

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO SITUACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR SOCIAL EN HONDURAS

### SITUATIONAL STRATEGIC LEADERSHIP IN THE ADMINISTRATION OF SOCIAL SECTOR BUSINESSES IN HONDURAS

Murillo Henríquez Enoc<sup>1</sup>, ORCID 0000-0002-3386-904X

<sup>1</sup>Doctor en Administración de Empresas. Universidad Tecnológica de Honduras. [enoc.murillo@uth.hn](mailto:enoc.murillo@uth.hn), 50431952282, 21101, San Pedro Sula, Cortés, Honduras, C.A

**Resumen** -- El liderazgo estratégico situacional es la capacidad integral que tiene un líder para crear y anticipar acciones, gestionar los recursos empresariales y responder a necesidades específicas organizaciones en un contexto determinado, por tanto, el directivo, es el responsable de lograr las acciones previamente planificadas e incorporadas en una visión empresarial. El objetivo principal de este artículo fue determinar si el líder estratégico que predomina en las empresas sociales tiene características situaciones para realizar acciones y tomar decisiones que inciden en la administración de las empresas sociales. Se realizó un estudio tipo cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional. La muestra fueron 23 gerentes encargados de la dirección de una asociación no gubernamental sin fines de lucro, ubicada en la ciudad de San Pedro Sula, Cortes. Para la recolección de la información se usó una versión adaptada de Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) en el año 2018 por Vargas y otros investigadores (1), que a su vez realizaron una adaptación del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) utilizada por Guillen en el año 2005 sobre la base del MLQ diseñado en 1997 por Bass y Avolio. El instrumento y su adaptación fue validada por juicio de dos expertos con el grado de Doctor en Administración de Empresas. Los datos se analizaron con la inferencia estadística mediante el software estadístico SPSS versión 22. Los resultados obtenidos revelan que el 95.65% de los dirigentes de la organización no gubernamental participante no han desarrollado las características de líder situación, por su escasa formación académica estratégica y por tanto se concluye que no existe en ellos características de un líder estratégico situacional, por no ser capaz de responder a determinadas contextos empresariales y como consecuencia afectan negativamente la dirección, la planeación y la gestión administrativa, impidiendo el logro de los objetivos previamente planificados.

**Palabras Clave:** Característica directiva, ecosistema empresarial, organización social, operación administrativa.

**Abstract** -- Situational strategic leadership is the integral capacity that a leader has to create and anticipate actions, manage business resources, and respond to specific needs

organizations in a given context, therefore, the manager is in charge for achieving the actions previously planned and incorporated into a business vision. The goal of this article was to determine whether the strategic leader that predominates in social enterprises has characteristics situations to perform actions and make decisions that affect the administration of social enterprises. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational study was conducted. The specimens were 23 managers in charge of the management of anon-governmental non-profit association, located in the city of San Pedro Sula, Cortes. For the collection of the information, an adapted version of the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) was used in 2018 by Vargas and other researchers (1), who in turn made an adaptation of the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) used by Guillen in 2005 based on the MLQ designed in 1997 by Bass and Avolio. The instrument and its adaptation was validated by the judgment of two experts with the degree of Doctor of Business Administration. Data were analyzed with statistical inference using SPSS version 22 statistical software. The results obtained reveal that 95.65% of the leaders of the participating non-governmental organization have not developed the characteristic faces of leader situation, due to their scarce strategic academic training and therefore it is concluded that there are no characteristics of a situational strategic leader, because they are not able to respond to certain business contexts and As a consequence, they negatively affect the direction, planning and administrative management, preventing the achievement of previously planned objectives.

**Key words:** Management feature, business ecosystem, social organization, administrative operation.

#### INTRODUCCIÓN

El liderazgo estratégico situacional es la capacidad integral que deben tener los actuales líderes para lograr empresas eficientes, por tanto, al ser un promotor de la innovación en la dirección, planeación y gestión de los recursos organizacionales como ser: humanos, tecnológicos, financieros, operativos y administrativos, resulta ser el factor que siendo eficiente provoca el crecimiento de una organización (2). El propósito de esta investigación es determinar si los gerentes que administran a

las empresas sociales del sector no gubernamental existentes en San Pedro Sula, departamento de Cortés, tienen las características de un líder situacional, es decir que su actuar no es aislado, sino que considera los contextos, las personas y organización en un momento específico. Este estudio se fundamenta en el liderazgo estratégico situacional de Hersey y Blanchard de 1972 quienes enuncian que un directivo debe tener características personales que le permitan adaptarse a diferentes eventos institucionales para poder evolucionar. Fundamentado en el liderazgo situación de Hersey y Blanchard utilizaremos los factores situaciones que determinan la capacidad del líder para dirigir a la organización y lograr los objetivos planificados.

