 12, 13 y 14, con sus indicadores y preguntas de medición:

Tabla 12.

Cuadro de operacionalización Variable Estilo de Liderazgo

| Dimensión | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Sub Dimensión | Indicadores | Escala |
|----------------------|---|---|------------------|----------------------------------|---|---|
| Estilos de Liderazgo | Bass y Avolio (1994), los líderes transformacionales logran los resultados cuando son carismáticos a los ojos de los seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente a los subordinados para satisfacer sus necesidades y pueden estimularlos intelectualmente | Los estilos de Liderazgo enfatizan la conducta, atributos, motivaciones, estimulaciones, recompensas, esfuerzo y satisfacción | Transformacional | Influencia idealizada (Conducta) | Interés propio para el bien del grupo x6x | Siempre (5), Casi siempre (4), Indiferente (3), Casi nunca (2), Nunca (1) |
| | | | | | Perspectivas para resolver problemas | |
| | | | | | Logro de las metas de desempeño | |
| | | | | | Ausente cuando se le necesita | |
| | | | | Influencia idealizada (Atributo) | Entusiasmo que debe valorarse | |
| | | | | | Trato humano dentro del equipo | |
| | | | | | Apoyo por el esfuerzo | |
| | | | | | Atención a irregularidades, errores, quejas, faltas | |

| Dimensión | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Sub Dimensión | Indicadores | Escala |
|------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------|-----------------------------|--|---------------|
| | | | | Motivación Inspiracional | Optimismo sobre el futuro | |
| | | | | | Reexamina supuestos para ver si son apropiados | |
| | | | | | Centra la atención en errores, quejas y fallas | |
| | | | | | Retrasa respuestas a preguntas urgentes | |
| | | | | Estimulación Intelectual | Importancia de tener una razón de ser | |
| | | | | | Sentido de poder y confianza en las decisiones | |
| | | | | | Que las cosas vayan mal | |
| | | | | | Los problemas deben volverse crónicos | |
| | | | | Consideración individual | Los problemas desde distintos ángulos | |
| | | | | | Diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones | |
| | | | | | No interfiere en los problemas | |
| | | | | | Fiel creyente si funciona, no lo arregle | |
| | | | Transaccional | Recompensa contingente | Valores y creencias | |

| Dimensión | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Sub Dimensión | Indicadores | Escala |
|------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---|---------------|
| | | | | | Visión clara | |
| | | | | | Nuevas formas de realizar deberes | |
| | | | | | Evita tomar decisiones | |
| | | | | Dirección por Excepción (Activo) | Importancia de la Misión | |
| | | | | | Responsable del logro de objetivos | |
| | | | | | Cumple las expectativas | |
| | | | | | Seguimiento de los errores | |
| | | | | Dirección de Excepción (Pasivo) | Consecuencias morales y éticas | |
| | | | | | Confianza en el logro de objetivos | |
| | | | | | Tiempo enseñando y entrenando | |
| | | | | | Desarrollo de las fortalezas | |
| | | | Laissez-Faire (Pasivo-Evasivo) | Dejar Hacer | Se sienten orgullosos de trabajar juntos | |
| | | | | | Genera respeto | |
| | | | | | Cumplimiento de estándares | |
| | | | | | Involucramiento de los problemas | |
| | | | Resultado de los líderes | Esfuerzo Adicional | Disposición a esforzarse | |
| | | | | | Satisfacción de necesidades laborales | |
| | | | | | Cumplimiento de requisitos de la organización | |

| Dimensión | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Sub Dimensión | Indicadores | Escala |
|-----------|-----------------------|------------------------|-------------|---------------|------------------------------------|--------|
| | | | | Satisfacción | Deseo de éxito | |
| | | | | | Trabaja de manera satisfactoria | |
| | | | | Efectivo | Hace más de lo que espera | |
| | | | | | Liderazgo satisfactorio | |
| | | | | | Representación eficaz | |
| | | | | | Dirige al grupo de manera efectiva | |
| | | | | | | |

Tabla 13.

Cuadro de operacionalización Variable Calidad

| Dimensión | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Sub Dimensión | Indicadores | Escala |
|-------------------------|--|--|-----------------------------|-----------------------|--|--|
| Calidad de los procesos | Según Juran (1993) supuso que la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes. | La calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente” planificando, asegurando y controlando el producto a entregar. | Planificación de la calidad | Normas y reglamentos | Se planifica en base a principios de calidad | Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni acuerdo ni desacuerdo (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1) |
| | | | | Requisitos de calidad | Se estima tiempos, costos, recursos materiales y humanos | |
| | | | | Planificación | Eficiencia de la empresa | |
| | | | | Presupuesto | Cuenta con presupuesto asignado | |

| Dimensión | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Sub Dimensión | Indicadores | Escala |
|------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------|--|---|---------------|
| | | | | | Planifica posibles riesgos de inversión | |
| | | | Aseguramiento de calidad | Auditar los requisitos de calidad | La Dirección y gestión se base la planificación | |
| | | | | Auditar los documentos de planificación | Revisa documentación de planificación, ejecución y cierre | |
| | | | | Auditar los resultados obtenidos | Realizan revisiones de resultados obtenidos | |
| | | | Control de calidad | Monitoreo de la ejecución de actividades | Actividades para las etapas de ejecución, entrega y aseguramiento de la calidad | |
| | | | | | Analiza resultados como calidad, tiempo y utilización de presupuesto | |
| | | | | | Control de cumplimiento de metas | |
| | | | | Registro de los resultados | Control de calidad de productos | |
| | | | | | Control de costos de productos | |
| | | | | | Control de tiempo de ejecución y entrega de producto | |
| | | | | Evaluar metas de los procesos | Control de recursos humanos y materiales | |

Tabla 14.

Cuadro de operacionalización de la variable Gestión Administrativa

| Dimensión | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Sub Dimensión | Indicadores | Escala |
|------------------------|---|--|--------------------|-------------------------------------|---|--|
| Gestión Administrativa | Según Henry Fayol (1916) según la teoría de la Administración es el acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. | La gestión administrativa abarca los elementos de la administración: planeación, organización, dirección y control que son las etapas para la buena gestión gerencial. | Planeación | Fijación de objetivos | Planifica las actividades a ejecutar | Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni acuerdo ni desacuerdo (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1) |
| | | | | | Ejecuta análisis de problemas y Sistematización de actividades | |
| | | | | Establecimiento de políticas | Cuentan con un programa de capacitación | |
| | | | | | Cumple con las actividades previstas en la ejecución | |
| | | | | Plan estratégico y planes de acción | Cumple plazos, ejecución y entrega establecidos | |
| | | | | | Capacita periódicamente al personal | |
| | | | | | Capacita en temas relacionados con la Planificación | |
| | | | | Presupuesto | Cumplimiento de los objetivos previstos en la ejecución | |
| | | | Organización | División del trabajo | El personal conoce el rango y sus funciones | |
| | | | | Coordinación | La empresa tiene definida jerarquía, responsabilidades documentadas | |

| Dimensión | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Sub Dimensión | Indicadores | Escala |
|------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------|----------------------------|---|---------------|
| | | | | Descripción de funciones | Acceso a la información y documentación según el nivel jerárquico | |
| | | | | | Personal conforme cargo y perfil del puesto | |
| | | | Dirección | Toma de Decisiones | Personal participa en la toma de decisiones | |
| | | | | Comunicación | Cuenta con canales de comunicación adecuados | |
| | | | | Motivación | Empleados comprometidos con los objetivos empresariales | |
| | | | | | Brinda los recursos necesarios para realizar las actividades | |
| | | | | Liderazgo | Líder aporta en la ejecución y el logro de metas | |
| | | | Control | Actividades de control | Cuenta con área o departamento de control interno | |
| | | | | | Monitorea el desarrollo de actividades planificadas | |
| | | | | Información y comunicación | Capacita sobre identificación y gestión de riesgos | |
| | | | | | Documenta y evalúa todas las actividades y principales documentos | |
| | | | | | Cuenta con manual de procedimiento y mapa de procesos | |
| | | | | Vigilancia y monitoreo | Documenta el control y seguimiento de programas de trabajo e indicadores de gestión | |

| Dimensión | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Sub Dimensión | Indicadores | Escala |
|------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------|---|---|---------------|
| | | | | | Asegura que el acceso y la administración de información con personal autorizado | |
| | | | | | Cuenta con medidas de seguridad de la información | |
| | | | Evaluación | Actividades de evaluación | Ejecuta evaluaciones de desempeño del personal | |
| | | | | Mecanismos, técnicas e instrumentos de evaluación | Evalúa cumplimiento de normas y reglamentos | |
| | | | | | Evalúa que las actividades de control se cumplan | |
| | | | | | Se evalúa los componentes de control interno | |
| | | | | Ejecución de evaluaciones | Garantiza el canal de comunicación y asegura la medición | |
| | | | | | Se atiende a las recomendaciones de control interno por auditores internos y externos | |
| | | | | | Evalúa los recursos empresariales | |

4.3. Hipótesis

En este estudio las hipótesis de esta investigación son las siguientes:

H₁: Existe relación significativa entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa y la calidad de los procesos.

H₀₁: No existe relación significativa entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa y la calidad de los procesos.

H₂: Existe relación significativa entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa y los factores de la gestión administrativa.

H₀₂: No existe relación significativa entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa y los factores de la gestión administrativa.

4.4. Población y muestra

La población estuvo conformada por la totalidad de elementos y sujetos que presentan características similares respecto a una problemática (Hurtado, 2020). Los que corresponden a la presente investigación son los directivos, gerentes o propietarios de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central.

4.4.1. Unidad de Análisis

El plan de análisis describe los datos de interés ver Tabla 15 de esta investigación.

Tabla 15.

Unidad de Análisis

| | |
|------------------|---|
| Género | Indistinto |
| Posición Laboral | Directivos (Propietarios y Gerentes) que trabajen en una pequeña y mediana empresa (PYME) |
| Nivel Educativo | Indistinto |
| Estado Civil | Indistinto |

4.4.2. Sector MIPYME en Honduras

En esta tesis se investigó el número de empresas del sector MIPYME en Honduras con base en datos recolectados por GIA Consultores, (2021) y publicado por Forbes en la region central. Honduras cuenta con 147,317 empresas del sector micro, pequeñas y medianas empresas de las cuales 84,865 son pequeñas y 42,363 son medianas empresas en Honduras (ver Figura 2).

Figura 2.

Cantidad de empresas del Micro, pequeñas y medianas empresas en Centroamérica



Nota. Panorama digital de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) de América Latina GIA Consultores, (2021) publicado por Forbes.

Según el informe publicado por GIA Consultores, 2021 detalló que, hasta 2021, en América Latina existen unos 12.9 millones de MIPYME distribuidas en 17 países, pero específicamente en Honduras de las 147,317 empresas el 13.77% están en el sector micro, 57.48% en la pequeña empresa y 28.75% en la mediana empresa.

De igual manera en esta investigación el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2023) refleja una población de 25,043 pequeñas y medianas empresas que representa un 93.77% de

la población del departamento de Francisco Morazan identificado como area 08 que refleja la tabla 16.

Tabla 16.

Cantidad de empresas de Francisco Morazán

| AREA # 08 | | Francisco Morazán | |
|-------------------------|--------------|--------------------------|--------------------|
| Tipo de Empresa | Casos | % | Acumulado % |
| Grandes Empresas | 509 | 1.91 | 1.91 |
| Mediana/Pequeña Empresa | 25043 | 93.77 | 95.68 |
| Microempresa | 1154 | 4.32 | 100 |
| Total | 26706 | 100 | 100 |

Nota. INE

Honduras, (2023) base de datos CEPAL/CELADE

Dentro del departamento de Francisco Morazan cuenta con 28 municipios siendo uno de los municipios el Distrito Central que esta conformado por las ciudades de Tegucigalpa y Comayagua que cuenta con 21,462 pequeñas y medianas empresas con un 97.18% del sector, identificada como area 0801 que muestra en la tabla 17:

Tabla 17. *Cantidad de empresas del Municipio del Distrito Central*

| AREA # 0801 | | Distrito Central | |
|-------------------------|---------------|-------------------------|--------------------|
| Tipo de Empresa | Casos | % | Acumulado % |
| Grandes Empresas | 509 | 2.3 | 2.3 |
| Mediana/Pequeña Empresa | 21,462 | 97.18 | 99.48 |
| Microempresa | 114 | 0.52 | 100 |
| Total | 22,085 | 100 | 100 |

Nota. INE Honduras, (2023) base de datos CEPAL/CELADE

Los establecimientos economicos en Honduras estan identificados por actividad economica que se segmenta en Comercio, Industria y Servicios y en la presente investigación se realizará en el sector comercio que representa el 52.36% esta el sector Comercio tal y como lo establece el Instituto Nacional de Estadística (INE) es el Comercio al por mayor y al por menor, reflejando una población 11,563 pequeñas y medianas empresas del Distrito Central, que muestra la tabla 18.

4.4.3. Tamaño de la Muestra

En esta investigación la muestra está definida como como una porción o subconjunto de la población, la cual posee las mismas características y es establecida para que sea representativa a esta (Hurtado, 2020). Para intereses del presente estudio, la muestra estuvo conformada por 11,563 pequeñas y medianas empresas del municipio del Distrito Central, en vista de que no está segregada la información a continuación se determinan las inclusiones y exclusiones de la muestra:

Exclusiones: Todas las empresas del sector micro del municipio del Distrito Central que corresponden al Municipio de Francisco Morazán, todas las empresas pequeñas y medianas que no pertenezcan al sector comercio y todas las empresas de la ciudad de Comayagüela que pertenece al Distrito Central

Inclusiones: Todas las pequeñas y mediana que pertenezcan a la ciudad de Tegucigalpa y que sean del sector comercio.

Tabla 18.

