



ACADEMO

E-ISSN: 2414-8938

investigacion@ua.edu.py

Universidad Americana

Paraguay

Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de  
Asunción, Paraguay

ACADEMO, vol. 5, núm. 2, julio-diciembre, 2018, pp. 117-126

Universidad Americana

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=688273455004>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**ARTÍCULO ORIGINAL**DOI: <http://dx.doi.org/10.30545/academo.2018.jul-dic.4>**Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay**

Situational leadership style predominant in the Micro and Small Companies of Asunción, Paraguay

**Chap Kau Kwan Chung**

Universidad Americana. Paraguay.

E-mail: [wendy505@hotmail.com](mailto:wendy505@hotmail.com)**Soledad Cardozo**

Universidad Nacional de Asunción. Paraguay.

E-mail: [cardozo.soledad@gmail.com](mailto:cardozo.soledad@gmail.com)**RESUMEN**

La presente investigación versa sobre la teoría del liderazgo situacional y sus correspondientes estilos: dirigir, guiar, participar y delegar. Como principal objetivo se asumió identificar el tipo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas activas en el mercado paraguayo en los últimos diez años en la ciudad de Asunción. La metodología utilizada responde al enfoque mixto, se ajusta al tipo no experimental, transeccional y explicativa; sobre un marco muestral compuesto por 216 individuos consultados, vinculados al segmento económico elegido. La muestra fue no probabilística y tomada por conveniencia. El instrumento aplicado fue el Cuestionario de Liderazgo Situacional del Profesor Hernán Bachenheimer. Se postularon tres hipótesis de partida, de las cuales dos fueron confirmadas y una refutada. Se concluyó que el estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas asuncenas corresponde al estilo Participar. Asimismo, la variable de parentesco es significativa para el grupo encuestado, ya sea en calidad de propietario o vínculo familiar con el mismo. Finalmente, se discute sobre el estilo de liderazgo situacional Delegar, en tanto que es poco significativo en relación a los demás estilos.

**PALABRAS CLAVE:** Teoría situacional; liderazgo; estilos de liderazgo; microempresa; Paraguay.

Artículo recibido: 26 abr. 2018.

Aceptado para publicación: 25 jun. 2018.

Correspondencia: [cardozo.soledad@gmail.com](mailto:cardozo.soledad@gmail.com)

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar.

Página web: <http://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/>

Citación Recomendada: Kwan Chung, C. K., Cardozo, S. (2018). Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay. ACADEMO (Asunción) 5(2):117-126.

## ABSTRACT

The current research deals with the situational leadership theory and its corresponding styles, namely: 'Directing', 'Guiding', 'Participating' and 'Delegating'. The main objective was to identify the type of situational leadership that is predominant in small and microenterprises based in Asuncion, and which have been active in the Paraguayan market for ten years at least. The methodology employed in this research responds to a mixed approach, adjusted to the non-experimental, cross-sectional and explanatory type. The sample frame includes 216 surveyed individuals, according to a previously determined economic status. The sample was non-probabilistic and conveniently taken. The instrument applied in this research was the Questionnaire of Situational Leadership undertaken by Prof. Hernan Bachenheimer. Three starting hypotheses have been formulated, with one of them being 'rejected' and the other two 'failed to reject'. It was hence concluded that the predominant situational leadership style of small and microenterprises based in Asuncion corresponds to the Participating type. Likewise, the variable named 'Kinship' is significant for the surveyed group, either in terms of ownership or family bonds. Finally, a discussion is also offered about the Delegating situational leadership style, as it ends up being not significant compared to the other styles.

**KEYWORDS:** Situational theory; leadership and leadership styles; microenterprises; Paraguay.

## INTRODUCCIÓN

Se postula que liderazgo es el proceso mediante el cual un individuo influye en otros miembros del grupo con el fin de alcanzar las metas organizacionales o del grupo (Greenberg & Baron, 1993). Un tanto más reduccionista Syroit (1996), define el liderazgo como "un conjunto de actividades de un individuo que ocupa una posición jerárquicamente superior, dirigida a la realización y dirección de las actividades de otros miembros con el propósito de lograr de manera efectiva el objetivo del grupo". Además, Bennis & Nanus (1985) citados por Alves (2000) subrayan que existen por lo menos trescientas definiciones distintas de liderazgo. Por lo que corresponde asumir como definición de líder, para este trabajo, aquel sujeto cuya responsabilidad y visión empuja hacia la acción a los demás miembros de su equipo y para liderazgo, la influencia de un sujeto sobre otros.