La capacidad de dirección estratégica de un líder desde las relaciones con los grupos en los contextos organizacionales debe incidir positivamente, de tal manera que todos los integrantes comprendan y hagan suyo la visión empresarial, así mismo el líder desde la óptica de los procesos administrativos, es relevante para la comunidad académica y empresarial, considerando que el éxito y eficiencia de una empresa sigue condicionado al resultado de las acciones y disposiciones operativas, humanas y administrativas realizadas por el capital humano (1). El colaborar es por defecto el recurso empresarial tangible comprometido en realizar las acciones operativas necesarias para lograr las metas, al mismo tiempo es el recurso intangible que analiza, crea y diseña la gestión de los procesos administrativos a cumplir necesarios para cada acción operativa, y por último, es quien desde la visión empresarial, es capaz de concebir y crear planes visionarios para guiar el rumbo de la organización, en lo cual considera necesario centrarse en dirigir, planificar, anticipar, administrar, revisar, evaluar, modificar o re diseñar los procedimientos de acuerdo con los requerimientos organizacionales según el contexto social empresarial en el que esta la empresa se desenvuelva, de tal manera que esta característica bidimensional que el líder estratégico debe tener, incidirá en la organización. Lo anterior, hace que este estudio sea importante en el entendimiento que el factor humano es el único elemento empresarial capaz de dirigir, planificar, tomar de decisiones y administrar eficientemente los recursos en una empresa social.

El objetivo principal de este artículo fue determinar mediante la aplicación de un cuestionario multifactorial de liderazgo y administración si en los gerentes que dirigen y administran las organizaciones sociales de San Pedro Sula, Cortes, hay presencia de las características que determinan un líder estratégico situacional, que es capaz de reaccionar según el evento empresarial específico y realizar determinadas acciones empresariales considerando el momento y la relación con las personas, la empresa y el entorno, así mismo, se busca comprobar si la tenencia de estas características inciden en el desempeño y gestión administrativa de las organizaciones no gubernamentales. Para identificar estas características de liderazgo situacional en los colaboradores con cargos

de dirección y administración se utilizó en su versión adaptada del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) de Boss y Avolio de 1996, el instrumento diseñado se ha denominado cuestionario multifactorial de liderazgo estratégico y administración, es una versión adaptada y validada a juicio de dos expertos con grado de doctor en administración de empresas, mismo que sirvió para recolectar los datos de manera directa de los participantes, y que posteriormente fueron analizados utilizando el software estadístico SPSS versión 22. En lo que corresponde a la Confiabilidad del instrumento utilizado, fue medida a través del Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), el resultado de la medición obtenida para las variables es confiable, debido a que los valores de Alpha son relativamente cercanos a 1.00 (tabla 6). Para caracterizar a los encuestados se creo un perfil que permitió identificar género, edad, nivel escolar y antigüedad laboral (tabla 7). Se utilizó la estadística descriptiva para analizar los datos derivados de la muestra de la población estudiada, lo que permitió conocer el resultado de distribución de las medidas de tendencia central y variabilidad, los datos obtenidos permitieron comprobar que las características situacionales en un directivo condicionan los resultados en una organización (tabla 8). La aplicación de la prueba de normalidad utilizando el procedimiento de Kolmogórov-Smirnov sirvió para establecer la distribución acumula de los datos observados en las variables. Por su parte, los resultados de la prueba de Shapiro-Wilk se usó para contrastar la normalidad en el conjunto de datos (tabla 9). Finalmente se utilizó la correlación de Spearman que permitió medir el grado de asociación de las variables y como los datos están correlacionados (tabla 10). Los resultados obtenidos permiten concluir que los colaboradores que ocupan los cargos gerenciales y que son responsables de la dirección y administración de las organizaciones no gubernamentales, no tienen características de un líder estratégico situacional, y por tanto no son capaces de responder estratégicamente a situaciones organizaciones que el entorno empresarial exige, y cuyas relaciones con los grupos, les impiden tomar de decisiones acertadas para cambiar el momento empresarial, lo anterior confirma que los líderes estratégicos situaciones tienen un efecto negativo en la dirección, planificación y administración de organizaciones sociales, resultado que es consistente con otros estudios que demuestran que un líder estratégico situacional incide positiva o negativamente en el porvenir empresarial (3)

## DESARROLLO

**Metodología:** Esta investigación es cuantitativa ya que recoge y analiza datos, es de tipo no experimental transversal porque la información se recolecta en un solo momento, con el fin de describir las variables sin manipularlas ni interpretarlas, pero si busca analizar la incidencia en el momento de la acción realizada, y es correlacional puesto que busca relacionar las variables liderazgo y administración. Para determinar si los

gerentes de las empresas sociales tienen las características de un líder estratégico situacional se retoma la teoría de la situación de Hersey y Blanchard centrada en líder, el grupo y el entorno de la organización, para ello fue necesario esencialmente relacionar las 14 características del líder estratégico moderno (3) con los elementos de la administración. A continuación, se presenta la tabla 1, utilizada para realizar la correlación de las características del liderazgo moderno y los elementos de la administración.