Numero de empresas del Distrito Central del sector comercio. según el Tipos de Empresas del Departamento de Francisco Morazán

| AREA # 0801 | Distrito Central | | | |
|--|------------------|-------------------------|---------------|-------|
| | Tipo de Empresa | | | |
| | Grandes Empresas | Mediana/Pequeña Empresa | Micro Empresa | Total |
| Venta De vehículos Automotores | 13 | 89 | 1 | 103 |
| Mantenimiento Y reparación De vehículos Automotores | 3 | 707 | - | 710 |
| Venta De Partes, Piezas Y Accesorios De vehículos Automotore | 16 | 431 | - | 447 |
| Venta, Mantenimiento Y reparación De Motocicletas Y Desuspar | 1 | 68 | - | 69 |
| Venta Al Por Menor De Combustible Para Automotores | 9 | 77 | - | 86 |
| Venta Al Por Mayor A Cambio De Una retribución O Por Contrato | 4 | 53 | 1 | 58 |
| Venta Al Por Mayor De Materias Primas De Lagro, Animales Viv | 13 | 359 | 1 | 373 |
| Venta Al Por Mayor De Enseres domésticos | 47 | 892 | 4 | 943 |
| Venta Al Por Mayor De Productos Intermedios, Desperdicios Y | 9 | 88 | 2 | 99 |
| Venta Al Por Mayor De Maquinaria, Equipo Y Materiales | 10 | 131 | - | 141 |
| Venta Al Por Mayor De Otros Productos | 4 | 103 | 1 | 108 |
| Comercio Al Por Menor No Especializado En Almacenes | 20 | 5601 | 5 | 5626 |
| Venta Al Por Menor De Alimentos, Bebidas Y Tabaco En almacén | 10 | 431 | - | 441 |
| Comercio Al Por Menor De Otros Productos Nuevos En Almacenes | 89 | 2164 | 11 | 2264 |
| Venta Al Por Menor En Almacenes De artículos Usados | 1 | 120 | 1 | 122 |
| Comercio Al Por Menor No Realizado En Almacenes | - | 28 | - | 28 |
| Venta de reparación De Efectos Personales Y Enseres domésticos | - | 221 | 2 | 223 |
| Total | 249 | 11563 | 29 | 11841 |

Se establece la muestra la tabla 19 el número de empresas son 11,563 pequeñas y medianas empresas del Sector PYME, estableciendo una significancia del 95% con un error muestral del 5%, con una probabilidad de éxito y fracaso del 50% estableciendo una muestra ver tabla 19, donde se determina que la muestra son 372 empresas:

Tabla 19.

Calculo del tamaño de la muestra

| Tamaño de la muestra | | |
|-------------------------------|--------------------|------------|
| Marco muestral | 11,563 | 11,563 |
| Nivel de confianza | 95% | 95.000 |
| Probabilidad de éxito/fracaso | $p+q = 0.5$ | 0.50 |
| Valor de Z | 1.96 | 1.96 |
| Error permitido | 5% | 0.05 |
| formula | | |
| Tamaño de la muestra | 371.84 | |
| | se aproxima | 372 |

Basado en la muestra de la población objetivo que es el sector comercio y unicamente las pequeñas y medianas empresas se determina en base a la muestra determinar el numero de empresas del sector pequeño y mediano se le aplicará el cuestionario, quedando establecido de la siguiente manera ver tabla 20:

Tabla 20.

Determinación de la muestra por tipo de empresa

| Tipo de Empresa | Cantidad | Porcentaje | Cantidad | Aplicación cuestionario |
|------------------|----------|------------|----------|-------------------------|
| Pequeña Empresa | 84,685 | 66.66% | 7,707 | 248 |
| Mediana Empresas | 42,363 | 33.34% | 3,856 | 124 |
| | 127,048 | 100% | 11,563 | 372 |

Nota. Fuente dentro de la muestra también se encuentra la ciudad de Comayagüela, por lo que deberá separarse al momento de la aplicación del cuestionario separarlo para fines del objeto de investigación que se considera como exclusión.

4.4.3. Tipo de muestreo

En esta investigación el muestreo es no probabilístico, considerándose la muestra de conveniencia conformada por un grupo específicos de empresas (pequeñas y medianas empresas del sector comercio), con características y contextos propio de la investigación como lo expresa

Hernandez, (2018), la unidad de análisis son los Directivos (Propietarios y Gerentes) quienes pertenecen a estas empresas.

4.4.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos

Para la recolección de datos se requiere el instrumento de medición apropiado para medir las variables de estudio de la población objetivo. En esta investigación la técnica apropiada es el cuestionario que “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernandez, 20108)

4.4.4.1 Técnicas de recolección de datos

Se utilizará una técnica denominada encuesta, la cual es definida como un conjunto de procedimientos realizados de manera escrita o digital, donde se recolecta las opiniones, actitudes y apreciaciones de un grupo de sujetos sobre un tema de interés (Valderrama, 2016). A los directivos de las pequeñas y medianas empresas (PYME) se les aplicará el cuestionario específicamente a cuya actividad económica del sector comercio en la ciudad de Tegucigalpa.

4.4.4.2 Instrumentos de recolección de datos

Representan los medios o recursos mediante el cual el investigador registra los datos recolectados de las variables de estudio. En este sentido, para el presente estudio se usó el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas organizadas de manera coherente y estructurada, que permite recolectar los datos sobre la variable de estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

El instrumento de medición medirá las tres variables de estudio que se aplicarán a los directivos. Este instrumento ya se ha utilizado en otros contextos y según la investigación podría utilizarse en el contexto Hondureño como se describe a continuación:

Variable 1. Cuestionario de estilos de liderazgo denominado MLX 5X, el cual fue elaborado por Castro, Nader y Casullo en base a la Modelo de Liderazgo de Bass y Avolio; adaptado al medio local por Galindo (2017). El instrumento consta de 45 ítems, los cuales permiten medir tres estilos de liderazgo: Liderazgo transformacional (20 ítems), Liderazgo transaccional (12 ítems) y liderazgo pasivo evitativo (4 ítems) y un análisis de resultado de los líderes (9 ítems). Cada ítem puede ser contestado mediante una escala tipo Likert de cinco respuestas. (Bass & Avolio, 2006a)

Variable 2. Cuestionario para medir la percepción de la calidad de la gestión en las empresas pequeña y mediana empresa (PYME), desarrollado en base a los planteamientos de la teoría de la Calidad Total de Joseph Juran. El cuestionario cuenta con 15 ítems, los cuales describen la gestión básica en temas de calidad y ser aplicado a la pequeña y mediana empresa que está iniciando los procesos de calidad, mediante el análisis de tres dimensiones: Planificación de la calidad (5 ítems), Aseguramiento de calidad (3 ítems) y el control de calidad (7 ítems); dichos ítems son contestados mediante una escala Likert de cinco respuestas.

Variable 3. Cuestionario para medir la percepción de la gestión administrativa en las empresas pequeña y mediana empresa (PYME), desarrollado en base a los planteamientos de la Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol que identifico los principios de la administración y como afectan la conducta administrativa y se ocupa de la eficiente de la empresa creando las bases para la gestión administrativa. El cuestionario cuenta con 33 ítems, los cuales permiten describir la gestión directiva desde la percepción de los trabajadores, mediante el análisis de cinco dimensiones: Planificación (8 ítems), Organización (4 ítems), Dirección (5 ítems), control (8 ítems) y la gestión (8 ítems); dichos ítems son contestados mediante una escala Likert de cinco respuestas.

4.5 Confidencialidad, Validez y Objetividad del instrumento de medición

En este estudio se utilizará un solo cuestionario que medirá las tres variables de estudio y que han sido elaborados previamente y aplicados en otros contextos pero que comprende las variables de estudio (Estilo de Liderazgo, Calidad de los procesos y la Gestión Administrativa) para la recolección de datos cuantitativos, pero siempre deben reunir los tres requisitos esenciales: confidencialidad, validez y objetividad y no deben de tratarse de forma separada sino de manera interdependiente.

4.5.1. Confiabilidad.

En esta investigación se miden ítems para determinar el valor del constructo de las variables de estudio; mayor a 0,90, indica que el instrumento mide las tres variables de investigación y el valor del alfa de Cronbach es bueno, que según Hernandez, (2018) la confiabilidad “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” en la medida que su uso repetitivo al mismo sujeto produce resultados iguales, es decir, homogéneos. (p.78-104).

4.5.2. Validez.

De igual manera la validez “es el grado en que un que pretende medir” (Hernandez, 2018, p.225) y para demostrarlo y evidenciarlo es a través de la validez total que consiste en: Validez de contenido, validez de criterio, validez de constructo, validez de experto.

La validez de contenido es la revisión como han medido la variables otros investigadores, con base a la revisión bibliografica que se ha realizado en esta investigación, donde cada variable tiene sus dimensiones o categorías que indican cada uno de los autores en la variable X1 el estilo de Liderazgo es Bass y Avolio, en Y2 Calidad de los procesos Josep Duran y Y3 Gestión administrativa con el teorico Henry Fayol. (Hernandez, 2018, p.240)

La validez de criterio es donde se estima las relaciones mediante un criterio externo, este debe ser significativo a través de una hipótesis planteada sobre las variables que se están estudiando. La evidencia sobre la validez de criterio se obtiene al comparar los resultados de la aplicación del instrumento de medición frente a los resultados de un criterio externo. (Hernandez, 2018, p.302)

La Validez de constructo se comprueba con procedimientos de análisis estadísticos multivariados porque en esta investigación cuenta con tres (3) variables de estudio (Estilo de Liderazgo, Calidad en los procesos y Gestión Administrativa). (Hernandez, 2018, p.241) En la presente investigación se realizó una Prueba piloto: que consistió en administrar el cuestionario a treinta y nueve (39) empresas (27 pequeñas empresas y 12 medianas empresas) donde se probó la fiabilidad de cada variables estudiada utilizando el alfa de cronbach que examina en qué medida las dimensiones obtenidas son consistentes entre sí y que pueden cuantificar el constructo y de acuerdo a los resultados, se obtuvo los siguientes resultados para la variable liderazgo 0.970 (ver tabla 21); variable Calidad de los procesos 0.984 (ver tabla 22) y la variable gestión administrativa 0.983 (ver tabla 23).

Tabla 21.

Fiabilidad de la variable Liderazgo

| Estadísticas de fiabilidad Liderazgo | |
|---|-----------------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .970 | 45 |

Nota. Fuente Resultados en programa SPSS

Tabla 22.

Fiabilidad de la variable Calidad de los procesos

| Estadísticas de fiabilidad calidad de los procesos | |
|---|-----------------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .984 | 23 |

Nota. Fuente Resultados en programa SPSS

Tabla 23.

Fiabilidad de la variable Gestión Administrativa

| Estadísticas de fiabilidad Gestión Administrativa | |
|--|-----------------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .983 | 35 |

Nota. Fuente Resultados en programa SPSS

La evaluación de expertos es revisada por el Asesor Metodológico (Dr, Jorge Arita) y Asesora Técnico (Dra Ida Urtecho) enviando el formulario de validación y confiabilidad del instrumento, enviándolo a cada uno para su revisión correspondiente, de modo que el cuestionario pueda evaluarse para corregir o mejorarlo para su aplicación. Ver Anexo No.2

4.5.3. Objetividad.

Tal y como lo manifiesta Hernandez, (2018) la objetividad es “el grado en que el instrumento es permeable a los sesgos y tendencias del investigador que lo administra, califica e interpreta” es decir que si aumenta la objetividad se reduce la incertidumbre, donde el instrumento

debe ser estandarizado para su aplicación porque quienes aplican y contestan el cuestionario son seres humanos. (Hernandez, 2018, p.238)

4.6. Procedimiento de esta investigación

La investigación siguió el procedimiento necesario para analizar los datos recopilados, utilizando un análisis descriptivo e inferencial. Se empleó un software estadístico para medir los objetivos específicos y determinar las estadísticas apropiadas para dicho análisis . Para el análisis de datos se utilizó el programa SPSS versión 25.

El uso de esta herramienta estadística es esencial para el procesamiento de los datos, el cual consta de dos etapas.

El 100% de la información se recopiló a través de Google forms, enviando por medio electrónicos como WhatsApp y correo electrónico. Una vez obtenidos los resultados, estos se transfirieron a una base de datos de Google y posteriormente se migraron a Excel. Con la información en Excel se codifica el instrumento para luego transferirlo al programa SPSS para realizar las pruebas correspondientes y el análisis adecuado.

De acuerdo con os objetivos específicos se realizaron los análisis de datos que incluye: a) análisis descriptivo y b) análisis inferencial, con el fin de determinar la relación entre las variables de estudio.

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de la aplicación del cuestionario a un total de 420 Gerentes, propietarios o personas a cargo de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del sector comercio en la ciudad de Tegucigalpa. La recolección de datos se llevó a cabo utilizando Google forms aplicada a grupos empresariales del sector comercio en la zona de Tegucigalpa y luego analizada con el programa SPSS.

5.1. Análisis descriptivo de las variables de estudio

A continuación, se muestran los resultados obtenidos conforme los objetivos específicos planteados en esta investigación; los resultados se presentan a través la valoración de la escala utilizada (Likert) para identificar la relación obtenida entre las variables y sus indicadores:

Objetivo 1. Identificar el estilo de Liderazgo que predomina en los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa

5.1.1. Variable Liderazgo y dimensiones

Se describe el estilo de Liderazgo que predomina en los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa. A continuación, los resultados, donde se describe las valoraciones de los subdimensiones de la variable Liderazgo Transformacional. Ver tabla 24.

Tabla 24.

Detalle de la variable Liderazgo: Dimensión Liderazgo Transformacional

| Variable independiente: Liderazgo: Dimensión Liderazgo Transformacional | | | |
|--|----------------------------------|----------------------------------|--|
| Subdimensión | Resultado pequeña empresa | Resultado mediana empresa | Comentario del resultado obtenido |
| Influencia Idealizada (conducta) | 35.48% Nivel bajo | 19.05% Nivel alto | En la mediana empresa el 19.05% tienen un nivel alto que indica que son líderes admirados y obtienen la confianza de sus seguidores, mientras que en la pequeña empresa el líder tiene un 35.48% en nivel bajo que tratan de obtener la confianza, pero aún no lo logran y tienen un 4.76% de nivel alto. |
| Influencia Idealizada (atributo) | 28.57% Nivel bajo | 19.05% Nivel alto | En la mediana empresa el 19.05% tienen un nivel alto que indica que son líderes admirados y obtienen la confianza de sus seguidores, mientras que en la pequeña empresa el líder tiene un 28.57% en nivel bajo que tratan de obtener la confianza, pero aún no lo logran y tiene un 7.14% de nivel alto. |
| Motivación Inspiracional | 28.57% Nivel bajo | 19.05% Nivel alto | En la mediana empresa el 19.05% de nivel alto los líderes son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. En la pequeña empresa únicamente es del 28.57% es nivel bajo y el 4.76% nivel alto que el líder busca motivar a sus miembros y formar una visión de futuro. |
| Estimulación Intelectual | 30.70% Nivel medio | 19.05% Nivel alto | El 30.70% de la pequeña empresa está en un nivel medio que indica que los líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores y creativos, pero hay un 4.76% a nivel alto de la pequeña empresa que la estimula, pero busca solucionar problemas que se plantean y el 19.05% de la mediana empresa está a nivel alto que los líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscan solucionar los problemas que puedan plantearse. |
| Consideración individual | 33.33% Nivel medio | 21.43% Nivel alto | En la mediana empresa el 21.43% está a nivel alto eso indica que los líderes prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento, mientras que el 33.33% de la pequeña empresa está a nivel medio esto indica que los líderes están atendiendo necesidades individuales, pero no actúan como mentores. |

A continuación, se describe cada uno de los subdimensiones del Liderazgo Transaccional que corresponde a: Recompensa Contingente y Dirección por excepción Activa con sus respectivos datos. Ver tabla 25

Tabla 25.

