
LIDERAZGO EMPRESARIAL COMO MECANISMO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD **EN PYMES MANUFACTURERAS: UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO Y EMPÍRICO**

VELÁSQUEZ PADILLA, Wilmer Edil

Universidad Nacional Autónoma de Honduras
UNAH. Honduras, Centro América
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0937-6100>
e-mail: wvelasquezp@unah.hn

ACEVEDO-DUQUE, Ángel

Grupo de Investigación de Estudios
Organizacionales Sostenibles, Universidad
Autónoma de Chile, Santiago, Chile.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8774-3282>
e-mail: angel.acevedo@uautonoma.cl

Recibido: 06-10-2025

Revisado: 09-11-2025

Aceptado: 17-12-2025

RESUMEN

La investigación concentra su propósito en recabar información general que tiene como finalidad encontrar metodologías y prácticas de mayor estudio a nivel de publicaciones científicas enfocadas de manera directa para la aplicación de liderazgo y productividad en el sector empresarial, con la finalidad de encontrar patrones y dimensiones de liderazgo con balance funcional y adaptable a medianas compañías, así como a las microempresas denominadas Pymes. La recolección de la información como base de datos de la investigación fue obtenida de la plataforma Scopus, la cual proporciona un recurso científico de referencias bibliográficas a nivel mundial. Mediante esta plataforma se realizó una delimitación de los datos obtenidos con la aplicación de un filtro temario que implica las publicaciones con mayor énfasis en las variables de estudio en un periodo determinado de tiempo. El siguiente paso de la investigación, consistió en la esquematización de los datos y presentación de resultados mediante la herramienta de software VOSviewer 1.6.20, la cual proporciona datos estadísticos visualizados en formato de esquemas y mapas con acoplamiento bibliográfico y que constituyen la base para la presentación de resultados y propuesta de valor de la investigación.

Palabras Clave: Liderazgo empresarial, Productividad, Bases bibliográficas, Análisis bibliométrico.

BUSINESS LEADERSHIP AS A MECHANISM TO IMPROVE PRODUCTIVITY IN MANUFACTURING SMES: A BIBLIOMETRIC AND EMPIRICAL STUDY

ABSTRACT

The research focuses on gathering general information with the aim of identifying methodologies and practices for further study in scientific publications directly focused on the application of leadership and productivity in the business sector, in order to find patterns and dimensions of leadership that are functionally balanced and adaptable to medium-sized companies, as well as micro-enterprises known as SMEs. The information collected as the research database was obtained from the Scopus platform, which provides a scientific resource of bibliographic references worldwide. Through this platform, the data obtained was delimited by applying a thematic filter that involves publications with greater emphasis on the study variables in a given period of time. The next step in the research consisted of schematizing the data and presenting the results using the VOSviewer 1.6.20 software tool, which provides statistical data visualized in the form of diagrams and maps with bibliographic links, which constitute the basis for the presentation of the results and value proposition of the research.

Key Words: *Business leadership, Productivity, Bibliographic bases, Bibliometric analysis.*

INTRODUCCIÓN

El crecimiento y desarrollo económico de las naciones y regiones se desenvuelve mediante las mejores prácticas gerenciales, las que tiene que ser adaptables al entorno comercial y cultural de cada país, donde se juegan factores determinantes como la posición geográfica, alianzas y acuerdos comerciales recíprocos, producción de bienes y servicios, la tecnología y la administración pública y privada (Díaz Muñoz, Quintana Lombeida y Fierro Mosquera, 2021). Todos estos factores poseen una causa común y es la de generar la mejor gestión administrativa de sus bienes mediante roles gerenciales de liderazgo que tiene que evolucionar constantemente hacia una realidad universal (Cuenca y Salazar, 2024).

La cultura y tradiciones de cada país muestran elementos sociales, que en algunos casos son considerados como fortalezas importantes y en otras como grandes limitantes que impiden el crecimiento y desarrollo, estas fortalezas y limitaciones tiene relación directa con la cultura organizativa de las empresas, la toma de decisiones en liderazgo administrativo, gestión financiera y visiones futuras (Pérez Plaza, 2022).

En el proceso de liderazgo empresarial es necesario una visión futurista y de macroentorno de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, esto acompañado de capacidades y habilidades tanto gerenciales como de influencia a grupos organizados, conocer sus necesidades, fortalezas y debilidades para generar cambios sustanciales (Sumba Bustamante, Chóez Reyes y Pico Delgado, 2022).

La sostenibilidad empresarial difiere significativamente si es comparada con el desarrollo de cada país. Los cambios económicos y políticos en la parte gubernamental, las relaciones en sector de las empresas comerciales privadas, los convenios y alianzas con grupos empresariales de interés llevan a porcentajes diferenciales de sostenibilidad y oportunidades de crecimiento en la geografía mundial (Montoya Morales, García Londoño

y Vélez Ramírez, 2022).