*Tabla 1 Correlación de las características del líder estratégico moderno con los elementos de la administración*

No.	Características del líder estratégico moderno	Elementos de la administración
1	Prácticas visionarias	Planeación
2	Orientado a la acción y al prospecto	Planeación
3	Confidente, pero sin arrogancia	Dirección
4	Buscar adquirir y capitalizar los conocimientos	Dirección
5	Busca liderar y nutrir la creatividad de las personas	Planeación
6	Flujos de trabajo influenciados por las relaciones	Dirección
7	Determina la importancia de la integridad por las acciones	Organización
8	Voluntad para ganar respeto	Organización
9	Busca la diversidad	Organización
10	Actúa para anticipar el cambio ambiental	Planeación
11	Sirve como líder y como un gran miembro del grupo	Dirección
12	Ve a los empleados de la organización como un recurso crítico	Organización
13	Opera a través de un estado mental global	Planeación
14	Invierte en la comunidad del desarrollo de los empleados	Dirección

Elaboración propia, Basada en los elementos de la administración de Cruz, Lezama y Pico (2017)

Para identificar las características situaciones en los colaboradores se utilizó el cuestionario multifactorial de liderazgo estratégico y admistración el cual es una adaptación del MLQ (1), el acomodo y la estructuración del instrumento se realizó a juicio de dos expertos con el grado de Doctor en Administración de Empresas, específicamente se estudiaron y adaptaron las dimensiones de transición de liderazgo estratégico moderno y su relación con los elementos de la administración para poder determinar las características

del liderazgo situacional. Se priorizaron seis (6) dimensiones y se definieron diecisiete (17) indicadores de gestión administrativa lo que permitió una comprensión del directivo frente a los colaboradores y el entorno de la organización.

*Tabla 2. Dimensiones e indicadores del cuestionario multifactorial de liderazgo estratégico situacional*

Dimensiones	Indicadores
Orientado al futuro	Desempeño visionario
	Anticipa los cambios
	Opera globalmente
	Fomenta creatividad
	Orientado a la causa y al cliente
Orientado a las personas y la empresa	Favorece el respeto mutuo
	Valora la congruencia
	Reconoce la colaboración
	Capitaliza la diversidad
Orientado a los resultados	Promueve confianza y compromiso
	Capitaliza conocimientos
	Impulsa la productividad
	Fomenta el capital humano
	Dirige e integra equipos de trabajo
Orientado a planificar	Anticipa acciones
Orientado a organizar	Integra recursos
Orientado a dirigir	Decide considerando opiniones

Creación propia, octubre 2021

El instrumento diseñado, finalmente favoreció a identificar la relación de las variables liderazgo y administración, frente a situaciones particulares de los partícipes en sus relaciones laborales, la institución y en el entorno empresarial. Los intervalos de medición tipo Likert utilizados, oscilaban entre 1 y 5 puntos, donde 1 representa la medición más baja y 5 la más alta, en el que siempre es la frecuencia más predominante y generalmente es la menos predominante.

*Tabla 3. Escala de medición e interpretación del instrumento*

Medición	Peso	Resultado
Generalmente	1	No realiza ninguna práctica estratégica
Muy a menudo	2	Realiza algunas prácticas estratégicas, sin tener conciencia o comprensión de ellas, necesita mejorar.
Muchas veces	3	Realiza prácticas estratégicas que ayudan a lograr los objetivos de la organización.

Casi siempre	4	Diseña, comprende y realiza prácticas estratégicas que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.
Siempre	5	Comprende la importancia de realizar planificaciones estratégicas, evaluarlas y rediseñarlas si es necesario para lograr los objetivos y garantizar el éxito de la organización.

Creación propia, noviembre 2021

La población encuestada corresponde a un grupo de 23 cargos con funciones gerenciales y administrativas, identificados de una población total de 115 colaboradores. La muestra de 23 gerentes (12 hombres y 11 mujeres) fue por conveniencia, por tener acceso fácilmente a una lista de individuos colaboradores de la Comisión de Acción Social Menonita que pertenecen a la población de interés, se identificó 23 gerentes que reúnen las características específicas para esta investigación y que facilito la recolección de la información para su posterior análisis e interpretación.