En cuanto a la eficacia del liderazgo Jesuino (1996), expresa que debería hacerse a un lado el modelo según el que existe un líder universal cuyas características personales lo vuelven eficaz en todas las situaciones. Pues se ha dejado atrás la hipótesis del líder innato. Inclusive, Martens citado por Alves (2000) es categórico al resumir las cualidades de un liderazgo eficaz como es la

assertividad, empatía, habilidades de comunicación, autocontrol, confianza en los demás, persistencia, flexibilidad, aprecio de los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, ser persistentes y responsables y procurar identificar los problemas en sus estados iniciales. Pero, aún existen muchas más como el compromiso; así lo asegura Stephen Gregg en Maxwell (2000) quien sostiene que es *lo que diferencia a los hacedores de los soñadores*. Desde esta perspectiva, la gente no sigue a líderes no comprometidos, es decir, lo observable por el equipo de trabajo, desde las horas invertidas para la concreción del cometido hasta el empeño por la auto superación de ese líder. Sin olvidar sus características, la percepción que de éste tienen los miembros de su organización, el contexto en el que se mueve y las circunstancias de cada situación.

Al decir de Yukl y Van Fleet (1992) citado por Lupano & Castro (2005) es tal el estado de confusión en el que se halla el estudio de liderazgo, que probablemente se deba a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de teorías abarcadoras que integren los diferentes hallazgos aislados. Así, los estudios pueden clasificarse de acuerdo al énfasis: en las características del líder, sus conductas, su poder de influencia o los factores situacionales.

El liderazgo difiere de la gerencia, aunque pueden ser complementarios en algunos casos, puesto que poseen significado distinto y características disímiles. Así, los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada. Los líderes en cambio se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y, además, las hacen participar en la toma de decisiones (Yukl, 2002).

La Teoría de los rasgos fue desarrollada entre 1930 y 1940 del siglo XX, el enfoque se sustenta en las cualidades del líder, puesto que, la premisa es que el éxito está garantizado proporcionalmente a las habilidades, destrezas, talento y visión del mismo. No obstante, Stogdill (1974) sentenció que, pese a los intensos esfuerzos de centenares de investigaciones, no fue sino un intento fallido, pues no se encontraron evidencias suficientes que solventen el presupuesto de ciertas cualidades de liderazgo que garanticen el éxito en líneas generales.

Sin embargo, desde un punto de vista más optimista, se evidenció además mediante las múltiples investigaciones y sus diseños y métodos cada vez más rigurosos y novedosos, que los rasgos del líder están vinculados, más bien, con la conducta y la efectividad de este y sus alcances. Es decir, mientras los resultados de las investigaciones preliminares sugerían características de la personalidad e inteligencia del líder, los hallazgos amplificaron la observación y permitieron relacionar el liderazgo con los distintos roles que debe asumir el líder.

A lo largo del tiempo, el liderazgo ha suscitado el interés de no pocos investigadores y a continuación se exponen los enfoques más notables. En principio, de las teorías de las características y el de las teorías del comportamiento. La una, correspondiente a los

inicios de estudio de esta temática, los años treinta para contextualizar, referido a los atributos de personalidad, sociabilidad, habilidades y destrezas innatas del líder. Mientras que la otra, sostiene que los patrones ideales para el liderazgo eficaz pueden aprenderse. A su vez, la teoría del comportamiento fue abordada desde cuatro perspectivas:

La de finales de los años cuarenta, cuando la Universidad de Ohio postuló dos dimensiones independientes del comportamiento del líder: la estructura de inicio y la consideración. Paralelamente, los estudios de la Universidad de Michigan buscaron caracterizar el comportamiento del líder mediante dos dimensiones: la orientación al empleado y la orientación a la producción.