En el sector microempresario de Honduras se percibe una alta rotación de empleados de línea y mandos medios, así como el poco crecimiento e internacionalización de sus negocios y productos, manteniendo un porcentaje bajo de trascendencia de PYME a empresa nacional o extranjera (Ruiz-Zambrano *et al.*, 2022).

Las buenas prácticas de liderazgo empresarial se fomentan en mayor medida en empresas con directrices extranjeras radicadas y con operaciones en Honduras (Botero Pinzón, 2017). No obstante, el sector microempresario en un alto porcentaje es propiedad de personas nativas del país que dirigen y toman decisiones de sus negocios y comercio, presentando de manera general diferentes tipos de dificultades administrativas, mostrando una imagen de carecer de sinergias internas como el empoderamiento laboral de sus colaboradores, fidelización de sus clientes, conocimientos del mercado, oportunidades de crecimiento local e internacional, siendo las anteriores factores causales de poca solidez comercial, vida promedio de operaciones y cierre total (Rodríguez y Reyes, 2023).

Por lo anterior expuesto, la investigación surge de la necesidad de seleccionar nuevas e innovadoras prácticas de liderazgo empresarial a través de diseños y metodologías que son replicadas y tropicalizadas en el ámbito mundial y que puedan ser de mayor interés para el sector microempresario denominado PYMES.

En tal sentido, para efectos del estudio se requiere formular la siguiente interrogante: **¿Puede ser el liderazgo empresarial un mecanismo para mejorar la productividad en las pymes manufactureras?**

Para dar respuesta a la interpelación, se propone como objetivo principal de la investigación: Analizar dimensiones y tendencias en liderazgo empresarial como mecanismo para mejorar la productividad en las Pymes manufactureras.

Por esta razón, la estructura del documento incluye, tras la introducción, una revisión bibliográfica que enmarca el estudio y define su propósito, una sección metodológica que busca plantear mediante bibliometría cuantitativa los elementos en estudio y explicar los procesos desde una perspectiva interpretativa cualitativa, una sección de resultados que presenta dimensiones y tendencias estadísticas relevantes para el tema de estudio, seguida de discusión y conclusiones.

DESARROLLO

1. BASES TEORICAS

1.1 Estilos de liderazgo desde la perspectiva teórica

Los estilos de liderazgo pueden considerarse constructos únicos que incluyen un conjunto de comportamientos que reflejan un tema en común y una extensión de los enfoques conductuales (Javalagi, Newman y Li, 2024).

Para comprender qué combinación de comportamientos de liderazgo es efectiva, los investigadores exploran el constructo general de los comportamientos de liderazgo, y los principales estilos que se convirtieron en el foco investigativo, especialmente después del año 2000 (Cui, Lim y Song, 2022). Entre todos los estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional y transaccional, el liderazgo ético, el liderazgo auténtico, el liderazgo de servicio, el liderazgo humilde y el liderazgo destructivo han atraído una gran atención de la investigación en los últimos 30 años (Liden, Wang y Wang, 2025).

1.1 Liderazgo vertical y compartido en las organizaciones manufactureras

El liderazgo compartido se define como un proceso dinámico e interactivo donde los miembros del equipo se influyen mutuamente para alcanzar las metas, requiriendo de condiciones antecedentes como un ambiente de equipo favorable, que son cruciales para un alto rendimiento, en tal

sentido, la influencia compartida supera el liderazgo vertical tradicional (Carson *et al.*, 2007).

La eficacia del equipo media plenamente la relación entre el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo compartido, ya que para obtener una influencia positiva, debe estructurarse en un ambiente de empresas con enfoque orgánico orientadas al cambio (Gan *et al.*, 2023).

La producción en las organizaciones manufactureras a través del paso de los tiempos ha experimentado cambios sustanciales tanto en su tecnología como en su factor humano (Reiman *et al.*, 2024). La primera revolución industrial generó los primeros indicios de procesos industrializados en la relación trabajo humano vs máquina y tanto la fuerza laboral como la tecnología han ido en constante evolución hasta llegar a la actual industria 4.0 donde se buscan los mejores rendimientos y prácticas que lleven a optimizar la seguridad humana, el rendimiento operativo y la productividad (Dabić *et al.*, 2023).

1.3 Dimensiones importantes en el liderazgo para la gestión manufacturera

La innovación en el campo empresarial comprende un proceso de manera continua desde la implementación de nuevas habilidades de dirección hasta el uso de equipo, maquinaria y softwares tecnológicos emergentes para poder hacer frente a los cambios comerciales acelerados y no estacionales derivados de la actual revolución industrial 4.0 (Muñoz, 2020).