*Tabla 4. Población de colaboradores en la empresa social estudiada*

Cargos en CASM	Total
Dirección ejecutiva	1
Gerentes nacionales	3
Gerentes regionales	6
Gerentes de proyecto	13
Administrativos	12
Técnicos	54
Operativos	8
Servicios generales	8
Total colaboradores	115

Fuente CASM, octubre 2021

*Tabla 5. Identificación de colaboradores en mandos gerenciales*

Descripción	Total
Dirección ejecutiva	1
Gerentes nacionales	3
Gerentes regionales	6
Gerentes de proyecto	13
Total encuestados	23

Fuente CASM, octubre 2021

Los datos se recolectaron de manera directa, aplicando el instrumento tipo cuestionario a cada uno de los gestores en su entorno laboral, para ello fue necesario convertir el instrumento a encuesta digital en Formularios de Google,

primeramente, iniciamos sesión con una cuenta de correo electrónico Gmail, elegimos la plantilla en blanco, escribimos el nombre del documento, posteriormente construimos todas las preguntas con la opción de selección única, las establecimos según el orden de interés, procedimos a una previsualización del instrumento digital que permite identificar errores y subsanarlos, una vez inspeccionada se configuro para que los encuestados solo pudieran realizar una única respuesta, finalmente, procedimos a enviarla por correo al contacto institucional de la empresa social (CASM), quien la compartió con cada uno de los veintitrés encuestados, las respuestas llegaron directamente y de manera automática a la opción de almacenamiento del mismo nombre, exportando los resultados a una hoja de cálculo en Excel que permito la creación de una matriz de datos para ser analizados en el Software estadístico SPSS versión 23 utilizando un padrón descriptivo para las dimensiones, e inferencial para realizar la prueba de normalidad y determinar el estadístico de los indicadores utilizados, que permitieron establecer las correlaciones entre las variables y los resultados arrojados por los encuestados. La indagación y levantamiento de información se llevó a cabo en un periodo de seis (6) meses, comprendidos desde octubre 2021 a marzo 2022. En cuanto a limitaciones del proceso investigativo las ocupadas agendas de los encuestados condiciono la disponibilidad y tiempo en los participantes, sumado al teletrabajo post era covid19, contexto que retrasó la aplicación de la encuesta y la recopilación de información, por consiguiente, el análisis e interpretación de los datos.

**Resultados:** A partir de la aplicación del Cuestionario Liderazgo Estratégico y Administración, se evidencian los siguientes resultados.

*Tabla 6. Alpha de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.952	.951	23

Creación propia, a partir del análisis en SPSS versión 22

En lo que corresponde a la Confiabilidad del cuestionario utilizado, se obtuvo un Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) que estadísticamente es confiable, debido a que es relativamente cercano a uno (1), para calcularlo se utilizó el programa estadístico SPSS versión 22.

*Tabla 7. Perfil de los encuestados*

Genero	Participantes	%
Hombre	12	52.17%
Mujer	11	47.93%
Edad		
30 a 50 años	15	65.22%
51 a 65 años	8	34.78%

Nivel escolar		
Licenciatura	18	78.26%
Maestría	4	17.39%
Doctorado	1	4.35%
Antigüedad laboral		
De 5 a 15 años	8	34.78%
De 16 a 25 años	50	43.47%
De 26 a 35 años	1	21.73%

Creación propia, octubre 2021

## DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los líderes estratégicos tienen la habilidad y la capacidad de realizar acciones integrales que les permiten gestionar adecuadamente los grupos y los procesos administrativos de la organización según la situación particular en la que se encuentra la empresa, por una parte, tienen la habilidad de facilitar procesos en entornos corporativos complejos, saben interactuar con los colaboradores y anticiparse mediante planificaciones a los objetivos de las organizaciones privadas, públicas o en nuestro caso del sector no gubernamental (4).