La Matriz Gerencial en la que Blake y Mouton analizaron la bidimensionalidad del liderazgo, en Interés por la gente e Interés por la producción. Que de algún modo puede tener similitud con las anteriores, pero que incluye además 81 posiciones distintas en su gráfica y no busca resultados sino factores dominantes.

Fred Fiedler (1967) desarrolló su teoría entre los años 1965 y 1967, y a su criterio, existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de lograr un liderazgo efectivo: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder. La primera dimensión revela que cuanto mayor sea la confianza, el afecto, el respeto y la admiración de los miembros del equipo de trabajo hacia el líder, más predisuestos estarán ellos a seguir instrucciones y por ende, más posibilidades de concreción del cometido. En tanto que, la segunda dimensión postula que cuanto mayor sea la indefinición o falta de claridad sobre las tareas a realizarse, mayor dificultad tendrá el líder en el mando y, finalmente, la tercera sostiene que el cargo o puesto le otorga mayor fortaleza al líder; quien debe decidir sobre despidos, contrataciones, aumentos de salarios, disciplina, promociones, etc. La innovación conceptual de esta teoría está dada en la incorporación de la variable contingencia en el marco de las relaciones que ocurren en las organizaciones y están

estrechamente vinculadas al liderazgo y el ejercicio del poder.

Fiedler fue pionero en la investigación de las Teorías de las contingencias con su modelo, presentó también un instrumento al que llamó "Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido (CTMP), con el que buscó medir si un individuo tiende a las relaciones o bien a las tareas. Identificó así tres criterios: Relación Líder-Miembro, Estructura de la Tarea y Posición del Poder. Fiedler consideró que el estilo individual del liderazgo es fijo y, que, de acuerdo al caso, deberá cambiarse el contexto o al líder; pues a criterio de este autor, las características del líder son innatas. Y fue más allá, trabajó junto a García en una suerte de ampliación del postulado anterior. Como resultado subrayó el proceso por medio del que el líder es susceptible de éxito o eficacia, la Teoría de los recursos cognitivos.

A finales del siglo XX, Fred E. Fiedler diseñó la pionera de las teorías del liderazgo situacional. En su postulado refirió el modo en que las variables situacionales interactúan no solo con el comportamiento sino también con la personalidad del líder; la denominó Teoría por contingencia de la eficacia del líder. En el enfoque de contingencia existe un carácter proactivo y no simplemente reactivo. De hecho, al decir de Chiavenato (1989) puede ser llamado el enfoque de "si-entonces" Es decir, el reconocimiento, el diagnóstico y la adaptación a la situación son fundamentales para esta mirada.

Este modelo está dirigido a detectar si el estilo de liderazgo de un individuo está orientado a las tareas o a las relaciones y si la situación – contexto– entiéndase la relación entre el líder y el seguidor, la estructura de la tarea y el poder por la posición coincide con el estilo del líder para potenciar el desempeño.

Podría señalarse al respecto de la teoría contingencial de liderazgo, una característica esencial, la relatividad. Aplicada según la situación que se presente -el momento- y su lectura eficaz

para la toma de decisión posterior. De esto se desprende que en el marco de los principios generales de la administración no existe lo absoluto.

El estilo ideal de liderazgo es, entonces, aquel basado en la flexibilidad. Así, según Fiedler, citado por Chiavenato (2006) plantea tres dimensiones situacionales: Relaciones entre líder y miembro, Estructura de la tarea y Poder de la posición del líder.

A su vez, estas tres dimensiones están vinculadas con dos orientaciones que el líder puede adoptar: orientación para relaciones humanas y la orientación hacia la tarea. La una con gran dosis democrática y la otra con notable tinte contralor.

Posteriormente, Hersey y Blanchard enfocaron la lente en los seguidores del líder, un aspecto novedoso en el estudio hasta ese momento, la Teoría Situacional. Según la cual, el liderazgo exitoso se consigue al elegir el estilo oportuno de liderazgo que, al decir de los autores, es contingente. Pues observaron el nivel de disponibilidad de los seguidores.