La creatividad en los negocios se deriva de la innovación y tiene como finalidad encontrar nuevos campos empresariales nacionales e internacionales, nichos de mercado sin explorar, la creación de nuevas necesidades de consumo y principalmente obtener ventaja competitiva sobre los competidores cercanos (Aranibar Ramos *et al.*, 2022).

La Responsabilidad social acompañada de la ética administrativa forma parte del

impulso gerencial que deben mantener las empresas en especial con los stakeholders o grupos de interés tanto sociales como de ciudadanos comunitarios, así como socios comerciales para abrir nuevos campos de negocios. La RSE tiene la importancia de convertirse en un activo intangible, brindando solidez de nombre por sus aportes sociales (Castaño-Ramírez et al., 2021).

El talento humano dentro de las organizaciones es la parte accionaria productiva de toda empresa transformadora de productos, de servicio y administrativa, considerado humanamente como el activo principal en el funcionamiento operacional, de este capital humano se desprende la eficacia, eficiencia y la imagen comercial (Muñoz y Lombeida, 2021).

El empoderamiento laboral de los colaboradores es el efecto de buenas prácticas de liderazgo. Por su parte, la inestabilidad laboral es sinónimo de ausentismo gerencial e inconsistencia en dirección y control (Gaspar-Castro, 2021).

El emprendimiento de nuevos negocios asociados a pequeñas y medianas empresas es sinónimo de nuevas fuentes de empleo y comerciales (Patiño-Aragundi y Rodríguez-Loor, 2023). El fomento al emprendimiento motiva a la creación de nuevas empresas, al mejoramiento de la calidad en los ingresos per cápita, un aporte a la economía circular y al desarrollo regional de un país (Bravo et al., 2021).

1.4 Productividad en empresas de producción manufactureras

La productividad se define como el uso eficiente de los recursos: (trabajo, capital, tierra, materiales, energía e información) en la producción de diversos bienes y servicios (Ramírez Méndez, Magaña Medina y Ojeda López, 2022). “Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo” (Prokopenko, 1989).

Dentro de las métricas de productividad operacional existen los indicadores clave

de rendimiento (KPI), que, en los sistemas de fabricación modernos, se definen como un conjunto de métricas que reflejan el rendimiento de las operaciones, la eficiencia, efectividad laboral, la disponibilidad de recursos, las perspectivas en la productividad, la calidad y el mantenimiento, donde mediante el seguimiento y la medición continuos de los KPI, es posible obtener una cuantificación e identificación significativas de los distintos aspectos de las actividades operativas, lo que permite y dirige los esfuerzos de mejora continua (Kang et al., 2016).

2. METODOLOGÍA

El estudio de la investigación es de tipo mixto, expresando e interpretando resultados de categorías cualitativas derivadas de métricas cuantitativas definidas como variables, con el objetivo de obtener una comprensión más completa del fenómeno analizado (Arenas, 2021).

Se aplicó un enfoque descriptivo de corte documental, consultando artículos publicados en repositorios científicos para ejecutar la revisión entre el liderazgo empresarial y productividad (Gómez, 2010). Los datos utilizados en este estudio son datos obtenidos por medio de la plataforma Scopus, bajo la siguiente técnica y cuadros de búsqueda TS= (BUSINESS LEADERSHIP*) AND (PRODUCTIVITY*).

La información se abordó de manera inductiva, es decir, no se contaba con un lineamiento base, ni categorías de análisis que dieran alguna guía de cómo sería el paso a paso predestinado al iniciar el proceso de generación de datos por medio del Vosviewer 1.6.20, en tal sentido, se procedió a realizar el análisis cuantitativo con fines evaluativos (Arencibia Jorge y de Moya Anegón, 2008).

Se identificó de manera inmediata que la temática giraría entorno los conceptos de liderazgo empresarial y productividad como variables de estudio, donde la búsqueda de información bibliográfica se delimitó en el rango de tiempo de los años

del 2021 al 2025, empleando únicamente la base de datos de indexación de revistas en Scopus, evitando añadir información de otras plataformas indexadas que no sean comparables en términos de citas, ya que varias investigaciones señalan que los resultados de las revisiones sistemáticas de la literatura pueden variar según la base de datos utilizada.

Para el estudio de la producción científica se partió de la ley de Price, evaluando el crecimiento exponencial anual de los documentos publicados, con base en el coeficiente de determinación ajustado (R²) de la línea de tendencia utilizando Microsoft Excel. Se trabajó de la misma manera corroborando si existe interés de la comunidad científica en el avance de la investigación sobre un tema. (Ardanuy, sin fecha).

Se aplicó la Ley de Lotka sobre las autorías para identificar el grupo de investigadores más prolífico y estudiarlos de forma aislada de los demás autores con un número menor de artículos basándose en la producción científica distribuida desigualmente entre los estudios (Urbizagástegui Alvarado, 1999).