En la tabla 7, perfil de los encuestadas, se considera oportuno priorizar la formación académica y el género. En cuanto a la formación académica, Mata en su artículo Planificación Estratégica, Liderazgo y Ética en la Gerencia de empresas sociales, describe al líder estratégico desde la capacidad adquirida basada en la formación académica para realizar planificaciones, uno de sus resultados permite identificar que el 60% de los directivos contaban con una formación académica técnica o grado de licenciatura lo que limita la capacidad para responder de manera efectiva ante situaciones desconocidas y en un entorno conflictivo organizacional, este desconocimiento y descontrol, es similar al resultado identificado en este estudio, el 4.35% (1 gerente) tiene categoría de doctorado, lo que implica que únicamente una persona cuenta con una base teórica y académica avanzada en dirección estratégica, al considerar la suma de los dos porcentajes, se evidencia que el 95.65% de los gerentes tienen carencia de una base teórica estratégica para comprender, adaptarse y responder a situaciones complejas dentro de una organización, el resultado anterior, se interpreta como una debilidad directiva intrínseca de los colaboradores que puede detonar en una crisis estratégica empresarial. En este orden de ideas, el estatus educativo de un líder, debido al cúmulo de conocimiento e información adquirida por maestrías, especializaciones, doctorados y posdoctorados derivan en una visión empresarial integral e innovadora que permite anticipar los cambios económicos, sociales, y políticos en torno al contexto de la empresa, considerando el manejo y relación de los grupos de interés en una institución, donde el líder es capaz de crear estímulo en el colaborador, gestionar una comunicación eficaz y persuadir a los seguidores para lograr los objetivos de manera conjunta (5) así entonces el liderazgo estratégico

es la capacidad desarrollada mediante procesos formativos que permiten a un individuo influir en la conducta de otros y en la empresa, con el fin de lograr los objetivos propuestos, por tanto es necesario fundamentarse en los objetivos construidos según la visión empresarial para obtener los resultados positivos y ser eficientemente competitivos.

En lo que respecta al género como característica del líder estratégico situacional sexo masculino predomina sobre el sexo femenino, lo que indica que la empresa social estudiada posee una distribución de mandos de dirección casi equilibrada, pero sin llegar a participación igualitaria, no obstante, se resalta que el poder de decisión recae en género masculino, lo que evidencia una segregación institucional desequilibrada ya que los gerentes del género femenino no tienen poder de dirección y decisión, es decir, que los mandos femeninos están condicionadas a realizar acciones estratégicas delegativas, procedentes de los mandos estratégicos masculinos.

El análisis anterior, es similar a la conclusión de Maque & Quisque en su trabajo “Relación de los estilos de liderazgo situacional y habilidades directivas en el personal de línea de mando de las empresas” donde se identificó que el 29.10% de los mandos gerenciales estaba integrado por mujeres que cumplen ordenes, y el 71.90% de los mandos que giran las ordenes está representado por el género masculino, lo anterior, nos permite considerar, que los hombres en posición de poder tienen la característica estratégica situacional de la delegación (6) y que esta es de menor presencia en las mujeres, situación que podría incidir que en las empresas las brechas de género condicionen las características de un liderazgo estratégico situacional, este análisis requeriría un estudio adicional que permita confirmar o negar esta condición.

El cuestionario multifactorial de liderazgo estratégico y administración permitió identificar el desequilibrio de liderazgo por género, en esta investigación los hombres son quienes están al frente de los cargos directivos, (7) donde el género masculino dirige y toma decisiones y las mujeres tienen un porcentaje menor de participación en la dirección de empresas sociales, podría suponer que son consideradas seguidoras, pero para probarlo se hace necesario un estudio a profundidad que permita establecer la relación de dirección y género del líder.

Lo anterior, confirma que el liderazgo estratégico puede ser compartido entre todos los miembros de la organización (5) pero serán las características de cada líder lo que marcará la diferencia para integrarse, relacionarse y volverse participativo (8)

Tabla 8. Estadística descriptiva de las variables

N	Liderazgo Estratégico	Elementos de la administración
Media	3.32	3.01
Error típico	0.25	0.23
Mediana	3.73	3.50

Moda	4.07	3.50
Desviación estándar	1.21	1.12
Varianza de la muestra	1.45	1.26
Curtosis	-1.10	-1.00
Coefficiente de asimetría	-0.69	-0.20
Rango	3.47	4.00
Válido	23	23