Nunes (2016), describe el modelo de decisión como resultado de una búsqueda para ayudar a decidir cuándo y en qué medida los gestores deben involucrar a los trabajadores en la resolución de un determinado problema. Cita además los cinco estilos de liderazgo que conforman este modelo:

AI – El líder resuelve el problema o toma él mismo la decisión, teniendo en cuenta la información de que dispone.

All – El líder recoge la información necesaria de los subordinados y más luego decide él solo cuál es la solución para el problema.

Cl – El líder comparte el problema, individualmente, con los subordinados que considera más importantes, sin reunirlos en grupo. Posteriormente, toma la decisión que puede, o no, reflejar la influencia de los subordinados.

CII – El líder comparte el problema en grupo con los subordinados, reteniendo sus ideas y sugerencias. Después, toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

GII – El líder comparte el problema con los subordinados como grupo. En conjunto son generadas y evaluadas alternativas y buscan llegar a un acuerdo en cuanto a una solución. El líder no intenta influenciar el grupo para adoptar su solución, y acepta e implementa cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.

Como se ha evidenciado hasta el momento, el liderazgo situacional enfatiza la tarea y el comportamiento de la relación. Es una teoría que deja grietas para proseguir con su estudio y análisis, dado que no hay ningún axioma concluyente. De hecho, desde este enfoque se puede afirmar que existen numerosas premisas que pueden ser agrupadas en la teoría de liderazgo situacional. Vale decir, que no existe un patrón de conducta óptimo y aplicable a todos los casos, sino más bien, diferentes patrones aplicables según la situación de la que se trate.

Paul Hersey y Ken Blanchard citados en García & Duque (2011), considerados padres de la teoría del liderazgo situacional, clasificaron en cuatro estilos posibles:

- Dirigir: alta preocupación por las tareas. El líder es quien toma las decisiones definiendo el qué, cómo y cuándo. De otro modo, se generaría desconcierto y temor entre los nuevos empleados.

- Guiar: aunque el líder sigue definiendo tareas y roles ya empieza a solicitar el feedback - ideas, sugerencias, preguntas- del equipo y premia sus avances.

- Participar: mayor interés por las personas y relaciones. Tanto las decisiones como el control se gestionan de forma conjunta. Supone un mayor nivel de motivación y de asunción de responsabilidades por parte de los empleados.

- Delegar: el líder detecta y evalúa el talento, llegando a delegar tareas en su equipo. Es el máximo nivel de autonomía para los colaboradores.

Ya haciendo foco en el terreno local, en Paraguay, se tienen dos características observables en toda Micro y Pequeñas empresas (MYPE); la primera el número de trabajadores y la segunda el volumen de ventas anuales. Así tenemos que el Centro Económico Nacional (2011) considerada a las MYPE con 1 a 10 personas como máximo y un valor de ventas anuales de menor o igual a 300 millones de guaraníes. En coincidencia, el marco normativo paraguayo, en la ley número 4457/12 (Ley Nº4457, 2012) contempla que las microempresas están conformadas hasta de 10 personas y las ventas anuales hasta 500 millones de guaraníes (unos 88792 dólares americanos). Asimismo, ésta lleva la nomenclatura de MIE, mientras que las pequeñas empresas, llamada PE, están conformadas de hasta 30 personas y las ventas anuales de hasta 2.500 millones de guaraníes o su equivalente en dólares.

El código de Clasificación Nacional de Actividades Económicas de Paraguay clasifica las actividades económicas en tres grandes grupos: industria, comercio y servicios (Dirección General de Estadística, Encuestas y Censo, 2009).

Así, la Industria comprende actividades como la explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, elaboración de productos alimenticios, suministro de electricidad entre otros.

El comercio incluye actividades como la reventa al por mayor y menor de productos nuevos o usados, como también la reparación de vehículos automotores y motocicletas. Y por último, el sector servicios que presenta dos sub grupos: los financieros y los no financieros. Los primeros comprenden los servicios de comidas y bebidas, enseñanza, transportes, telecomunicaciones, actividades inmobiliarias entre otros y los segundos incluyen la intermediación financiera, los seguros y los fondos de pensiones.