Detalle de la variable Liderazgo: Dimensión Liderazgo Transaccional

| Variable independiente: Liderazgo: Dimensión Liderazgo Transaccional | | | |
|---|--|--|--|
| Subdimensión | Resultado pequeña empresa | Resultado mediana empresa | Comentario del resultado obtenido |
| Recompensa Contingente | 26.57% Nivel bajo | 21.43% Nivel alto | En la mediana empresa el 21.43% a nivel alto donde el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento, pero la pequeña empresa representa un 26.57% nivel bajo y tiene un 7.14% nivel alto esto indica que el líder proporciona un reconocimiento cuando consiguen objetivos. |
| Dirección por excepción activo | 33.33% Nivel medio | 19.05% Nivel alto | En la mediana empresa el 19.05% de nivel alto donde el líder se centra en corregir las fallas o desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización y la pequeña empresa tiene un 33.33% nivel medio en corregir fallas y desviaciones de los empleados y tiene 0% a nivel alto. |

A continuación, se describe cada uno de los subdimensiones del Liderazgo Laissez Faire (Liderazgo Pasivo) que corresponde a: Dirección por excepción Pasivo y Pasivo con sus respectivos datos. Ver tabla 26

Tabla 26.

Detalle de la variable Liderazgo: Dimensión Liderazgo Laissez Faire

| Variable independiente: Liderazgo: Dimensión Liderazgo Laissez Faire (Liderazgo Pasivo) | | | |
|--|----------------------------------|----------------------------------|---|
| Subdimensión | Resultado pequeña empresa | Resultado mediana empresa | Comentario del resultado obtenido |
| Dirección por excepción pasivo | 26.19% Nivel medio | 14.29% Nivel alto | El 26.19% de la pequeña empresa está en un nivel medio y un 11.50% es nivel alto, esto indica que los líderes dejan las cosas como están y que solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios y el 15.29% a nivel alto de la mediana empresa por lo que los líderes dejan las cosas como están |
| Pasivo | 26.57% nivel medio | 9.52% nivel alto | El 26.57% nivel medio de la pequeña empresa que son líderes que evitan tomar decisiones y no quieren verse implicados en los asuntos importantes y el 9.52% nivel alto en alto de la mediana empresa. |

A continuación, se describe cada una de los subdimensiones del Liderazgo por resultados que corresponde a: Esfuerzo Adicional, Satisfacción y Efectivo con sus respectivos datos. Ver tabla 27.

Tabla 27.

Detalle de la variable Liderazgo: Dimensión Liderazgo por resultado

| Variable independiente: Liderazgo: Dimensión Liderazgo por resultado | | | |
|---|----------------------------------|----------------------------------|---|
| Subdimensión | Resultado pequeña empresa | Resultado mediana empresa | Comentario del resultado obtenido |
| Esfuerzo Adicional | 26.57% Nivel medio | 16.67% Nivel alto | El 26.57% nivel medio de la pequeña empresa donde los líderes son capaces de obtener el esfuerzo extra, para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño y el 16.67% tiene un nivel alto la mediana empresa. |
| Satisfacción | 26.57% Nivel medio | 16.90% Nivel alto | El 26.57% nivel medio de la pequeña empresa y un 16.90% la mediana empresa nivel alto donde indica la satisfacción personal en la trayectoria, hacia el logro de los objetivos. |
| Efectivo | 26.19% Nivel bajo, medio | 21.67% Nivel alto | El 26.19% de la pequeña empresa esta a nivel bajo y medio respectivamente y el 21.67% la mediana empresa que indica que se optimizan recursos materiales y humanos del grupo. |

En resumen, se observa en la tabla 28 lo siguiente: empresas según los diferentes estilos de Liderazgo, dando como resultado: **Liderazgo transformacional** con sus sub dimensiones establece con influencia idealizada (conducta) donde la mediana empresa representa un 19.05% nivel alto que indica que son líderes admirados y obtienen la confianza de sus seguidores, mientras y que la pequeña empresa el líder tiene un 35.48% en nivel bajo que tratan de obtener la confianza, pero aún no lo logran, en la subdimensión Estimación intelectual el 30.70% de la pequeña empresa está en un nivel medio que indica que los líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores y creativos y solamente hay un 4.76% a nivel alto de la pequeña empresa que la estimula, pero busca solucionar problemas que se plantean y el 19.05% de la mediana empresa está a nivel alto donde los líderes estimulan a su colaboradores a ser innovadores, creativos y buscan solucionar los problemas que puedan plantearse.

Y con el subdimensión consideración individual el 21.43% de la mediana empresa está a nivel alto eso indica que los líderes prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento, mientras que el 33.33% de la pequeña empresa está a nivel medio esto indica que los líderes están atendiendo necesidades individuales, pero no actúan como mentores.

Con respecto al **Liderazgo transaccional** con sus subdimensiones que muestra en la tabla 29 establece como recompensa contingente el 21.43% a nivel alto de la mediana empresa el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento, pero solo el 26.57% nivel bajo de la pequeña empresa el líder proporciona reconocimiento, pero tiene un 7.14% nivel alto esto indica que el líder proporciona un reconocimiento cuando consiguen objetivos.

Tabla 28.

Constructos del Liderazgo transformacional

| Estilo | | ¿Qué Tipo De Empresa Es? | |
|--|-------------|--------------------------|-----------------|
| | | Pequeña Empresa | Mediana Empresa |
| Liderazgo Transformacional | | | |
| Constructo de Liderazgo: Influencia idealizada (Conducta) | Nivel bajo | 35.48% | 9.76% |
| Constructo de Liderazgo: Influencia idealizada (Conducta) | Nivel Medio | 19.05% | 11.90% |
| Constructo de Liderazgo: Influencia idealizada (Conducta) | Nivel alto | 4.76% | 19.05% |
| Constructo de Liderazgo: Influencia idealizada (Atribuido) | Nivel bajo | 28.57% | 7.14% |
| Constructo de Liderazgo: Influencia idealizada (Atribuido) | Nivel Medio | 23.57% | 14.52% |
| Constructo de Liderazgo: Influencia idealizada (Atribuido) | Nivel alto | 7.14% | 19.05% |
| Constructo de Liderazgo: Motivación Inspiracional | Nivel bajo | 28.57% | 4.76% |
| Constructo de Liderazgo: Motivación Inspiracional | Nivel Medio | 25.95% | 16.90% |
| Constructo de Liderazgo: Motivación Inspiracional | Nivel alto | 4.76% | 19.05% |
| Constructo de Liderazgo: Estimulación intelectual | Nivel bajo | 23.81% | 7.14% |
| Constructo de Liderazgo: Estimulación intelectual | Nivel Medio | 30.71% | 14.52% |
| Constructo de Liderazgo: Estimulación intelectual | Nivel alto | 4.76% | 19.05% |
| Constructo de Liderazgo: Consideración individual | Nivel bajo | 25.95% | 12.14% |
| Constructo de Liderazgo: Consideración individual | Nivel Medio | 33.33% | 7.14% |
| Constructo de Liderazgo: Consideración individual | Nivel alto | 0.00% | 21.43% |

Y la subdimensión Dirección por excepción (activo) el 19.05% de nivel alto de la mediana empresa el líder se centra en corregir las fallas o desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización y el 33.33% nivel medio de la pequeña empresa corrige fallas y desviaciones de los empleados, pero no tiene ningún porcentaje o es 0% a nivel alto para la pequeña empresa eso quiere decir que la pequeña empresa no tiene el líder un nivel alto para conseguir los objetivos propuestos por la organización.

Tabla 29.

Constructo de Liderazgo Transaccional

| Estilo | | ¿Qué tipo de empresa es? | |
|---|-------------|--------------------------|-----------------|
| | | Pequeña Empresa | Mediana Empresa |
| Liderazgo Transaccional | | | |
| Constructo de Liderazgo: Recompensa contingente | Nivel bajo | 28.57% | 11.90% |
| Constructo de Liderazgo: Recompensa contingente | Nivel Medio | 23.57% | 7.38% |
| Constructo de Liderazgo: Recompensa contingente | Nivel alto | 7.14% | 21.43% |
| Constructo de liderazgo: Dirección por Excepción (Activo) | Nivel bajo | 25.95% | 5.00% |
| Constructo de liderazgo: Dirección por Excepción (Activo) | Nivel Medio | 33.33% | 16.67% |
| Constructo de liderazgo: Dirección por Excepción (Activo) | Nivel alto | 0.00% | 19.05% |

Con respecto al **Liderazgo Laissez Faire** también conocido como Liderazgo Pasivo Dirección por excepción (pasivo) el 26.19% de la pequeña empresa está en un nivel medio y un 11.50% es nivel alto, esto indica que los líderes dejan las cosas como están y que solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios y el 15.29% a nivel alto de la mediana empresa por lo que los líderes dejan las cosas como están. Y el 26.57% nivel medio de la pequeña empresa que son líderes que evitan tomar decisiones y no quieren verse implicados en los asuntos importantes y el 9.52% nivel alto en alto de la mediana empresa.

Tabla 30.

Constructo Liderazgo Laissez Faire

| Estilo | | ¿Qué tipo de empresa es? | |
|---|-------------|--------------------------|-----------------|
| | | Pequeña Empresa | Mediana Empresa |
| Liderazgo Laissez Faire | | | |
| Constructo de liderazgo: Dirección por Excepción (Pasivo) | Nivel bajo | 21.19% | 12.14% |
| Constructo de liderazgo: Dirección por Excepción (Pasivo) | Nivel Medio | 26.19% | 14.29% |
| Constructo de liderazgo: Dirección por Excepción (Pasivo) | Nivel alto | 11.90% | 14.29% |
| Liderazgo pasivo | Nivel bajo | 18.81% | 14.52% |
| Liderazgo pasivo | Nivel alto | 11.90% | 9.52% |

El sector empresarial requiere conocer sobre el **Liderazgo por resultados** por lo que se consultó sobre los subdimensiones: Esfuerzo adicional el 28.57% nivel medio de la pequeña empresa y el 16.67% tiene un nivel alto la mediana empresa. Donde los líderes son capaces de obtener el esfuerzo extra, para lograr niveles óptimos de desarrollo, ver table 31. Y con respecto a la subdimensión Satisfacción el 26.57% nivel medio de la pequeña empresa y un 16.90% la mediana empresa nivel alto donde el líder indica la satisfacción personal en la trayectoria, hacia el logro de los objetivos. Y con el subdimensión Efectivo el 26.19% de la pequeña empresa está a nivel bajo y medio respectivamente y el 21.67% la mediana empresa que muestra que se optimizan recursos materiales y humanos del grupo.

Tabla 31.

Constructo de Liderazgo de resultados

| Estilo Liderazgo De Resultados | | ¿Qué tipo de empresa es? | |
|---|-------------|--------------------------|-----------------|
| | | Pequeña Empresa | Mediana Empresa |
| Constructo de liderazgo: Esfuerzo adicional | Nivel bajo | 23.57% | 12.14% |
| Constructo de liderazgo: Esfuerzo adicional | Nivel Medio | 28.57% | 11.90% |
| Constructo de liderazgo: Esfuerzo adicional | Nivel alto | 7.14% | 16.67% |
| Constructo de liderazgo: Satisfacción | Nivel bajo | 23.81% | 9.52% |
| Constructo de liderazgo: Satisfacción | Nivel Medio | 28.57% | 14.29% |
| Constructo de liderazgo: Satisfacción | Nivel alto | 6.90% | 16.90% |
| Constructo de liderazgo: Efectivo | Nivel bajo | 26.19% | 9.52% |
| Constructo de liderazgo: Efectivo | Nivel Medio | 26.19% | 9.52% |
| Constructo de liderazgo: Efectivo | Nivel alto | 6.90% | 21.67% |

5.1.2. Variable Procesos de la Calidad y dimensiones

Objetivo 2. Identificar los procesos de la calidad que utilizan en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa

A continuación, se describe cada una de las subdimensiones de la variable Calidad de los procesos que corresponde a: Planificación, Organización, Dirección y Control con sus respectivos casos.

Tabla 32. Detalle de la variable Calidad de los procesos

| Variable dependiente: Calidad de los procesos: Planificación de la Calidad de los procesos | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|--|
| Subdimensión | Resultado pequeña empresa | Resultado mediana empresa | Comentario del resultado obtenido |
| Planificación | 28.33% Nivel bajo | 21.43% Nivel alto | El 28.33% bajo de la pequeña empresa con respecto a los principios básicos de la planificación de la calidad de los procesos de y el 21.43% nivel alto de la mediana empresa, con respecto a la eficiencia de la empresa con respecto a la planificación de calidad de los procesos. |
| Organización | 30.71% Nivel bajo | 23.81% Nivel alto | El 30.71% bajo de la pequeña empresa y el 23.81% nivel alto de la mediana empresa sobre la documentación, ejecución y cierre de la organización de la empresa. |
| Dirección | 28.33% Nivel bajo | 23.81% Nivel alto | El 28.33% bajo de la pequeña empresa y el 23.81% nivel alto de la mediana empresa sobre la gestión basada en la calidad de los procesos y su aseguramiento. |
| Control | 28.33% Nivel bajo | 19.05% Nivel alto | El 28.33% bajo de la pequeña empresa y el 19.05% nivel alto de la mediana empresa donde analiza el registro de resultados, evalúa el cumplimiento de metas y monitorea la ejecución de actividad de la calidad de los procesos. |

En resumen, de los factores de la Calidad de los procesos se observa en la tabla 33 lo siguiente en temas de Planificación el 28.33% de las pequeñas empresas están a nivel bajo y el 21.43% medianas empresas a nivel alto; con respecto a la organización el 30.71% están las pequeñas empresas y el 23.81% de las medianas empresas a nivel alto; la dirección de la calidad el 28.33% están las pequeñas empresas están a nivel bajo y 23.81% medianas empresas a nivel alto y

con respecto al control de la calidad el 26.29% de las pequeñas empresas están a nivel medio y el 19.05% las medianas empresas están a nivel medio y alto.

Tabla 33.