*Creación propia, a partir del análisis en SPSS versión 22*

En lo que respecta al análisis de los resultados de la tabla 8, estadística descriptiva de las variables se comprueba que las circunstancias condicionan la capacidad dirigir y tomar decisiones de un líder, lo que supone que el líder que existe en las organizaciones sociales no toma decisiones sin afectar a la gente y a la organización y que hay otros los seguidores que cumplen las delegaciones. Los resultados en la tabla 8 confirman que el líder que existe en las organizaciones sociales no toma decisiones considerando las circunstancias, sino que realiza acciones que le han sido delegadas, esta tendencia derivativa en el líder es una similitud en el directivo que gestiona instituciones educativas, un líder vincula y con los subalternos mediante la delegación que eficiencia a las organizaciones (9). Lo anterior, ratifica una incidencia del líder en la administración positiva o negativamente, por tanto, un directivo busca generar una dinámica organizacional que permita re diseñar los planes que previamente habían sido construidos, sin que estos ajustes, cambien las metas, es decir, que podemos alterar la forma de administrar, pero no modificar los objetivos planificados. El resultado de la media obtenida para las variables liderazgo y elementos de la administración al ser cercanas condicionan la característica de situacional del líder, limitando su capacidad de reacción circunstancial para con los colaboradores, la organización y el entorno. El error típico de la muestra al ser positivo y de valores similares permite concluir que hay factores organizacionales desconocidos que distorsionan las características del líder estratégico, en cambio los aspectos conocidos por los elementos de la administración no modifican las características en situaciones desconocidas. Los resultados de la mediana están por encima de la media. No obstante, el promedio de los entrevistados no llega a 5 lo que significa que los gerentes prefieren realizar actividades administrativas existentes, en lugar de rediseñar o realizar ajustes, esto significa que hay carencia de una habilidad o capacidad para realizar actividades considerando el contexto, pero que si son capaces de realizar tareas que han sido delegadas por otro mando estratégico. La moda aporta datos simétricos para las variables, confirma que en los mandos gerenciales no hay colaboradores con características situacionales, sino que se fundamentan en los procesos administrativos. Los resultados de la desviación estándar son similares a la varianza de la muestra ninguno supera a 1.5. por lo que de aplicarse

nuevamente la encuesta los resultados serán similares. Por su parte el error de curtosis al ser negativo para ambas variables significa que es menor a cero (0) por tanto la distribución se sesga a la derecha, indicando que tan apuntada o achatada se encuentra una distribución de los mandos gerenciales en cuanto a características del líder respecto a determinadas situaciones. En cuanto al coeficiente de asimetría los resultados negativos al ser inferior a cero (0) la curva de asimetría está inclinada a la izquierda, para ambas variables.

*Tabla 9. Prueba de normalidad de la hipótesis*

Variables X, Y	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estad.	GI	Sig.	Estad.	GI	Sig.
Liderazgo Estratégico	.285	23	<.001	.854	23	.003
Elementos de la administración	.277	23	<.001	.874	23	.008

a. Corrección de significación de Lilliefors

Al ser el tamaño de la muestra menor a 50 participantes, se procede a realizar el análisis de la prueba de normalidad según los datos estadísticos de Shapiro-Wilk por ser una prueba de resultados más potentes y cercanos a cero, mientras que los datos obtenidos utilizando el proceso de Kolmogórov-Smirnov se encuentran alejados de cero en los datos analizados. Los resultados de la Sig. en el proceso de Shapiro-Wilk al ser menor a 0.05, permite rechazar la existencia de líderes con características situacionales en las organizaciones sociales, al mismo tiempo permite confirmar que hay una tendencia a cumplir los procesos administrativos. Lo anterior, permite concluir que no existe un liderazgo estratégico situacional en empresas del sector social y que son incapaces de reaccionar a circunstancias específicas relacionadas con las personas, la organización y el entorno.

*Tabla 10. Correlación de Spearman de las variables*

Rho de Spearman		Variables	
		X	Y
Variable X Liderazgo Estratégico	Coefficiente de correlación	1.000	.729**
	Sig. (bilateral)	.	<.001
	N	23	23
Variable Y Elementos de la administración	Coefficiente de correlación	.729**	1.000
	Sig. (bilateral)	<.001	.
	N	23	23

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Al realizar la prueba de correlación de Spearman el resultado positivo confirma estar por encima de 0.50,

siendo entonces una correlación positiva fuerte entre las variables. Como el valor de Sig. Bilateral es menor a 0.001 significa que al aplicar el instrumento a la misma población los resultados serían consistentes y la probabilidad de que cambien sería cero. La relación de las variables permite concluir que existe una relación fuerte entre las variables, y que por esa razón los colaboradores en cargos gerenciales no tienen características de un líder situacional al carecer de la capacidad de diseñar, comprender, anticipar o reaccionar según determinadas circunstancias con las personas, la institución y el entorno. Lo anterior, evidencia a nivel estratégico un desconocimiento de la visión y misión organizacional de los encuestados podemos afirmar que existe una carencia de conocimientos teóricos estratégicos que limitan el desarrollo de habilidades y competencias estratégicas, resultado comparable con el análisis del liderazgo con cargos directivos en empresas sociales (10) que evidencia la deficiencia del líder, por desconfianza de los seguidores, lo que puede condicionar el futuro institucional y debilitan la capacidad empresarial frente a competencias, esto permite inferir que en los colaboradores hay incapacidad para realizar una planificación empresarial y que esto a su vez refleja en un gerente la falta de características que debe reunir un liderazgo estratégico, (11) dado que la falta de planificación condiciona el crecimiento y desarrollo de una empresa, sin importar que estas sean públicas o privadas, una empresa social sin planificación no tiene identidad corporativa y por tanto desconoce su presente y su porvenir empresarial, esto es una consecuencia de líderes que no son capaces de planificar el rumbo de una sociedad mercantil social.