El último censo nacional señala que en Paraguay existe un total de 224 242 empresas, entre micro, pequeñas, medianas y grandes (Tabla 1).

**Tabla 1.** Unidades económicas por sector económico. Año 2010.

Unidades Económicas	Sector Económico			
	Industrias	Comercios	Servicios	Total
Micro y Pequeñas	21861	110249	71826	203936
Medianas	1838	7900	3576	13314
Grandes	1005	4354	1633	6992
Total	24704	122503	77035	224242

**Fuente:** Censo Económico Nacional, 2011.

La presente investigación parte de la necesidad de identificar el tipo de liderazgo situacional dominante en las Micro y Pequeñas empresas paraguayas. Al menos el 50% de la mano de obra activa en el Paraguay es absorbida por éstas y es ahí en donde radica su relevancia; puesto que ellas constituyen el 91% de las unidades económicas locales.

Tal como lo afirma Barrow (1977) el éxito de cualquier sistema económico, político y organizacional depende de la acción eficiente de los líderes de ese sistema. Éxito que puede ser posible cuando los miembros de la organización son influenciados por un liderazgo que les permita desarrollarse y valorar sus funciones. Ahora bien, mantener el foco sobre ciertas variables como la dirección, la persuasión, la participación y la delegación conducen necesariamente a vincular el análisis con un modelo, el situacional, planteado por Hersey & Blanchard (1996) en el cual las tareas y las relaciones constituyen dos aspectos significativos y determinantes a la hora de caracterizar un estilo de liderazgo. Entendiendo ambas dimensiones señaladas desde su combinación: comportamiento de tarea y comportamiento de relación.

La Teoría de Liderazgo Situacional (TLS) guarda ciertos vínculos conceptuales con la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton, pero a diferencia de ellos, la TLSeL plantea que el contexto situacional es distinto a cada caso, no se puede reducir a un estilo óptimo aplicable a todos los casos, tal como lo afirma Reddin (1997) citado en Sánchez Santa-Bárbara & Rodríguez (2010).

Asimismo, cabe la salvedad de que, en suma, las teorías situacionales conllevan a determinadas limitaciones, por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas (Yukl & Van Fleet, 1992). Y tal como en algún momento la Ohio State University dio el puntapié inicial en los años cuarenta, al día de hoy sigue tan vigente como tan controversial la discusión en torno al tema.

Y es así que el presente trabajo de investigación está basado en el siguiente planteamiento: ¿Qué tipo de liderazgo situacional predomina en las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) activas en el mercado paraguayo en los últimos diez años en la ciudad de Asunción? Ante este cuestionamiento surge el propósito de identificar el tipo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas activas en el mercado paraguayo en los últimos diez años en la ciudad de Asunción. Por consiguiente, de aquél se desprenden otros objetivos más específicos como ser: comparar los estilos de liderazgo situacional según el sector económico a que pertenece las MYPE; comparar los estilos de liderazgo situacional según el género del encuestado; especificar la predominancia del liderazgo situacional según el rubro y género del encuestado; relacionar el vínculo parental con el estilo de liderazgo situacional a que pertenece.

Fueron planteados como hipótesis, los siguientes:

- H1: En el estilo de liderazgo situacional de las Micro y Pequeñas empresas paraguayas existe una predominancia hacia el tipo "Dirigir".
- H2: Existe una tendencia masculina orientada hacia el liderazgo situacional "Participar" en las Micro y Pequeñas empresas paraguayas.
- H3: El vínculo parental es un factor preponderante en las Micro y Pequeñas empresas paraguayas.

## METODOLOGÍA

La presente investigación se ajusta al tipo no experimental, transeccional y explicativa, con un enfoque mixto. La población de un total de 41 239

MYPE en Asunción fue resultante de los datos concluidos por la Dirección General de Encuestas Estadísticas y Censos, tras el último censo oficial que data del año 2011 (Datos proveídos por el Mgs. Oscar Torales. Entrevista del 9 de febrero de 2018). En tanto que del tamaño muestral de 278 fueron aplicados 216 cuestionarios entre los meses de febrero y marzo de 2018, correspondiendo a un 77% (Tabla 2).