Tipo de empresa y la calidad de los procesos

| Calidad de los procesos | | ¿Qué tipo de empresa es? | |
|--------------------------------|-------------|---------------------------------|------------------------|
| | | Pequeña Empresa | Mediana Empresa |
| Planificación de la calidad | Nivel bajo | 28.33% | 5.00% |
| Planificación de la calidad | Nivel Medio | 23.81% | 14.29% |
| Planificación de la calidad | Nivel alto | 7.14% | 21.43% |
| Organización de la calidad | Nivel bajo | 30.71% | 7.38% |
| Organización de la calidad | Nivel Medio | 23.81% | 9.52% |
| Organización de la calidad | Nivel alto | 4.76% | 23.81% |
| Dirección de la Calidad | Nivel bajo | 28.33% | 5.00% |
| Dirección de la Calidad | Nivel Medio | 26.19% | 11.90% |
| Dirección de la Calidad | Nivel alto | 4.76% | 23.81% |
| Control de la calidad | Nivel bajo | 28.33% | 2.62% |
| Control de la calidad | Nivel Medio | 26.29% | 19.05% |
| Control de la calidad | Nivel alto | 4.76% | 19.05% |

5.1.3. Variable Gestión Administrativa y dimensiones

Objetivo 3. Identificar los factores de la gestión administrativa que aplican los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa

Se identifican los factores de la gestión administrativa que aplican los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa. Ver tabla 34

Tabla 34. Detalle de la variable Gestión Administrativa

| Variable dependiente: Gestión Administrativa | | | |
|---|----------------------------------|----------------------------------|--|
| Subdimensión | Resultado pequeña empresa | Resultado mediana empresa | Comentario del resultado obtenido |
| Planificación | 28.33% Deficiente | 21.43% Eficiente | El 28.33% bajo de la pequeña empresa con respecto a los principios básicos de la planificación de la calidad de los procesos de y el 21.43% nivel alto de la mediana empresa, con respecto a la eficiencia de la empresa con respecto a la planificación de calidad de los procesos. |
| Organización | 30.71% Nivel bajo | 23.81% Nivel alto | El 30.71% bajo de la pequeña empresa y el 23.81% nivel alto de la mediana empresa sobre la documentación, ejecución y cierre de la organización de la empresa. |
| Dirección | 28.33% Nivel bajo | 23.81% Nivel alto | El 28.33% bajo de la pequeña empresa y el 23.81% nivel alto de la mediana empresa sobre la gestión basada en la calidad de los procesos y su aseguramiento. |
| Control | 28.33% Nivel bajo | 19.05% Nivel alto | El 28.33% bajo de la pequeña empresa y el 19.05% nivel alto de la mediana empresa donde analiza el registro de resultados, evalúa el cumplimiento de metas y monitorea la ejecución de actividad de la calidad de los procesos. |

En resumen, de los factores de la Gestión administrativa se observa en la tabla 34 lo siguiente en temas de Planificación e.32.25% de la pequeñas empresas son deficientes, y el 22.50% de la medianas empresas son eficientes; a nivel organizativo el 27.50% son regulares las pequeñas empresas y el 20% de las medianas empresas son eficientes; a nivel de Dirección el 28.57% son deficientes las pequeñas empresas y 21.42% son eficientes las medianas empresas y con respecto al control 30% de las pequeñas empresas son regulares y el 25% son eficientes las medianas empresas.

Tabla 35. *Resumen de los factores de la Gestión Administrativa*

| Factor | | ¿Qué tipo de empresa es? | |
|--|------------|--------------------------|-----------------|
| | | Pequeña Empresa | Mediana Empresa |
| Planificación de la Gestión Administrativa | Deficiente | 32.25% | 5.25% |
| | Regular | 20.00% | 12.50% |
| | Eficiente | 7.50% | 22.50% |
| Organización de la Gestión Administrativa | Deficiente | 25.00% | 7.50% |
| | Regular | 27.50% | 12.50% |
| | Eficiente | 7.50% | 20.00% |
| Dirección de la Gestión Administrativa | Deficiente | 28.57% | 7.14% |
| | Regular | 23.57% | 12.14% |
| | Eficiente | 7.14% | 21.43% |
| Control de la Gestión Administrativa | Deficiente | 22.25% | 10.25% |
| | Regular | 30.00% | 7.50% |
| | Eficiente | 5.00% | 25.00% |

5.2. Análisis Inferencial de las variables de estudio

A continuación, el análisis inferencial de las variables de estudio donde se establece la normalidad de la curva para la aplicación de prueba paramétrica y prueba no paramétrica, y conforme los objetivos planteados se establecen las hipótesis y se relacionan las variables.

5.2.1. Análisis de normalidad de la curva

Se establece el análisis de la normalidad de las variables de estudio donde se comprueba estadísticamente en esta investigación cuantitativa para elegir el estadístico apropiado en la relación de las variables de estudio.

5.2.1.1. Análisis normalidad de la variable del estilo Liderazgo

Se establece el análisis de la normalidad para elegir el estadístico apropiado con que se va a medir la variable Estilo de Liderazgo (Hernandez, 2018, p.701) y conforme al tamaño de la muestra que es mayor a 50 se determinó para esta investigación la prueba de bondad de Kolmogorov-Smirnov (KS) que compara la función de distribución acumulada observada de una variable con

una distribución teórica determinada, que puede ser la normal, la uniforme, la de Poisson o la exponencial, estableciendo la hipótesis siguientes:

H_0 : La muestra es una distribución normal $X_1 = N(\mu, \alpha^2)$

H_1 : La muestra no es una distribución normal $X_1 \neq N(\mu, \alpha^2)$

Reglas de decisión:

Donde el valor p valor es el valor de la probabilidad y α es el nivel de significancia

Si p valor $\leq \alpha$ se rechaza la hipótesis nula

Si p valor $> \alpha$ no se rechaza la hipótesis nula

Tabla 36.

Tabla de las pruebas de normalidad de las variables Liderazgo

| Pruebas de normalidad | | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Planeación Calidad de los procesos | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Liderazgo Transformacional | Totalmente en desacuerdo | .371 | 35 | .000 | .687 | 35 | .000 |
| | En desacuerdo | .305 | 256 | .000 | .825 | 256 | .000 |
| | De acuerdo | .350 | 61 | .000 | .761 | 61 | .000 |
| | Muy de acuerdo | .311 | 24 | .000 | .822 | 24 | .001 |
| | Totalmente de acuerdo | .328 | 44 | .000 | .750 | 44 | .000 |
| Liderazgo Transaccional | Totalmente en desacuerdo | .309 | 35 | .000 | .843 | 35 | .000 |
| | En desacuerdo | .281 | 256 | .000 | .851 | 256 | .000 |
| | De acuerdo | .245 | 61 | .000 | .833 | 61 | .000 |
| | Muy de acuerdo | .295 | 24 | .000 | .775 | 24 | .000 |
| | Totalmente de acuerdo | .393 | 44 | .000 | .654 | 44 | .000 |
| Liderazgo Laissez Faire (Pasivo) | Totalmente en desacuerdo | .381 | 35 | .000 | .694 | 35 | .000 |
| | En desacuerdo | .300 | 256 | .000 | .827 | 256 | .000 |
| | De acuerdo | .303 | 61 | .000 | .830 | 61 | .000 |
| | Muy de acuerdo | .268 | 24 | .000 | .798 | 24 | .000 |
| | Totalmente de acuerdo | .350 | 44 | .000 | .739 | 44 | .000 |
| Liderazgo por resultados | Totalmente en desacuerdo | .259 | 35 | .000 | .808 | 35 | .000 |
| | En desacuerdo | .255 | 256 | .000 | .865 | 256 | .000 |
| | De acuerdo | .299 | 61 | .000 | .806 | 61 | .000 |
| | Muy de acuerdo | .336 | 24 | .000 | .640 | 24 | .000 |
| | Totalmente de acuerdo | .487 | 44 | .000 | .496 | 44 | .000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación de la tabla 36 donde el valor de p obtenido es $0.000 < 0.05$ entonces se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 confirmando que los datos no siguen una distribución normal.

5.2.1.2. Análisis de la variable Procesos de la Calidad

Realizando también el análisis de la normalidad para elegir el estadístico apropiado con que se va a medir la variable Calidad de los procesos (Hernandez, 2018, p.701) que establece el criterio que el tamaño de la muestra que es mayor a 50 se determinó para esta investigación la prueba de bondad de Kolmogorov-Smirnov (KS) que compara la función de distribución acumulada observada de una variable con una distribución teórica determinada, que puede ser la normal, la uniforme, la de Poisson o la exponencial, estableciendo la hipótesis siguientes:

H_0 : La muestra es una distribución normal $X \sim N(\mu, \sigma^2)$

H_1 : La muestra no es una distribución normal $X \not\sim N(\mu, \sigma^2)$

Reglas de decisión:

Donde el valor p valor es el valor de la probabilidad y α es el nivel de significancia

Si $p \text{ valor} \leq \alpha$ se rechaza la hipótesis nula y Si $p \text{ valor} > \alpha$ no se rechaza la hipótesis nula

Tabla 37.

Tabla de las pruebas de normalidad de la variable Calidad de los procesos

| Pruebas de normalidad | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Planeación Calidad de los procesos | .368 | 420 | .000 | .748 | 420 | .000 |
| Organización Calidad de los procesos | .316 | 420 | .000 | .823 | 420 | .000 |
| Dirección Calidad de los procesos | .317 | 420 | .000 | .808 | 420 | .000 |
| Control Calidad de los procesos | .311 | 420 | .000 | .823 | 420 | .000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación de la tabla 37 donde el valor de p obtenido es $0.000 < 0.05$ entonces se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 confirmando que los datos no siguen una distribución normal.

5.2.1.3. Análisis de la variable Gestión Administrativa

Se establece el análisis de la normalidad para elegir el estadístico apropiado con que se va a medir la variable Gestión Administrativa (Hernandez, 2018, p.701) y conforme al tamaño de la muestra que es mayor a 50 se determinó para esta investigación la prueba de bondad de Kolmogorov-Smirnov (KS) que compara la función de distribución acumulada observada de una variable con una distribución teórica determinada, que puede ser la normal, la uniforme, la de Poisson o la exponencial, estableciendo la hipótesis siguientes:

H_0 : La muestra es una distribución normal $X_1 = N(\mu, \alpha^2)$

H_1 : La muestra no es una distribución normal $X_1 \neq N(\mu, \alpha^2)$

Reglas de decisión:

Donde el valor p valor es el valor de la probabilidad y α es el nivel de significancia

Si p valor $\leq \alpha$ se rechaza la hipótesis nula

Si p valor $> \alpha$ no se rechaza la hipótesis nula

Tabla 38.

Prueba de normalidad de la variable Gestión Administrativa

| Pruebas de normalidad | | | | | | |
|--|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Planeación Gestión Administrativa | .264 | 420 | .000 | .850 | 420 | .000 |
| Organización Gestión Administrativa | .330 | 420 | .000 | .831 | 420 | .000 |
| Dirección Gestión Administrativa | .228 | 420 | .000 | .858 | 420 | .000 |
| Control/Evaluación Gestión Administrativa | .309 | 420 | .000 | .809 | 420 | .000 |
| a. Corrección de significación de Lilliefors | | | | | | |

Interpretación de la tabla 38 donde el valor de p obtenido es $0.000 < 0.05$ entonces se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 confirmando que los datos no siguen una distribución normal.

5.2.2. Análisis correlacional de la variable independiente liderazgo con la variable dependiente Calidad de los procesos.

A continuación, la relación de la variable independiente Estilo de Liderazgo (Transformacional, Transaccional, Laissez Fiar y resultados) con la variable dependiente Calidad de los procesos (planeación, Organización, dirección y control)

5.2.2.1 Planteamiento de las Hipótesis

Esta investigación debe tener una respuesta clara y fundamentada en los objetivos planteados por lo que la hipótesis es una respuesta tentativa a un problema en el que se relacionan las tres variables de estudio (Estilo de Liderazgo, procesos de calidad y gestión administrativa) que permitan verificar de forma empírica los datos recolectados e interpretación de estos.

Hipótesis Planteadas (Estilo de Liderazgo y procesos de calidad)

H_1 : Existe relación significativa entre el Estilos de liderazgo Transformacional de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa y los procesos de calidad.

H_{01} : No existe relación significativa entre el Estilos de liderazgo Transformacional de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa y los procesos de calidad.

5.2.2.2 Análisis comparativo de las correlaciones de las variables independiente

Liderazgo (Transformacional, Transaccional, Laissez Faire y Resultados) con la variable dependiente Calidad de los procesos (Planeación, Organización, Dirección y Control).

Tabla 39.

Tabla comparativa de las correlaciones variables independientes

| Variables /Dimensiones | Pequeña empresa | Mediana empresa | Interpretación |
|---|------------------------|------------------------|---|
| Liderazgo Transformacional y Calidad de los procesos (Planeación) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Transformacional y Calidad de los procesos (Organización) | 0.001 | 0.000 | Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Transformacional y Calidad de los procesos (Dirección) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Transformacional y Calidad de los procesos (Control) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Transaccional y Calidad de los procesos (Planeación) | 0.233 | 0.000 | Se rechaza H ₁ y se acepta la H ₀₁ para la pequeña y Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la mediana empresa |
| Liderazgo Transaccional y Calidad de los procesos (Organización) | 0.008 | 0.000 | Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Transaccional y Calidad de los procesos (Dirección) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Transaccional y Calidad de los procesos (Control) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Laissez Faire (Pasivo) y Calidad de los procesos (Planeación) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Laissez Faire (Pasivo) y Calidad de los procesos (Organización) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Laissez Faire (Pasivo) y Calidad de los procesos (Dirección) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Laissez Faire (Pasivo) y Calidad de los procesos (Control) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo por resultados y Calidad de los procesos (Planeación) | 0.002 | 0.000 | Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo por resultados y Calidad de los procesos (Organización) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo por resultados y Calidad de los procesos (Dirección) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo por resultados y Calidad de los procesos (Control) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₁ y se acepta la H ₁ para la pequeña y mediana empresa |

Hipótesis Planteadas (Estilo de Liderazgo y gestión administrativa)

H₂: Existe relación significativa entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa y los factores de la gestión administrativa.

H₀₂: No existe relación significativa entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa y los factores de la gestión administrativa.

5.2.2.3 Análisis comparativo de las correlaciones de las variables independiente Liderazgo (Transformacional, Transaccional, Laissez Faire y Resultados) con la variable dependiente Gestión Administrativa (Planeación, Organización, Dirección y Control).

Tabla 40.