En cuanto a la falta de características estratégicas en los gerentes que administran organizaciones no gubernamentales, podemos asociar que siempre habrá una incidencia positiva o negativa en la administración y que determinará el cumplimiento de objetivos de las empresas sociales, en contraste con los líderes estratégicos que conocen y que cumplen sus roles organizacionales son capaces de modificar favorable o desfavorablemente la gestión administrativa de una organización según el ámbito en que se ejecutan las decisiones, considerando el contexto externo o interno (12). A pesar de que el liderazgo estratégico y la administración de empresas sociales son temas de interés para la comunidad empresarial y académica, aún existen interrogantes vigentes en cuanto a las características que debe tener un líder estratégico para realizar una incidencia positiva en la administración de organizaciones no gubernamentales, específicamente en cuanto a planificación se refiere, la literatura consultada no ha permitido establecer cuáles son esas características que debe tener un líder estratégico que administra empresas sociales, no obstante a permito establecer que el liderazgo estratégico se centra en las dimensiones administrativas planificación, organización, dirección y control (10) por tanto, los líderes que son capaces de planificar, organizar, dirigir y controlar,

pueden tomar decisiones considerando el contexto externo o interno de la corporación en un momento determinado, y que sus directrices corporativas inciden en la administración y en el logro de objetivos previamente planificados de una manera positiva o negativa (1) se buscara entonces, que el liderazgo incide de forma positiva y significativa en una organización. Por último, es importante destacar que en las ONG hay presencia de un liderazgo transformacional capaz de incidir positivamente en las personas y en las empresas, pero esta investigación también confirma la existencia de un liderazgo situacional que carece de características estratégicas asociadas a la planificación y a la toma de decisiones para la consecución de los objetivos que definen el presente y futuro de una empresa social (13). Los líderes de las empresas sociales, deben ser capaces de alinear los objetivos con la visión empresarial de tal manera que estos objetivos estratégicos permanezcan a pesar de las exigencias externas que aquejen a la empresa, como ser la competencia, igualmente deben prevalecer los objetivos empresariales en contextos internos que conllevan las relaciones de las personas y la empresa.

Un líder debe ser capaz de adaptarse a cualquier tipo de contexto, interno o externo, bajo su dirección un colaborador y la empresa serán capaces de acomodarse a las diferentes condiciones del ecosistema empresarial donde opera, permitiéndose flexibilizarse sin perder su visión institucional. Un líder que es capaz de anticipar y reaccionar a situaciones es un líder estratégico situacional, que puede crear empresas flexibles competentes en cualquier contexto, población meta y competencia (14). Por último, el factor humano en lo referente a las relaciones interpersonales del líder con los colaboradores debe contar con una comunicación asertiva y efectiva, que permita generar una dependencia hacia la búsqueda conjunta de los objetivos planificados que benefician a la empresa social y a las personas. Una deficiencia entre los colaboradores y los líderes, resulta en una desconfianza de los seguidores para con las directrices de los líderes, por tanto, un clima laboral basado en la confianza de los subalternos en las capacidades del líder determina el rendimiento y la eficiencia de los colaboradores y la empresa (15).

## CONCLUSIONES

En el ecosistema de las empresas sociales y sin fines de lucro, específicamente las organizaciones no gubernamentales (ONG's), este estudio ha evidenciado que no hay presencia en los cargos gerenciales de un líder de características situaciones que es capaz de responder a contextos que involucran a las personas, las empresas y el entorno.

Se pudo concluir que el liderazgo estratégico situacional es capaz de influir positivamente en la eficiencia de una empresa social, cuando están estratégicamente formados y han desarrollado habilidades directivas, pero ante la carencia de estas características, también pueden afectar

negativamente a la empresa, los colaboradores y su entorno.

Los resultados del estudio confirman que en los encuestados hay carencia de habilidades directivas condicionadas a su limitada formación académica, donde el 95.65% de los encuestados ha accedido a un título de licenciatura, lo que limita su capacidad de adaptar las situaciones sin separarse de la visión y misión empresarial.

Se comprobó la correlación de las variables, cuyo resultado de la Sig. Bilateral menor a .0001 significa que al aplicar el instrumento a la misma población los resultados serían consistentes y la probabilidad de que cambien sería cero.

Los resultados de la prueba de normalidad de la hipótesis de la Sig. que son menor a 0.05 permite concluir que no existe un liderazgo estratégico de características situacional en las empresas del sector social y que son incapaces de reaccionar a circunstancias específicas relacionadas con las personas, la organización el entorno.