La muestra fue no probabilística y tomada por conveniencia, debido a que los seleccionados contaran con características que obedezcan a la clasificación de micro y pequeñas empresas en concordancia con las incluidas por la Dirección General de Estadística, Encuestas y Censo (2016)

En cuanto al instrumento, se optó por el Cuestionario de Liderazgo Situacional del Profesor Hernán Bachenheimer; que consta de 17 preguntas con cuatro opciones posibles de respuesta, que permitieron identificar el estilo de liderazgo de cada participante.

La aplicación del mismo se realizó a través de internet con el formulario facilitado por el Google Drive, mientras que la herramienta de tabulación utilizada para el presente trabajo de investigación fue Microsoft office (Excel – versión 2013).

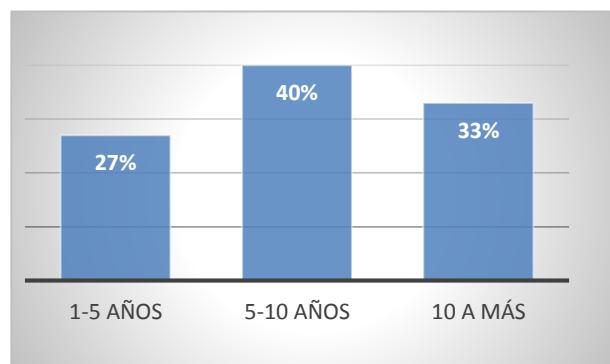
**Tabla 2.** Ficha técnica de la encuesta a MYPE en Asunción.

Universo	41.239
Delimitación espacial	Asunción
Tipo de muestreo	Por conveniencia
Tamaño muestral	278
Metodología de Recolección de Datos	Técnica: Encuestas (Online). Instrumento: Cuestionario estructurado
Nivel de confianza	95%
Margen de error	5%
Heterogeneidad	50%
Tasa de respuesta	77% - 216 encuestas
Fecha de Toma de Muestra	Febrero – Marzo 2018

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En primer lugar, se encuentra la formación académica de los empresarios consultados, en donde el 31% de ellos posee un nivel bachiller (secundaria concluida); el 36% son universitarios titulados y el 33% realizó al menos una formación de postgrado universitario.

En segundo lugar, se identificó que el 66% de los encuestados corresponden al sexo masculino y el 34% al femenino y de los cuales, el 21% son propietarios de la MYPE, el 64% ostenta cargos gerenciales con poder de decisión dentro de las empresas y finalmente, un 15% restante, corresponde a cargos de confianza, pero sin autonomía en la toma de decisiones estratégicas. Siguiendo con datos recabados, los años de antigüedad en el cargo de los encuestados fueron distribuidos en tres rangos posibles, a saber: de 1 a 5, de 5 a 10 y de 10 a más años. De lo cual se desprende que el 27% de ellos pertenece al primer grupo, el 40% al segundo y finalmente un 33% se ubica en el último grupo (Gráfico 1).

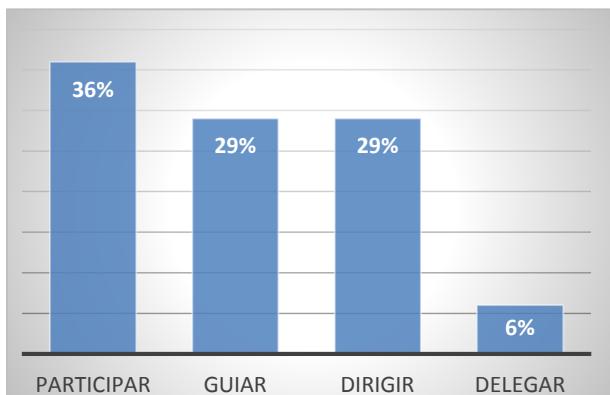


**Gráfico 1.** Antigüedad en el cargo.

Además, el 62% de los encuestados afirmó poseer algún tipo de vínculo parental, en tanto que el 38% señaló no tener ningún parentesco. Asimismo, un 37% de los mismos destacó su pertenencia al rubro de comercio, mientras que 34% al rubro servicios y el 29% restante a la industria.