Tabla comparativa de las correlaciones variables independientes

| Variable | Pequeña empresa | Mediana empresa | Interpretación |
|--|-----------------|-----------------|---|
| Liderazgo Transformacional y Gestión Administrativa (Planeación) | 0.001 | 0.000 | Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Transformacional y Gestión Administrativa (Organización) | 0.035 | 0.000 | Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Transformacional y Gestión Administrativa (Dirección) | 0.027 | 0.000 | Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Transformacional y Gestión Administrativa (Control) | 0.003 | 0.000 | Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Transaccional y Gestión Administrativa (Planeación) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Transaccional y Gestión Administrativa (Organización) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Transaccional y Gestión Administrativa (Dirección) | 0.223 | 0.000 | Se rechaza H ₂ y se acepta la H ₀₂ para la pequeña empresa y Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la mediana empresa |
| Liderazgo Transaccional y Gestión Administrativa (Control) | 0.188 | 0.000 | Se rechaza H ₂ y se acepta la H ₀₂ para la pequeña empresa y Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la mediana empresa |
| Liderazgo Laissez Faire (Pasivo) y Gestión Administrativa (Planeación) | 0.001 | 0.000 | Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Laissez Faire (Pasivo) y Gestión Administrativa (Organización) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Laissez Faire (Pasivo) y Gestión Administrativa (Dirección) | 0.004 | 0.000 | Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo Laissez Faire (Pasivo) y Gestión Administrativa (Control) | 0.002 | 0.000 | Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo por resultados y Gestión Administrativa (Planeación) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo por resultados y Gestión Administrativa (Organización) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo por resultados y Gestión Administrativa (Dirección) | 0.025 | 0.000 | Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la pequeña y mediana empresa |
| Liderazgo por resultados y Gestión Administrativa (Control) | 0.000 | 0.000 | Se rechaza H ₀₂ y se acepta la H ₂ para la pequeña y mediana empresa |

5.3 Análisis Regresión Lineal Múltiple

En el análisis de datos se predicen datos relacionados con las variables de estudio (Estilo de Liderazgo, Procesos de Calidad y Gestión Administrativa) por lo que el modelo las variables dependiente e independiente como una ecuación lineal.

5.3.1. Análisis regresión lineal de las variables independiente Liderazgo (Transformacional, Transaccional, Laissez Faire y Resultados) con la variable dependiente Calidad de los procesos (Planeación, Organización, Dirección y Control)

Tabla 41.

Resumen del modelo de Regresión lineal de la variable Estilo de Liderazgo y Calidad de los procesos

| Resumen del modelo ^b | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------------|------------------------|-------------|--------|----|------------------|---------------|-------|
| Modelo | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación | Estadísticos de cambio | | | | | Durbin-Watson | |
| | | | | Cambio en R cuadrado | Cambio en F | l1 | l2 | Sig. Cambio en F | | |
| | .372 ^a | .139 | .137 | 23.647 | .139 | 67.280 | | 418 | .000 | 1.231 |
| a. Predictores: (Constante), ESTILO DE LIDERAZGO | | | | | | | | | | |
| b. Variable dependiente: CALIDAD DE LOS PROCESOS | | | | | | | | | | |

Interpretación: Se puede observar en el Resumen del Modelo indica que la correlación normal representa un 0.138 de relación con el estilo de Liderazgo y la variable dependiente Calidad de los procesos y el R cuadrado es 0.137 que representa a correlación determinante de relación que proporciona una medida de bondad de ajuste porque revela que el 13.7% del cambio en la calidad de los procesos se explica un cambio en la variable Estilo de Liderazgo.

Y con respecto a la prueba de Durbin-Watson establece que dentro del parámetros de -1.5 y 2.5 encontrando que esta investigación esta en 1.231 y que el modelo cumple con el supuesto.

Tabla 42.

Anova de las variables Estilo de Liderazgo y Calidad de los procesos

| ANOVA^a | | | | | | |
|--|-----------|-------------------|-----|------------------|--------|-------------------|
| Modelo | | Suma de cuadrados | l | Media cuadrática | F | Sig. |
| | Regresión | 37622.091 | | 37622.091 | 67.280 | .000 ^b |
| | Residuo | 233740.766 | 418 | 559.188 | | |
| | Total | 271362.857 | 419 | | | |
| a. Variable dependiente: CALIDAD DE LOS PROCESOS | | | | | | |
| b. Predictores: (Constante), ESTILO DE LIDERAZGO | | | | | | |

Interpretación: La Anova indica que los datos son significativos porque la significancia es 0.000

Tabla 43.

Ecuación lineal variable Estilo de Liderazgo y Calidad de los procesos

| Coefficientes^a | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|--------------------------------|-------------|-----------------------------|-------|------|-------------------------------------|-----------------|------------------------------|-------|
| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes estandarizados | t | Sig. | 95.0% intervalo de confianza para B | | Estadísticas de colinealidad | |
| | | B | Desv. Error | Beta | | | Límite inferior | Límite superior | Tolerancia | VIF |
| 1 | (Constante) | 25.051 | 3.879 | | 6.458 | .000 | 17.426 | 32.676 | | |
| | ESTILO DE LIDERAZGO | 3.914 | .477 | .372 | 8.202 | .000 | 2.976 | 4.852 | 1.000 | 1.000 |
| a. Variable dependiente: CALIDAD EN LOS PROCESOS | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | |

Interpretación: La Anova indica que la significancia de 0.000 esto indica que influyen. y sirven para explicar la variable dependiente calidad en los procesos y hay colinealidad entre las variables porque su resultado es 1.000

La ecuación para el modelo propuesto es $Y = 3.914 X + 25051$

.3.1. Análisis regresión lineal de las variables independiente Liderazgo

(Transformacional, Transaccional, Laissez Faire y Resultados) con la variable dependiente

Gestión Administrativa (Planeación, Organización, Dirección y Control).

Tabla 44.

Resumen del modelo de Regresión lineal de la variable Estilo de Liderazgo y Gestión

Administrativa

| Resumen del modelo^b | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|------------------------|-------------|-----|-----|------------------|---------------|
| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación | Estadísticos de cambio | | | | | Durbin-Watson |
| | | | | | Cambio en R cuadrado | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. Cambio en F | |
| 1 | .463 ^a | .215 | .212 | 28.112 | .215 | 97.828 | 1 | 358 | .000 | 1.861 |
| a. Predictores: (Constante), ESTILO DE LIDERAZGO | | | | | | | | | | |
| b. Variable dependiente: GESTION ADMINISTRATIVA | | | | | | | | | | |

Interpretación: Se puede observar en el Resumen del Modelo indica que la correlación normal representa un 0.463 de relación con el estilo de Liderazgo y la variable dependiente Gestión Administrativa y el R cuadrado es 0.215 que representa a correlación determinante de relación que proporciona una medida de bondad de ajuste porque revela que el 21.2% del cambio en la gestión administrativa se explica un cambio en la variable Estilo de Liderazgo.

Y con respecto a la prueba de Durbin-Watson establece que dentro del parámetros de -1.5 y 2.5 encontrando que esta investigación está en 1.861 y que el modelo cumple con el supuesto.

Tabla 45.

Anova de la variable Estilo de Liderazgo y Gestión Administrativa

| ANOVA^a | | | | | | |
|--|-----------|-------------------|-----|------------------|--------|-------------------|
| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
| 1 | Regresión | 77311.350 | 1 | 77311.350 | 97.828 | .000 ^b |
| | Residuo | 282920.872 | 358 | 790.282 | | |
| | Total | 360232.222 | 359 | | | |
| a. Variable dependiente: GESTION ADMINISTRATIVA | | | | | | |
| b. Predictores: (Constante), ESTILO DE LIDERAZGO | | | | | | |

Interpretación: La Anova indica que los datos son significativos porque la significancias es 0.000

Tabla 46.

Ecuación lineal de la variable Estilo de liderazgo y gestión Administrativa

| Coefficientes^a | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------|--------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|------|-------------------------------------|-----------------|------------------------------|-------|
| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes estandarizados | t | Sig. | 95.0% intervalo de confianza para B | | Estadísticas de colinealidad | |
| | | B | Desv. Error | Beta | | | Límite inferior | Límite superior | Tolerancia | VIF |
| 1 | (Constante) | 63.078 | 4.751 | | 13.278 | .000 | 53.736 | 72.421 | | |
| | ESTILO DE LIDERAZGO | 5.823 | .589 | .463 | 9.891 | .000 | 4.665 | 6.981 | 1.000 | 1.000 |

a. Variable dependiente: GESTION ADMINISTRATIVA

Interpretación: La Anova indica que la significancia de 0.000 esto indica que influyen y sirven para explicar la variable dependiente gestión administrativa y hay colinealidad entre las variables porque su resultado es 1.000

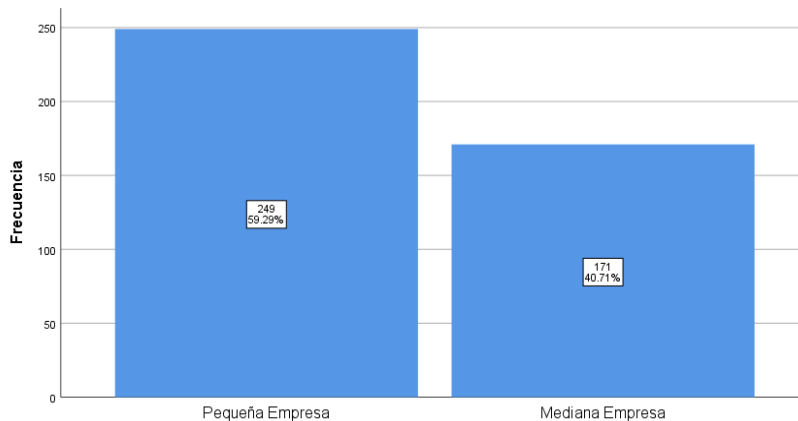
La ecuación para el modelo propuesto es $Y = 5.823 X + 63.078$

5.3. Datos Generales

En esta sección se presentan los datos generales de las empresas dando como resultado lo siguiente:

Figura 3.

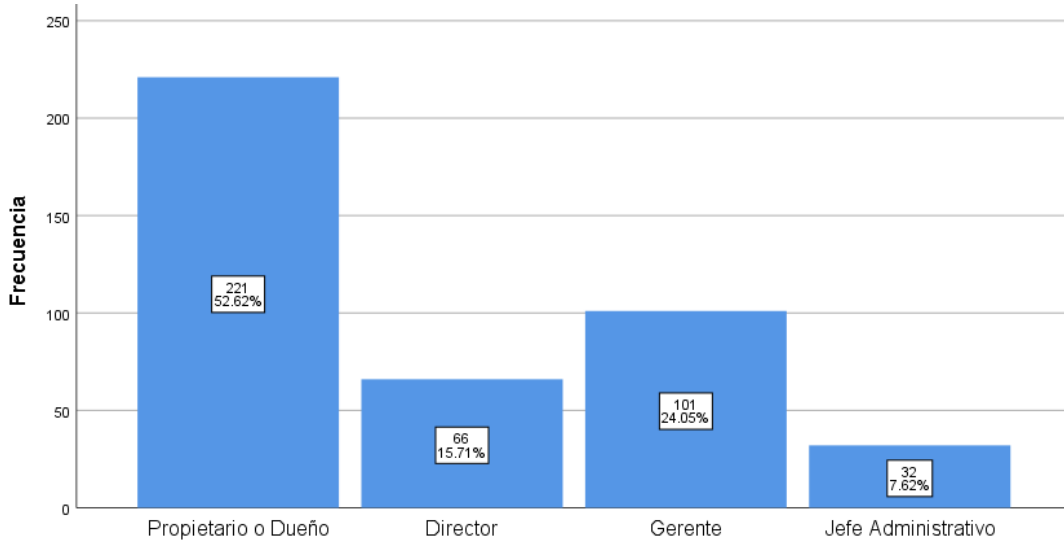
Tipo de empresa encuesta



En la Figura 4 muestra se recolecto información de 249 (59.29%) pequeñas empresas, 171 (40.71%) medianas empresas del sector comercio de la ciudad de Tegucigalpa.

Figura 4.

Puesto o cargo que ocupa en la empresa



En la Figura 4 muestra que el puesto o cargo que ocupa las personas encuestadas son 52.62% propietarios o dueños de las empresas, 24.05% son Gerentes, 15.71% son Directores y el 7.62% son otros (entre jefes administrativos, hijos de dueño, parientes de los dueños o propietarios de esas empresas del sector comercio de la ciudad de Tegucigalpa).

Tabla 47.

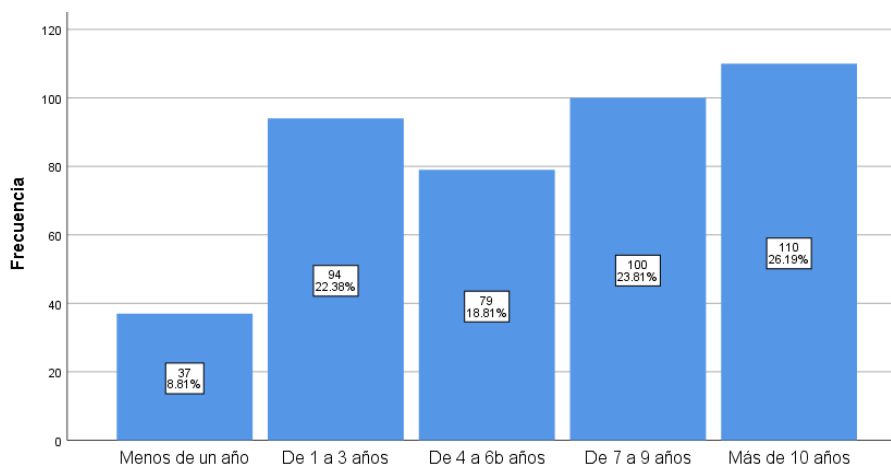
Tabla cruzada tipo empresa y cargo que ocupa

| Tabla cruzada ¿Qué tipo de empresa es? *Puesto o cargo que ocupa en la empresa | | | | | | |
|---|-----------------|--|----------|---------|---------------------|-------|
| Recuento | | Puesto o cargo que ocupa en la empresa | | | | Total |
| | | Propietario o Dueño | Director | Gerente | Jefe Administrativo | |
| ¿Qué tipo de empresa es? | Pequeña Empresa | 152 | 28 | 61 | 8 | 249 |
| | Mediana Empresa | 69 | 38 | 40 | 24 | 171 |
| Total | | 221 | 66 | 101 | 32 | 420 |

En la Tabla 47 donde se analiza el tipo de empresa con el cargo que ocupa se puede establecer que el 68.78% de los propietarios o dueños pertenecen a la pequeña empresa y el 31.22% a la mediana empresa, con respecto a los Gerentes el 60.40% son de la pequeña empresa y el 39.60% son de la mediana empresa, los directores están distribuidos el 57.58% pertenecen a la mediana empresa y 42.42% pertenecen a la pequeña empresa, con respecto a otros puestos como jefes administrativos que estos pueden ser pariente de los dueños estipula que el 25% ocupan el cargo en la pequeña empresa y el 75% pertenecen a la mediana empresa.