La incapacidad de un dirigente de responder situacionalmente permite concluir que tendrá un efecto negativo en el logro de los objetivos previamente planificados e incorporados en su visión empresarial y que estos a su vez estarán condicionados a la capacidad del líder en modificar y re diseñar los planes según el contexto o situación particular que demanda el entorno empresarial. Si bien es cierto, el liderazgo estratégico es capaz de incidir negativamente en la administración de las empresas sociales, también las puede afectar positivamente, para ello será necesario tomar decisiones analizando diferentes escenarios, los recursos, el capital humano y el entorno, solo así podrá lograr una competitividad en un ecosistema empresarial.

### AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento a la Presidencia y a la Rectoría General de la Universidad Tecnológica de Honduras por el patrocinio para la publicación de este artículo y por crear espacios de formación continua para sus egresados y docentes, al programa de becas de Pan Para el Mundo (PPM) y a la Asociación de Organizaciones no Gubernamentales (ASONOG) que apoyaron el financiamiento de mi formación educativa doctoral, y a la Comisión de Acción Social Menonita que facilitó el recurso humano para generar los datos de esta investigación.

### BIBLIOGRAFÍA

1. Vargas Salgado M, Máynez Guadarrama AI, Gómez Bull KG, Alonso Ochoa JD. Es el liderazgo transformacional un predictor del compromiso afectivo y la intención de permanencia en la

organización. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 2018; 11(3): p. 17-28.

2. Salgado Escobar G, Aguilar Fernández M, Cárdenas González JH. El liderazgo transformacional y su relación con la innovación organizacional y lo verde. *Revista Administración y Organizaciones*. 2022;: p. 106-132.
3. Cruz Vásquez M, Lezama Torres MÁ, Pico Gonzalez B. Liderazgo estratégico en los mandos medios de la Comisión Federal de Electricidad. *Revista Negocios y Mercados*. 2017;: p. 97-126.
4. Mata Espencer JA. Planificación estratégica, liderazgo y ética en la gerencia de las empresas del gas doméstico en Carabobo, Venezuela. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*. 2020;: p. 253-282.
5. Rojas Carrasco OA, Vivas Escalante AD, Quiñonez Fuentes JZ, Mota Quiñonez KT. El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanística. *Sophia, Colección de la Filosofía de la Educación*. 2020 Sep; 28(1): p. 237-262.
6. Maque Ayma KM, Quisque Curasi KV. Relación entre los estilos de liderazgo situacional y habilidades directivas en el personal de línea de mando de una empresa industrial. 2021.
7. Quisque Contreras BM. Satisfacción laboral y síndrome de burnout en trabajadores de una organización social sin fines de lucro, Huamanga. 2021.
8. Pereda Torres GB. Adaptabilidad del estilo de liderazgo en voluntarios de una organización sin fines de lucro. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Psicología, Escuela Profesional de Psicología*. 2018.
9. Sepúlveda L, Valdebenito MJ. Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo. *Calidad en la educación*. 2019; 51: p. 192-224.
10. Ore H, Olortegui E, Ponce D. Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*. 2020; 8(4): p. 31-44.
11. Jiménez M, Gómez Silva P, Flórez López D, Flórez López LA. Estrategias de Sostenibilidad y Financiamiento para la Fundación “Ser feliz Ubuntu” de la ciudad de Villavicencio que permitan garantizar la atención integral de adultos mayores en estado de abandono. *Cooperación Minuto de Dios*. 2021.
12. Urrego L. Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*. 2020; 5(9): p. 28-43.

13. Rodríguez Álvarez H, Martínez Quezada A, Castillo Guerrero V, Henríquez Olmedo B. Identificación del estilo de liderazgo influyente en la comitiva nacional de la organización no gubernamental AIESEC especializada en intercambio internacional de carácter social y laboral en Sao Paulo, Brasil. *Revista Perspectiva*. 2018; 19(2): p. 201-214.
14. Rodríguez Cardoza L. El desarrollo de las ONG de México y su coincidencia con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 2017; 91: p. 59-84.
15. Gonzales Reyes JV, Paredes Nuñez MA, Paredes Nuñez R, Paredes Nuñez V, Paredes Nuñez II. La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*. 2018; 42(95): p. 241-252.

*Tabla 11. Roles de Contribución*

Rol de Contribución	Autor
Conceptualización	Enoc Murillo Henríquez
Metodología	Enoc Murillo Henríquez
Administración del proyecto	Enoc Murillo Henríquez
Recursos	Enoc Murillo Henríquez
Software	Enoc Murillo Henríquez
Redacción	Enoc Murillo Henríquez



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.