Finalmente, el instrumento de liderazgo situacional del Profesor Hernán Bachenheimer determinó tras su aplicación que en primer lugar el

36% de la muestra se ubica en la categoría de Liderazgo *Participar*, los dos siguientes arrojaron el mismo porcentaje; el 29% corresponde al estilo *Guia y Dirigir*, en tercer lugar, el liderazgo de tipo *Delegar* con el 6% (Gráfico 2).



**Gráfico 2.** Estilos de liderazgo situacional según Profesor Hernán Bachenheimer.

Conviene señalar que a raíz de un estudio comparativo producto de la recolección de datos, según el sexo al que pertenece el encuestado se detectó que un 38% hombres poseen una formación universitaria. Lo que supera al 30% de las mujeres que tienen esta misma característica. Asimismo, en cuanto a la formación de postgrado, se halló coincidencia entre los sexos, siendo un total de 33% para ambos casos.

De los tres rubros en los que se divide la economía paraguaya se desprende que el 35% de los encuestados masculinos se dedica al comercio, mientras que el 38% de las encuestadas femeninas se sitúa en el mismo rubro. Es importante mencionar, que solo se observó a los ubicados en este sector, ya que el resultado general arrojado por el estudio da cuentas de una predominancia de dicho sector, siendo un 37% del total de los consultados.

En cuanto al vínculo parental hallado en las micro y pequeñas empresas de Asunción, se desprende que el 62% de los hombres o es propietario o afirma poseer algún vínculo familiar con éste. Por su parte, el 64% de las mujeres coincide con el mismo perfil.

Finalmente, se clasificó la antigüedad dando como resultado 27% de hombres y 31% de mujeres ubicados entre 1 a 5 años. El segundo grupo, revela que el 38% de los consultados masculinos y 40% de consultados femeninos corresponden a 5 a 10 años y en el último grupo, el 34% de hombres y el 29% de mujeres llevan más de 10 años en el cargo.

De los cuatro estilos de liderazgo situacional Dirigir, Guiar, Participar y Delegar, se observó que las tres primeras cuentan, según el contexto de cada pregunta del instrumento aplicado, cuentan con porcentajes relativamente cercanos. En tanto que la brecha de ellos con respecto al tipo Delegar es muy pronunciada, con apena el 6 % del total de consultados.

Con ello, se concluye que las Micro y Pequeñas empresas asuncenas se caracterizan por el insignificante empowerment de los miembros de las organizaciones. Así, la toma de decisión aún está quasi monopolizada por sus dueños o su primer círculo de confianza.

Otra variable a destacar es que los hombres poseen más antigüedad en el cargo que las mujeres consultadas. Ello se deduce del 34% de encuestados masculinos que se ubican con una antigüedad mayor a 10 años frente a un 29% de mujeres con la misma característica.

Los resultados obtenidos tras esta investigación contrastan en lo que refiere al sector económico femenino en el mundo laboral; pues de acuerdo a porcentajes revelados por la DGEEC del año 2013, sobre la población ocupada femenina, el 75,6% de la misma corresponde al rubro de servicios. En tanto que los resultados obtenidos por el presente estudio revelan que solo el 37% se ubica en este sector económico.

Avanzando con el análisis, ya en el año 2016, proveído por la misma fuente, destaca que la población femenina ocupada a nivel país, el 38,8% se encuentra en el sector terciario de servicios. Mientras que, la misma población dedicada al rubro de comercio es de 30,9%.

Conviene subrayar también, que siguiendo los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento del profesor Hernán Bachenheimer, el 38% de las mujeres asuncenas ubicadas en la categoría de MYPE, corresponde al sector de Comercio.

## CONCLUSIONES

Abordar el liderazgo en el marco de las micro y pequeñas empresas es un nicho innovador y significativo que contribuye en la construcción de un mercado más eficiente y al mismo tiempo, al fortalecimiento de la cultura organizacional, que se ve cristalizada con éxito en la prestación de servicios de valor al consumidor final.

Conviene subrayar que las respuestas obtenidas pueden no reflejar la realidad organizacional y, están sujetas al grado de honestidad del encuestado.