Figura 5.

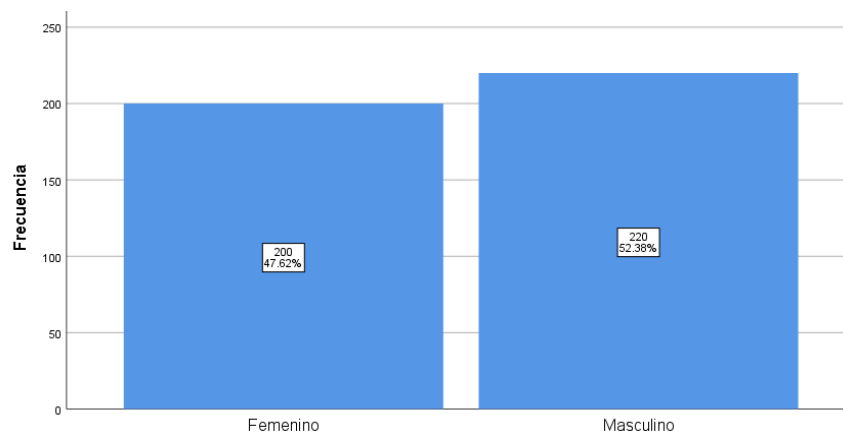
Tiempo que tienen de dirigir la empresa



En la Figura 5 se consultó al entrevistado el tiempo que tienen de dirigir la empresa, el resultado es 26.19% tienen más de 10 años, el 23.81% se encuentran entre 7 a 9 años, el 22.38% tienen entre 1 a 3 años, el 18.81% están entre 4 a 6 años y menos de un año representa el 8.81%.

Figura 6.

¿Cuál es el género?



En la Figura 6 se identificó el género de los entrevistados siendo el 52.38% masculino y el 47.62% femenino.

CAPÍTULO 6 DISCUSIÓN

En esta investigación de acuerdo con la teoría de Liderazgo de Bass B. M. (1985) se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977), James McGregor Burns (1978), Lupano y Castro (2003), Cuadra y Veloso (2007), Molero, Saboya y Cuadrado (2010) propusieron el modelo de los tipos de liderazgo: el transaccional, el transformacional, laissez-faire y de resultados que abordan el liderazgo como un proceso relacional entre personas que involucra el logro de objetivos organizacionales, cuyo resultado en esta investigación describe que el liderazgo transaccional con un 25.48% es el que predomina en la pequeña empresa y el Liderazgo por resultados con un 25.24% predomina en la mediana empresa.

Las teorías de Josep Juran (1990) y otros teóricos como Crosby (1980), Shewhart (1997), Ishikawa 1972), Deming (1986), Taguchi (1986), Juran y Feigenbaum (1991) citado por (Diaz & Salazar, 2021), que han contribuido de la calidad como un concepto que analiza de forma global a la organización y que relaciona y define todos los procesos y políticas de las empresas cuyo resultado incide en los bienes o servicios entregados y desde la perspectiva de Joseph Juran se puede iniciar midiendo la calidad mediante los procesos básicos donde Joseph A. Juran enfatizó la importancia de un enfoque equilibrado de la calidad total (CT) hacia la satisfacción total de sus usuarios y orientados a lograr la participación de las personas, con el objetivo de perfeccionarse en forma permanente dio como resultado nivel de relación con la variable liderazgo y la calidad de los procesos el valor de significancia (valor crítico observado) que corresponde en el Chi cuadrado de Pearson es $0.001 < 0.05$ por lo cual se rechaza H_{01} y se acepta la H_1 : Existe relación significativa entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña empresa del sector comercio en Tegucigalpa y la calidad de los procesos de calidad para la pequeña y mediana empresa exceptuando el Liderazgo transaccional en la subdimensión de planificación donde se rechaza la H_1 y se acepta la H_{01} .

La teoría de Henry Fayol (1841-1925) citado por Espinoza, (2009) identifica los principios y conocimientos que subyacen en la administración efectiva donde la función administrativa es el elemento para el logro de resultados de eficiencia y su acción recae en la organización, es decir, sobre los individuos que la componen y los principios constituyen la armonía y la unión entre personas constituyen grandes fuerzas para la organización, llevando controles para asegurar un orden, para fomentar la división del personal para evitar frustraciones del trabajador que deben fomentar el espíritu del equipo de trabajo y los resultados obtenidos al relacionar la variable liderazgo con la variable gestión administrativa y el resultado observado con respecto al valor de significancia (valor crítico observado) que corresponde en el Chi cuadrado de Pearson es $0.000 < 0.05$ por lo cual se rechaza la H_{02} y se acepta H_2 : Existe relación significativa entre el Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa y los factores de la gestión administrativa; exceptuando en el liderazgo transaccional de la subdimensiones de Dirección con 0.223 y Control con 0.188 que rechaza la H_{02} para la H_2 y se acepta H_{02}

CONCLUSIONES

A partir de los objetivos planteados se concluye que en relación a los análisis inferenciales donde estilo de liderazgo transaccional predomina en las pequeñas empresas y el estilo de liderazgo por resultados en las medianas empresas, el análisis inferencial se encontró que existe relación significativa con la calidad de los procesos de calidad y la gestión administrativa, exceptuando para la pequeña empresa la subdimensión de planificación en la calidad de los procesos y en la mediana empresa las subdimensiones de Dirección y control en la gestión administrativa.

A partir de los objetivos del estudio, se concluye que: en el análisis descriptivo dio como resultados que el estilo de liderazgo que más predomina en la pequeña empresa es el Liderazgo Transaccional con un 25.48% y en la mediana empresa predomina el estilo de Liderazgo por resultados con un 25.24% en los directivos de las empresas del sector comercio de Tegucigalpa; y con la variable la calidad de los procesos en la pequeña empresa representa el 9.05% de planificación de la calidad y con un 9.52% de control de la calidad y los resultados de la mediana empresa un 13.57% de planificación, 16.67% en organización y control simultáneamente y los factores de la gestión administrativa prevalece en la pequeña empresa el 7.62% en la organización, 7.38% Dirección, 6.67% planificación y 3.57% control; con respecto a la mediana empresa el 23.82% en la planificación, 21.43% Dirección, 18.33% organización y 18.10% control de la mediana empresa.

En cuanto a los resultados inferenciales, las relaciones de los Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa y la calidad de los procesos rechazando la H_{01} y aceptando la H_1 ; exceptuando: subdimensión planeación del liderazgo transaccional que se rechazó la H_1 y se aceptó la H_{01} para la pequeña empresa. Y las relaciones de los Estilos de liderazgo de los directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en

Tegucigalpa y de los factores de la Gestión Administrativa se rechazó la H_{01} y aceptando la H_1 ; exceptuando: subdimensiones dirección y control del liderazgo transaccional que se rechazó la H_1 y se aceptó la H_{01} para la pequeña empresa.

Y a través de la regresión lineal múltiple se establece que el determinante de relación que proporciona una medida de bondad de ajuste porque revela que el 13.7% del cambio de la calidad en los procesos se explica un cambio en el Estilo de Liderazgo y el 21.2% del cambio en la gestión administrativa se explica un cambio en la variable Estilo de Liderazgo

BIBLIOGRAFÍA

- Adán, M. P. (2011). *Liderazgo, marca personal y comunicación*. Obtenido de Valencia, España:
<https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-gestion-de-las-personas-y-tecnologia/articulo/adan-mico-pablo-liderazgo-marca-personal-y-comunicacion-valencia-espana-2011>
- Aghion, P. B., Lucking, B., Sadun, R., & Van Reenen, J. (Enero de 2021). *Turbulencia descentralización empresarial y crecimiento en malos tiempos*. Obtenido de Revista económica estadounidense economía aplicada 13:
<https://www.aeaweb.org/articles/pdf/doi/10.1257/app.20180752>
- Aguilar, G. A. (2015). *Influencia de las Tecnología de la información y comunicaciones (TIC) en la gestión administrativa de empresas exportadoras ubicadas en Tegucigalpa*. Obtenido de Unniversidad Tecnologica Centroamericana (UNITEC):
<https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/8249/51223005-octubre2015-m09-t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Agustini, H. L. (2019). *Guía de aplicación y evaluación del sistema de control interno (enfoque COSO)*. Obtenido de <https://rionegro.gov.ar/download/archivos/00002657.pdf>
- Alvarez, M., & Durán, L. J. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Medina Empresa - Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. Alemania: División de Comercio internacional e integración de la Comisión Económica para America Latina y el Caribel (CEPAL).
- Arroyo, J. (Junio de 2023). *Estilos de Liderazgo en las pequeñas empresas textiles en el Perú*. Obtenido de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/4011/4823>

Ballejo, V. H., & Castro, O. G. (16 de diciembre de 2019). *Liderazgo en el campo de las PYMES. Críticas y Sugerencia para Mejorar la Calidad del Trabajo y las Motivación de los*

empleados. Obtenido de

<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1191/1/TFPP%20EEYN%202019%20BVH-COG.pdf>

Barahona, U. H., Cabrera, M. D., & Torres, C. U. (Julio de 2011). *Los líderes en el siglo XXI*.

Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3942518.pdf>

Barbarán, O. A. (2019). *Gestión de calidad y eficacia en los procesos administrativos de las*

MYPES del sector servicios, rubro catering. Obtenido de Distrito de Callería - Pucallpa - Perú:

http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/11603/GESTION_CALIDAD_MYPERES_BARBARAN_OSIS_ALICIA_LIZETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Obtenido de New York :

Free Press ; London : Collier Macmillan:

<https://archive.org/details/leadershipperfor0000bass/page/n5/mode/2up>

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership- Theory, Researchi, &*

Manegerial Aplicacions. Obtenido de 4ta edición, Free Press Hardcover, Free Press, New

York.: Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory,*

Bass, B., & Avolio, B. (2006a). *Manueal for the multifactor leadership questionnaire*. California,

Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.

Bennis, W. G. (Julio de 2000). *Reflexiones sobre el liderazgo y el cambio*. Obtenido de

<https://www.leadershipnow.com/leadershop/0332-7.html>

- Bertrand, S. C. (enero de 2023). *Liderazgo Emocional* . Obtenido de Revista Comercio, Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT): https://newsite.ccit.hn/wp-content/uploads/2023/01/RevistaEdicion42_enero2023.pdf
- BM. (2021). *Datos estadísticos a nivel Regional*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- BM, B. M. (2022). *Mejores sistemas de Protección Social y empleo en Centroamérica hacia una recuperación Resiliente e inclusiva*. Obtenido de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099081523115042312/pdf/P17563102388fe02c0abe10574fdd70d473.pdf>
- Calderón, G., Serna, H., & Zuloaga, J. (2013). *Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones*. Obtenido de *Diversitas*, 9(2), 409-423.: <https://doi:10.15332/s1794-9>
- Caparás, V., & Chinchilla, N. (2000). *Teoría Institucional y Teoría Antropológica del Liderazgo: Salvando un vacío de 40 años*. Obtenido de Barcelona: iese Universidad de Navarra.: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0407.pdf>
- Cardona, P., & García, P. (2011). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Obtenido de quinta edición, Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra: https://www.eunsa.es/libro/como-desarrollar-las-competencias-de-liderazgo_101433/
- CCIT, C. d. (2023). *Programas y Proyectos de Cámara de Comercio e industrias de Tegucigalpa*. Obtenido de <https://newsite.ccit.hn/programas-y-proyectos/>
- CDE, C. d. (2013). *Red CDE MIPYME Honduras*. Obtenido de <https://cdemipymeroc.org/cdenacional.html>

- CDPC, C. p. (2019). *El impacto de la competencia en indicadores económicos y sociales en Honduras utilizando herramientas económicas*. Obtenido de https://www.cdpc.hn/sites/default/files/Privado/estudios_mercado/Final%20CGE_CDPC_18_03_%202019_.pdf
- CENPROMYPE, C. R. (Abril de 2013). *Diagnóstico de la situación de la MIPYME en Centroamérica y República Dominicana*. Obtenido de www.sica.int/cenpromype
- CENTROPROMYPE. (2021). *Informe Impacto económico de la pandemia COVID-19 en las MIPYMES de Centroamérica*. Obtenido de Centro Regional de Promoción de la MIPYME (CENPROMYPE) Observatorio regional de competitividad : <https://cenpromype.org/impacto-economico-de-la-pandemia-covid-19-en-las-mipymes-de-centroamerica/>
- CNI, C. N. (6 de Mayo de 2021). *La MIPYME, un sector clave para atraer la inversión privada a Honduras*. Obtenido de CNI in blog: <https://www.cni.hn/la-mipyme-un-sector-clave-para-atraer-la-inversion-privada-a-honduras/>
- COHEP. (Mayo de 2022). *Boletín Mensual Consejo Hondureño de la Empresa privada (COHEP)*. Obtenido de <https://www.cohep.org/wp-content/uploads/2022/06/boletin-mensual-mayo-2022.pdf>
- COHEP, C. H. (2022). *Memoria Anual 2022*. Obtenido de Asamblea General ordinaria 2022: <https://cohep.org/memoriacohep23.pdf>
- Cortés, R. C., Solórzano, Z. L., & Barahona, M. W. (Junio de 2022). *Diagnóstico del modelo organizacional conforme a las 7's de Mckinsey en las Mipymes de la ciudad de Tegucigalpa*. Obtenido de Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC):

<https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/10001/31211550-31521518-31621381-junio2022-116-pg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cortina, J. (1993 (p.78-104)). *What is coeficiente alpha? An examination of theory and aplicaciones*.
. Obtenido de J Application Psychology .

Den Hartog et al, D. N. (01 de Junio de 1999). *Culture specific and cross-culturally generalizable Implicit Leadership Theories. The leader-ship Quarterly*. Obtenido de Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S.

Díaz, C. O. (Mayo de 2014). *El Rol de líder formal: actitudes y valores frente a la responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de Universidad de Valladolid:
<https://web.archive.org/web/20170812172852/http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/6465/1/TESIS574-141007.pdf>

Diaz, M. G., & Salazar, D. D. (10 de Marzo de 2021). *La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial*. Obtenido de <https://orcid.org/0000-0001-9891-5425>

Dini, M. (2019). *Centros de desarrollo empresarial en América Latina*. Obtenido de Lecciones de política de cinco experiencias institucionales:
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/41d7048b-b3b6-43ca-84d4-5aa30866cbf6/content>

Dini, M., Feraro, C., & Gasaly, C. (2007). *Pymes y articulación productiva. Resultados a partir de experiencias en América Latina*. Santiago de Chile: GTZ Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico.

Doing Business. (2020). *Honduras cae en el ranking de facilidad para hacer negocios*. Obtenido de Datosmacro.com Honduras Doing Business: Facilidad para hacer negocios:
<https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing->

business/honduras#:~:text=Honduras%20cae%20en%20el%20ranking,que%20ofrecen%20para%20hacer%20negocios.

Doing Business Honduras. (2022). *Contexto Macroeconomico 2022-2023*. Obtenido de Perspectivas Económicas del país - riesgo de país: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_cr/topics/analytics/doing-business/ey-honduras-doing-business-2022-2023.pdf

ENAG, E. N. (26 de mayo de 2022). *Decreto No. 38-2022 del Poder Legislativo*. Obtenido de <https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/Decreto-48-2022.pdf>

Escandon, B. D., & Hurtado, A. A. (15 de junio de 2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>: <https://www.redalyc.org/journal/212/21246274004/html/>

Escobar, R. C., Padilla, F. F., & Reyes, R. S. (Abril de 2020). *Estilos de liderazgo en las instituciones públicas y privadas en Tegucigalpa*. Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/9986/309111430-31341172-31341539-abril2020-116-pg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Eslava, Z. R., Omaña, G. J., & Sierra, N. F. (2023). Estilos de Liderazgo: un estudio en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 1-8.

Espinoza, S. R. (Enero-Junio de 2009). *El Fayolismo y la organización Contemporanea*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>

Estrada, G. F. (1995). *Herbert A. Simón y la economía organizacional*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ceco/v26n46/v26n46a07.pdf>

Estrada, M. S. (Mayo de 2007). *Liderazgo a través de la historia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>

- Flores, R. M., Aguilera, A. M., & Massou, S. M. (Diciembre de 2020). *La competitividad empresarial en el contexto de Pymes de Tegucigalpa*. Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/10030/31641159-31711319-31651177-diciembre2020-116-pg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Forbes. (4 de agosto de 2021). *Great Place to Work* . Obtenido de Las 25 mejores multinacionales para trabajar en América Latina: <https://www.forbes.com.mx/negocios-estas-25-mejores-empresas-multinacionales-trabajar-great-place-to-work/>
- Fundes, F. p. (Marzo de 2010). *Libro Blanco de la certificación de Calidad de las Pymes en Centroamérica*. Obtenido de Secretaria General Iberoamericana (SEGIB): https://www.segib.org/wp-content/uploads/Libro-Blanco-de-la-Certificacion-de-calidad-de-las-PYMES_4-Recuperado.pdf
- García, d. J., Casanueva, R. C., Ganaza, V. J., & Alonso, R. M. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial 2000*. Obtenido de ISBN: 8448128524 McGraw-Hill Interamericana de España: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=575814>
- GIA Consultores. (2021). *Panorama digital de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de América Latina*. Obtenido de <https://forbescentroamerica.com/search?s=PYMES+HONDURAS+2023>
- Gobierno. (2021). *Plan de Gobierno para refundar Honduras 2022-2026 - 5 Septiembre 2021*. Tegucigalpa, Honduras: La Comisión Coordinadora del Plan de Gobierno de Libre.
- Godoy, V. C., & Díaz, A. D. (2021). *Gestión administrativa de los servicios médicos privados en Tegucigalpa*. Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/9980>

- Goyes, B. J. (2019). *Estudio de la gastronomía y cultura de las huevas en el Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, Ambato Ecuador*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/10276/1/PIUAESC011-2019.pdf>
- Gryna, F. M., Chlia, R. C., & Defeo, J. A. (2007). *Método de Juran - Análisis y planeación de la calidad quinta edición*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Guandique, B. K., & Santiago, M. E. (febrero de 2021). *Causas del fracaso de las MIPYMES en San Pedro Sula, Honduras- 2020*. Obtenido de Universidad Tecnológica (UNITEC): <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/8028/21413017-febrero2021-m09-t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guzmán, S. C. (01 de agosto de 2018). *Retos y oportunidades de las organizaciones centradas en el cliente*. Obtenido de Profesor en ESAN Graduate School of Business: <https://es.linkedin.com/pulse/retos-y-oportunidades-de-las-organizaciones-centradas-cuervo-guzm%C3%A1n>
- Hernández Palma, H. G., Barrios, P. I., & Martínez, S. D. (5 de abril de 2018). *Gestión de la calidad - Elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676025>
- Hernandez, S. R. (2018). *Metodología de la investigación - Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* ISBN: 978-1-4562-6096-5. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. Obtenido de ISBN: 978-1-4562-6096-5.
- IFC, I. F. (2022). *Diagnostico del sector privado de País Creando Mercados en Honduras*. Obtenido de Fomentar el Desarrollo del sector privado para una economía resiliente e inclusiva: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/cpsd-honduras-es.pdf>

- Inda, G. (2009). *El estado moderno d; en la sociología académica clásica un analisis de las teorías de Durkheim y Weber*. Obtenido de Facultad de ciencias política sy socials :
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1669-32482009000100002&script=sci_abstract&tlng=pt
- INE Honduras. (11 de abril de 2023). *Directorio de Establecimientos económicos-base de datos-tipo empresa*. Obtenido de
<http://181.115.7.199/binhnd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=DEE1&lang=ESP>
- INEGI. (Diciembre de 2019). *Censo Nacional de Gobierno Federal* . Obtenido de Presentación de Resultados Generales: <https://www.inegi.org.mx/programas/cngf/2019/>
- INEGI. (22 de Marzo de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*. Obtenido de Segundo conjunto de resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020.:
<https://www.inegi.org.mx/>
- Jácome, S. S., & Mondragón, B. M. (Abril de 2016). *Plan de negocios de empresa consultora de Sistemas de gestión de calidad para Pymes, Tegucigalpa*.
- Jiménez, C. A., & Villanueva, F. M. (2018). *Los Estilos de Liderazgo y su influencia en la organizaición: Estudios de casos en el Campo de Gibraltar*. Obtenido de Revista de la Agrupación joven Iberoamerican de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA) Gestión Joven : <https://campusgaia.org/wisdomlibrary/wp-content/uploads/2021/08/ContentServer-76.pdf>
- Jimenez, D. J. (2018). *Liderazgo y Política en la obra de Max Weber*. Obtenido de Universidad Pablo de Olavide España - Libro de actas del Congreso CUICIID: <https://cuiciid.net/wp-content/uploads/2022/03/Libro-de-actas-de-CUICIID-2018.pdf>

- Jiménez, E. (2017). *Validación de una escala de competencias y de una escala de motivos para el desarrollo del talento de los directivos*. Obtenido de Universidad de Navarra. Pamplona.: <http://dadun.unav.edu/handle/10171/43738?mode=full>
- Juran, J. M. (2007). *Método de Juran - Análisis y planeación de la Calidad - Quinta Edición*. México: McGraw Hill.
- López, P. M. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente - Un pilar en la gestión empresarial*. Obtenido de El buzón de Pacioli, año XIII, No. 82 Julio - Septiembre: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Lord et al, R. G. (8 de Noviembre de 2019). *Implicit Leadership Theories, Implicit followership Theories and Dynamic Processing of Leadership Information*. Obtenido de Annual Reviews: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045434>
- Lupano, P. M., & Castro, S. A. (Marzo de 2007). *Teorías implícitas del Liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor*. Obtenido de Boletín de Psicología no. 89: <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N89-1.pdf>
- Lupano, P. M., & Castro, S. A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evolución*. Obtenido de <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/psicodebate/article/view/444>
- M, B. S. (2023). Liderazgo Emocional. *CCIT (Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa)*, 22-24.
- Martínez, D. J. (Septiembre de 2018). *Análisis de las implicaciones, retos y obstáculos en el proceso de adopción de las normas internacionales de información financiera (NIIF) y su impacto en la gestión administrativa, en la empresa Altia Business Park, S.A. de C.V.* Obtenido de en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras: <https://www.uth.hn/WM/PDF/Tesis%20-%20Julio%20C.%20Martinez.pdf>

- Martínez, F. G., García, H. C., & Estrada, E. G. (Mayo de 2022). *Gestión del Administrador en el rubro farmacéutico, Tegucigalpa, M.D.C.* Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/10008/31341227-316111095-31741355-mayo2022-116-pg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Molero, F. (Junio de 1995). *El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: Una aproximación desde la psicología social.* Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Fernando-Molero/publication/233542279_El_estudio_del_carisma_y_del_liderazgo_carismatico_en_las_ciencias_sociales_una_aproximacion_desde_la_psicologia_social_The_study_of_charisma_and_charismatic_leadership_in_social_s
- Nava, V. A. (agosto de 2013). *Evoulución y Cambio de la organización y su Administración .* Obtenido de [https://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8\(2\)101-111.pdf](https://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8(2)101-111.pdf)
- Northouse, P. G. (2020). *Introduction to Leadership Concepts and Practice, quinta edición.* Sage Publications. . Obtenido de Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice.* Londres: Sage Publications, Inc.: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/author/northouse-peter>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice, 9th edición.* Obtenido de <https://drive.google.com/uc?export=download&id=14cyxy23nS9G8OJJy9UubGaeM7noVlk23>
- OEA, O. d., & GTZ, C. A. (2000). *Gestión de la Calidad en pequeñas y medianas empresas 1982-2000.* United State American (USA): OEA, GTZ. Obtenido de Memoria del Proyecto copatrocinado por OEA Y GTA 1982-2000.
- ONU. (Noviembre de 2021). *Análisis común de País.* Obtenido de Organización de Naciones Unidad - Honduras: <https://honduras.un.org/sites/default/files/2022->

02/An%C3%A1lisis%20Com%C3%BAn%20de%20Pa%C3%ADs%20-%20LOW%20RES.pdf

Paz, R. E. (8 de Junio de 2020). *Análisis de los factores de la administración en la gestión financiera y su relación con la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas en San Pedro Sula, Cortés, Honduras*. Obtenido de Tesis Mayo 2016 y publicada el 8 de Junio 2020: <https://www.uth.hn/wp-content/uploads/2020/postgrado/publicaciones/1.%20TESIS%20EXIBIA%20PAZ%20R..pdf>

Perez, G. N. (Abril de 2013). *Alternativas de crecimiento para Pymes de servicios el caso de una cadena de Salones de Belleza*. Obtenido de publicado hasta 2023, por la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC): <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/7223/11143268-abril2013-m34-t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, G. P., Bolívar, A., García, G. M., & Caracuel, A. (2018). *Adaptación española de la escala de liderazgo pedagógico Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED)*. . Obtenido de Universitas Psychologica, 17(1), 1-13. : <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.aeel>

Perlman, D., & Cosby, P. C. (1985). *Psicología Social - Nueva Editorial Iberoamericana, S.A. México*. Obtenido de Librería Azacán - Valladolid, CYL, España : <https://www.iberlibro.com/PSICOLOG%C3%8DA-SOCIAL-D-PERLMAN-P.C-COZBY/30187771597/bd>

Pro Honduras. (2016). *Información relevante Programa CDE-MIPYME*. Obtenido de Secretaría de Desarrollo Económico: <https://sde.gob.hn/wp-content/uploads/2017/09/Servicios-CDE.pdf>

- PWC. (2022). *PWC Interaméricas*. Obtenido de Los retos que enfrentarán las empresas en el 2022: <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/Los-retos-que-enfrentaran-las-empresas-en-el-2022.html>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (3 de January de 2018). *Organizational Behavior, 18th edition* . Obtenido de editorial Pearson: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000006036?view=educator>
- Rodriguez, A. (30 de Septiembre de 2023). Sistema integral de Registro de Seemprende. (T. Solórzano, Entrevistador)
- Rojas, R. D. (2019). *Teorias de Calidad - Orígenes y tendencias de la calidad total*. Obtenido de en <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-calidad-origenes-y-tendencias-de-la-calidad-total/>
- Sachs, J. D., Lafortune, G., & Fuller, G. a. (21 de Junio de 2023). *Sustainable Debelopment Report 2023*. Obtenido de Implementing the SDG Stimulus, includes the SDG index and Dashboards: DOI <https://doi.org/10.25546/102924>
- SDE, S. d. (julio de 2014). *Política Nacional para el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*. Obtenido de Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresas (CONAMYPE): Política Nacional de Desarrollo Empresarial (PNDE)
- SIECA, (. d. (4 de Junio de 2019). *Encuentro Empresarial del SICA para el Desarrollo de Centroamérica*. Obtenido de https://www.sica.int/cumbre/20190605/encuentro_e
- Silva, P. A. (01 de septiembre de 2020). *El liderazgo como factor decisivo para el aumtno de la productividad y la mininimizaicón de rotación de personal*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36687/SilvaPamplonaAngelicaPatricia2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Silva, T. J., Macías, H. B., Tello, L. E., & Delgado, R. J. (Enero-Junio de 2021). *La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealdad del cliente*. Obtenido de un estudio de caso de una empresa comercial en México:
<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- Smith, P., Peterson, M., & Schwartz, S. (2022). *Valores culturales, fuentes de orientación y su relevancia para el comportamiento gerencial*. Obtenido de
[https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1364529](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1364529)
- Sotomayor, M. J. (Enero-Junio de 2001). *La evolución de las generaciones de la calidad*. Obtenido de Investigación Administrativa: <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/88/ART4.pdf>
- Spencer, H. (1903). *Obras de Spencer "El estudio de la sociología" y sobre Teoría del Gran Hombre*. Obtenido de 1820-1903:
http://ual.dyndns.org/biblioteca/Teoria%20Social%20I/Pdf/Unidad_05.pdf
- Sumba, B. R., Choez, R. S., & Pico, D. Y. (10 de Febrero de 2022). *Liderazgo empresarial como factor de desarrollo de las Pymes*. Obtenido de Ciencias Económicas y Empresariales Vol 8 número 1. Febrero Especial, pag. 262-279: DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2570>
- Tzu, S. (2003). *El arte de la Guerra*. Obtenido de <https://biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>
- UE, U. E. (15 de septiembre de 2022). *Las pequeñas y medianas empresas, fichas temáticas sobre la Unión europea*. Obtenido de Base jurídica: https://www.europarl.europa.eu/erpl-app-public/factsheets/pdf/es/FTU_2.4.2.pdf

Valencia, P. L., & Camboa, S. J. (21 de Diciembre de 2022). *Estilos de Liderazgo y toma de decisiones en las PYMES de la zona 3 del Ecuador*. Obtenido de <https://orcid.org/0000-0001-9507-6144>

ANEXOS

Anexo N° 1 Instrumentos de Medición compuesto por las tres variables de estudio.