H1: En el estilo de liderazgo situacional de las Micro y Pequeñas empresas paraguayas existe una predominancia hacia el tipo "Dirigir".

De acuerdo a los resultados, el tipo de liderazgo situacional predominante en micro y pequeñas empresas paraguayas corresponde al estilo Participar con un total de 36%. Por lo que se refuta la primar hipótesis planteada para el presente estudio.

Cabe señalar, que tal resultado surge de la combinación de encuestas aplicadas tanto a mujeres como varones, en donde la mayoría, unos 143 (66%) corresponde al sexo masculino, lo que se verifica con la respuesta a la hipótesis número dos.

H2: Existe una tendencia masculina orientada hacia el liderazgo situacional "Participar" en las Micro y Pequeñas empresas paraguayas.

En relación con el género masculino y su orientación de liderazgo situacional coincide con la segunda hipótesis planteada, pues el 44% de los hombres consultados corresponde al estilo

Participar. En tanto que las tendencias femeninas están distribuidas equitativamente entre los estilos Dirigir y Guiar con 35% cada uno.

H3: El vínculo parental es un factor preponderante en las Micro y Pequeñas empresas paraguayas.

Por otro lado, atendiendo a la tercera hipótesis, el 62% de los encuestados afirmaron ser propietarios o poseer vínculo parental con estos.

Limitaciones: un aspecto limitante para profundizar en la recolección de información fue el acceso a las bases de datos vinculadas a las Micro y Pequeñas Empresas a nivel país. Por otro lado, vale destacar la insuficiente disponibilidad de material científico desarrollado en el ámbito local. Por otro lado, de los 278 seleccionados para la muestra, el 22% no contestó el cuestionario por la extensión de este, argumentando falta de tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Barrow, J. (1977). The variables or leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 231-251.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Centro Económico Nacional. (2011). Características de la economía paraguaya. Asunción, Paraguay: Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos. Recuperado de [http://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/Dipticos/memoria\\_CNE2011/Caracteristicas%20de%20la%20economia%20Paraguaya%20WEB.pdf](http://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/Dipticos/memoria_CNE2011/Caracteristicas%20de%20la%20economia%20Paraguaya%20WEB.pdf)
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración* (Vol. III). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Vol. VII). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dirección General de Estadística, Encuestas y Censo. (2009). Censo económico nacional. Recuperado de <http://dgeec.gov.py/economico/archivo/CNAEP.pdf>
- Dirección General de Estadística, Encuestas y Censo. (2016). Principales indicadores de

- empleo: Encuesta permanente de hogares 2016. Recuperado de [http://www.dgee.c.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/EPH-2016/Boletin\\_Empleo\\_2016.pdf](http://www.dgee.c.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/EPH-2016/Boletin_Empleo_2016.pdf)
- Fiedler, F. (1967). *Theory of leadership effectiveness*. EEUU: McGraw-Hill.
- García, M. P., & Duque, L. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. *Revista Latinoamericana en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 93-111.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1993). *Behaviour in Organizations* (4 ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development Journal*, 50, 42-47.
- Jesuino, J. (1996). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Ley N°4457. (2012). Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Recuperado de [http://www.mtess.gov.py/application/files/9314/3628/9948/ley4457\\_mipymes.pdf](http://www.mtess.gov.py/application/files/9314/3628/9948/ley4457_mipymes.pdf)
- Lupano, M., & Castro, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-121.
- Maxwell, J. (2000). *Las 21 cualidades de un líder*. EEUU: Editores Caribe-Betania.
- Nunes, P. (2016). *Modelo de decisión de Vroom y Yetton*. Recuperado de <http://knoow.net/es/cieecconcom/gestion/modelo-decision-vroom-yetton/>
- Reddin, W. (1997). *Cómo mejorar su estilo de gestión*. Bilbao: Deusto.
- Sánchez Santa-Bárbara, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42, 29-39.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Syroti, J. (1996). Liderança organizacional. En Marques, C., *Comportamiento organizacional e gestão de empresas* (p. 237-275). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organisations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 147-197.
- .