Cuestionario No. _____



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE HONDURAS
(UNICAH)
DIRECCION DE POSTGRADO E INVESTIGACION
Doctorado en Ciencias con orientación en Ciencias Administrativas**

Cuestionario

**para Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del sector Comercio en
Tegucigalpa, M.D.C.**

Saludos y Bendiciones.

Como parte del proceso del programa de Doctorado en Ciencias con orientación en Ciencias Administrativas de la Universidad Católica de Honduras (UNICAH), se está llevando a cabo el estudio que tiene como objetivo “Determinar el Estilo de Liderazgo de los Directivos en la pequeña y mediana empresa del sector comercio en Tegucigalpa y su relación con la calidad y la gestión administrativa”

Se le solicita su valiosa colaboración, responda las preguntas lo más honestamente posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas, le tomará veinticinco (25) minutos para responder estas preguntas, sus respuestas serán anónimas y confidenciales, se utilizarán únicamente con fines académicos.

Lea las instrucciones cuidadosamente, las afirmaciones dadas solo se pueden responder con una sola opción, si tiene alguna interrogante puede escribir al correo tim_solorzanon@unicah.edu, de antemano *¡Muchas Gracias por su Colaboración ;*

La participación en este estudio es voluntario, Si acepta responder las preguntas marque "Si", de lo contrario marque "No"

- 1 Si
2 No.

Si responde que No se cierra la encuesta

PARTE A

Esta sección está diseñada para identificar el estilo de liderazgo que ejerce el Directivo de la Pequeña y Mediana Empresa.

A continuación, se le presenta una serie de afirmaciones, debiendo responder solo una opción por cada línea, siendo 1 Nunca hasta 5 Siempre.

| Nunca | Casi nunca | Indiferente | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|-------------|--------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

El líder de la empresa:

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Habla sobre sus valores y creencias más importantes a sus subordinados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Le da la importancia de tener una alta razón de ser de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Hace que las personas se sientan orgullosas por trabajar con él/ella. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Va más allá del interés propio por el bien del grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Actúa de formas que genera mi respeto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Muestra un sentido de poder y confianza en las decisiones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Habla con optimismo sobre el futuro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Habla con entusiasmo sobre lo que se debe valorar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Expresa con claridad una visión convincente del futuro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Expresa su confianza sobre el logro de objetivos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Reexamina supuestos cruciales para ver si son apropiados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Busca perspectivas diversas al momento de resolver problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Permite que los subordinados perciban los problemas desde un punto de vista diferente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Sugiere nuevas formas de realizar los deberes asignados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Pasa el tiempo enseñando y entrenando | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Trata como una persona y no únicamente como un miembro de un grupo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Considera que tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones que los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Ayuda a desarrollar las fortalezas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Obtiene los esfuerzos de sus subordinados a cambio de apoyo en su trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Debata en términos específicos respecto de quien es responsable de lograr los objetivos de rendimiento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Esclarece lo que se espera recibir cuando se logran las metas de desempeño. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 24 | Expresa satisfacción cuando cumplió con las expectativas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Enfoca la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Concentra toda su atención en el tratamiento de errores, quejas y fallas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Hace un seguimiento de los errores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Dirige la atención a los fracasos para cumplir con los estándares | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | No interfiere hasta que los problemas se tornen serios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Espera que las cosas vayan mal antes de tomar medidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Demuestra que cree en él/ella es un fiel creyente de "si funciona, no lo arregles" | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Demuestra que los problemas deben volverse crónicos antes de tomar medidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Evita involucrarse cuando surgen problemas importantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Está ausente cuando se le necesita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Evita tomar decisiones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Retrasa las respuestas a preguntas urgentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Consigue que haga más de lo que se esperaban que haga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Aumenta el deseo de tener éxito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Aumenta la disposición a esforzarme más. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Utiliza métodos de liderazgo satisfactorios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Trabaja en equipo de manera satisfactoria | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Es eficaz al satisfacer las necesidades laborales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Es eficaz al representarlo ante una autoridad superior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Es eficaz en el cumplimiento de los requisitos de organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | Dirige un grupo que es efectivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

PARTE B

Esta sección requiere identificar los procedimientos de gestión de la calidad establecidos por la empresa.

A continuación, se le presenta una serie de afirmaciones, debiendo responder solo una opción por cada línea, siendo 1 Totalmente en desacuerdo hasta 5 Totalmente de acuerdo.

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|------------|----------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| | PLANIFICACION CON RESPECTO A LA CALIDAD | | | | | |
| 1 | La planificación en la empresa se elabora tomando en consideración los principios de calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | La planificación toma en cuenta la eficiencia de la empresa. | | | | | |
| 3 | Realiza estimaciones de tiempos, costos, recursos materiales y humanos para la empresa. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 4 | Planifica todas las inversiones con un presupuesto asignado. | | | | | |
| 5 | Planifica las inversiones en función de la calidad del material | | | | | |
| 6 | Planifica las inversiones financieras para mejorar la calidad y eficiencia de los procesos. | | | | | |
| 7 | Planifica la inversión y considera posibles riesgos como el precio excesivo de la materia prima. | | | | | |
| 8 | Cuenta con un plan para invertir en mano de obra calificada. | | | | | |
| 9 | Se ejecutan revisiones de los documentos de planificación, ejecución y cierre de actividades planeadas. | | | | | |
| | | | | | | |
| | ORGANIZACIÓN DE CALIDAD | | | | | |
| 10 | En la fase de implementación, existen actividades organizativas para asegurar la calidad. | | | | | |
| 11 | Organiza las inversiones conforme el presupuesto asignado. | | | | | |
| 12 | Organiza la compra del producto en base a la calidad del material | | | | | |
| | | | | | | |
| | DIRECCION DE CALIDAD | | | | | |
| 13 | La dirección ejecuta las actividades en base a los requisitos planteados en la etapa de planificación | | | | | |
| 14 | El líder gestiona en base a los requisitos de calidad. | | | | | |
| 15 | Líder asegura que se ejecute la calidad en todos los procesos | | | | | |
| 16 | Ejecuta el presupuesto de calidad. | | | | | |
| | | | | | | |
| | CONTROL DE CALIDAD | | | | | |
| 17 | Realiza revisiones de los resultados obtenidos con respecto al tiempo de terminación de la calidad del producto. | | | | | |
| 18 | Revisa los resultados del aseguramiento de la calidad. | | | | | |
| 19 | Evalúa los resultados obtenidos en el presupuesto de calidad. | | | | | |
| 20 | Existen actividades de control para las etapas de ejecución y entrega con la finalidad de asegurar la calidad. | | | | | |
| 21 | Realizan controles de los costos del producto. | | | | | |
| 22 | Realizan controles de tiempos de entrega de producto. | | | | | |
| 23 | Realizan controles de recursos humanos. | | | | | |

PARTE C

En esta sección se requiere un análisis de la gestión administrativa realizada por la empresa.

A continuación, se le presenta una serie de afirmaciones, debiendo responder solo una opción por cada línea, siendo 1 Totalmente en desacuerdo hasta 5 Totalmente de acuerdo.

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|------------|----------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

La empresa:

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| | PLANIFICACION | | | | | |
| 1 | La empresa planifica las actividades que van a ejecutar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | La empresa realiza un análisis de los problemas | | | | | |
| 3 | La empresa sistematiza experiencias antes, durante y después de las actividades | | | | | |
| 4 | Las capacitaciones cuentan con un programa concreto y específico, en función de las necesidades del grupo. | | | | | |
| 5 | Se definen objetivos y instrumentos para medir los conocimientos adquiridos. | | | | | |
| 6 | La empresa cumple con los objetivos previstos en la ejecución (Tiene un presupuesto, personal necesario, designación de supervisores. Establecimiento de plazos). | | | | | |
| 7 | Durante la ejecución, la empresa cumple las actividades planificadas (establecimiento de metas y objetivos, elaborar planes de acciones, designación de recursos y responsables, etc.) | | | | | |
| 8 | La empresa cumple con plazos establecidos para la ejecución y entrega de planes estratégicos y de acción | | | | | |
| | ORGANIZACIÓN | | | | | |
| 9 | La empresa capacita al personal de forma periódica. | | | | | |
| 10 | Las capacitaciones tratan temas relacionados a la planificación. | | | | | |
| 11 | El personal conoce sus obligaciones, responsabilidades y funciones en el puesto de trabajo. | | | | | |
| 12 | La empresa tiene definida la jerarquía, funciones y responsabilidades del personal de forma documentada y de acuerdo al cargo que ocupan. | | | | | |
| 13 | El acceso a la información y documentación está restringido por el nivel jerárquico. | | | | | |
| 14 | La empresa cuenta con personal acorde al cargo y perfil del puesto. | | | | | |
| | DIRECCION | | | | | |
| 15 | El líder aporta en la ejecución y en el logro de metas. | | | | | |
| 16 | La institución cuenta con canales de comunicación adecuados. | | | | | |
| 17 | El personal participa activamente en la toma de decisiones. | | | | | |
| 18 | Los empleados se sienten comprometidos con los objetivos de la empresa. | | | | | |
| 19 | La empresa brinda los recursos necesarios para ejecutar sus actividades | | | | | |
| | CONTROL | | | | | |
| 20 | La empresa cuenta con un área de control interno, que regule el acceso a la información y documentación de acuerdo al nivel jerárquico. | | | | | |
| 21 | La empresa monitorea el desarrollo de las actividades planificadas. | | | | | |
| 22 | La empresa capacita al personal sobre la gestión administrativa. | | | | | |
| 23 | La empresa documenta y evalúa todas las actividades empresariales | | | | | |
| 24 | La empresa cuenta con un manual de procedimientos y mapa de procesos. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 25 | La empresa documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión administrativa) | | | | | |
| 26 | La empresa cuenta con controles para garantizar que el personal autorizado acceda a la información y la administre. | | | | | |
| 27 | La empresa cuenta con medidas de seguridad de la información. | | | | | |
| | EVALUACION | | | | | |
| 28 | La empresa ejecuta evaluaciones de desempeño del personal. | | | | | |
| 29 | La empresa evalúa el cumplimiento de normas y reglamentos. | | | | | |
| 30 | La empresa evalúa periódicamente que las actividades de control cumplan con su función. | | | | | |
| 31 | La empresa evalúa los componentes de control interno, tales como: el ambiente interno y externo, procesos, sistemas de información, actividades y resultados | | | | | |
| 32 | Canal de comunicación seguro y opciones de medición para la evaluación del equipo. | | | | | |
| 33 | La empresa implementa o no las recomendaciones sobre control interno realizada los auditores internos y externos. | | | | | |
| 34 | La empresa aplica mecanismos de evaluación a procesos, actividades y resultados. | | | | | |
| 35 | La empresa evalúa los recursos empresariales (financieros, materiales, técnicos) de cada unidad dentro de la estructura administrativa. | | | | | |

Datos Demográficos

1. ¿Qué tipo de empresa es?
 - 1 Pequeña empresa
 - 2 Mediana empresa

2. Puesto o cargo que ocupa en la empresa
 - 1 Propietario o Dueño
 - 2 Director
 - 3 Gerente
 - 4 Otros especifique _____

3. Tiempo que tiene de dirigir la empresa
 - 1 Menos de un año
 - 2 De 1 a 3 años
 - 3 De 4 a 6 años
 - 4 De 7 a 9 años
 - 5 Más de 10 años

4. ¿Cuál es su género?
 - 1 Femenino
 - 2 Masculino

Gracias por su colaboración en esta investigación.

Anexo N° 2 Lista de validación y confiabilidad del instrumento de medición
LISTA DE VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Instrucciones:

Usted deberá leer el instrumento propuesto para la recolección de información en la investigación y deberá valorar cada a ítems del instrumento se debe valorar de 1 a 5 considerando el número "1" el de más bajo y 5 el más alto puntaje.

| NO. | ÍTEM A VALORAR | PUNTAJE | OBSERVACIONES POR ÍTEM Las observaciones por ítem se valorarán para incorporarlos en el instrumento según sea el caso. | |
|---|---|---------|---|-----------|
| 1 | Las Instrucciones son suficientemente claras para responder el cuestionario | | | |
| 2 | El Instrumento menciona en la confiabilidad del instrumento | | | |
| 3 | La redacción de las preguntas es adecuada | | | |
| 4 | La cantidad de pregunta del instrumento es adecuada | | | |
| 5 | La pregunta va estructurada de una manera lógica | | | |
| 6 | El lenguaje utilizado es adecuado | | | |
| 7 | El tiempo de responder el instrumento es prudencial | | | |
| 8 | Puntaje total de la valoración del instrumento | | | |
| Observaciones Generales: Se les hizo algunos comentarios para su corrección | | | | |
| Desde el punto de vista de usted y la valoración obtenida se puede aplicarse el instrumento. | | | SI | NO |
| Firma | | | | |

Anexo N° 3 Tablas de frecuencias datos demográficos

¿Qué tipo de empresa es?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Pequeña Empresa | 249 | 59.3 | 59.3 | 59.3 |
| | Mediana Empresa | 171 | 40.7 | 40.7 | 100.0 |
| | Total | 420 | 100.0 | 100.0 | |

Puesto o cargo que ocupa en la empresa

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Propietario o Dueño | 221 | 52.6 | 52.6 | 52.6 |
| | Director | 66 | 15.7 | 15.7 | 68.3 |
| | Gerente | 101 | 24.0 | 24.0 | 92.4 |
| | Jefe Administrativo | 32 | 7.6 | 7.6 | 100.0 |
| | Total | 420 | 100.0 | 100.0 | |

Tiempo que tiene de dirigir la empresa

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Menos de un año | 37 | 8.8 | 8.8 | 8.8 |
| | De 1 a 3 años | 94 | 22.4 | 22.4 | 31.2 |
| | De 4 a 6 años | 79 | 18.8 | 18.8 | 50.0 |
| | De 7 a 9 años | 100 | 23.8 | 23.8 | 73.8 |
| | Más de 10 años | 110 | 26.2 | 26.2 | 100.0 |
| | Total | 420 | 100.0 | 100.0 | |

¿Cuál es su Genero?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Femenino | 200 | 47.6 | 47.6 | 47.6 |
| | Masculino | 220 | 52.4 | 52.4 | 100.0 |
| | Total | 420 | 100.0 | 100.0 | |