Para observar cómo algunos documentos de este conjunto son la base para la creación de nuevo conocimiento (documentos posteriores), se utilizó el índice de Hirsch (índice h), que especifica un conjunto de "n" documentos con "n" o más citas (Díaz, 2014) y concluyendo con el análisis de las áreas de producción científica se utilizó la ley de Zipf, que determina las palabras clave más utilizadas en un conjunto de documentos, las cuales se estiman utilizando la raíz cuadrada del número total de palabras clave; ajustando complementariamente la ley de potencia, mismo que se puede verificar con el coeficiente de determinación (R²) (Urbizagástegui Alvarado y Restrepo Arango, 2011).

Se determinó la ley de Bradford que describe el comportamiento de la dispersión de la literatura científica, el procesamiento de la información, la visualización de la espacialidad, la coautoría y la coocurrencia (Urbizagástegui Alvarado, 2016).

Todas las leyes anteriormente expuestas en la metodología se analizaron con el software Vosviewer 1.6.20, utilizando el análisis de fragmentación para los resultados de visualización de tendencias temporales y temáticas.

3. RESULTADOS

La base de datos estadísticos de la investigación se obtuvo mediante la plataforma Scopus, aplicando para controlar la precisión y relevancia de la búsqueda los operadores booleanos (Business Leadership* AND Productivity*), generando una muestra base de 84 items, que incluye una delimitación o filtro de la siguiente forma: Artículos publicados de acceso abierto, años de publicación 2021-2025, documento tipo artículo, todos los autores, negocios y comercio empresarial como área de búsqueda. Este filtro compuesto permitió encontrar el extracto de información en estudio sobre los autores y coautores a nivel mundial con publicaciones referentes a liderazgo empresarial, productividad y temas afines (Chaparro-Martínez, Álvarez-Muñoz y D' Armas-Regnault, 2016).

La bibliométrica fue desarrollada mediante la herramienta de software VOSviewer 1.6.20 (Fernández, 1998). La ciencia de los resultados se obtuvo a través de estadística descriptiva y los parámetros de búsqueda de datos aplicados, dando paso a la interpretación cualitativa de las categorías empleadas en el estudio (Sosa, 2005).

3.1 Parámetros en estudio

El primer parámetro aplicado consistió en definir los principales 15 autores más citados y con mayor fuerza de enlace en sus publicaciones, filtrando el software por un número máximo de cuatro autores por artículo publicado, un mínimo de un documento por autor; Dando como resultado un total de 176 autorías y coautorías correlacionadas. (ver tabla 1).

Tabla 1. Principales autores y coautores seleccionados de la muestra

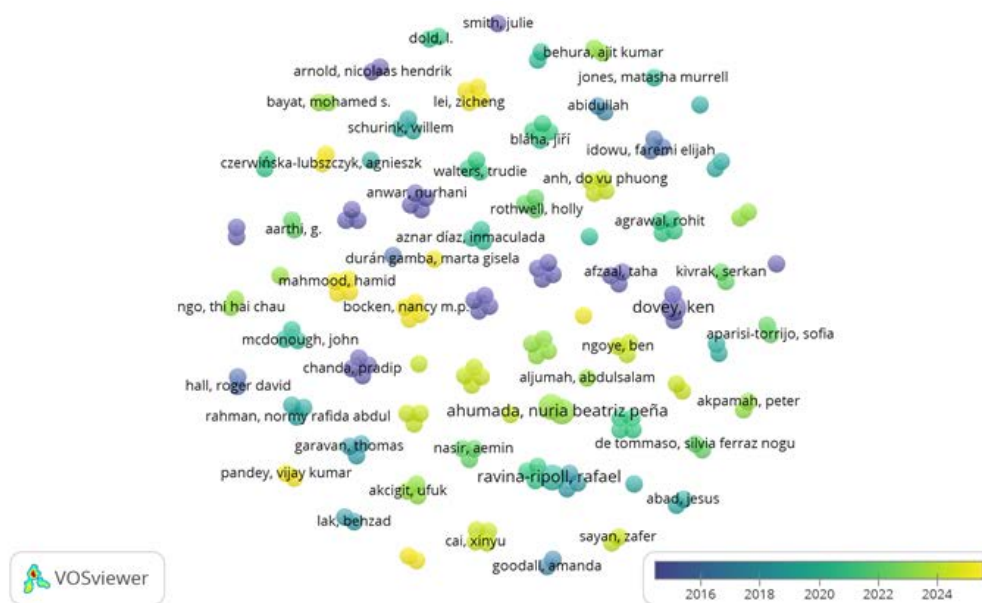
N.	Autor seleccionado	Artículos	Citaciones	Relación de enlace por cita
1	ahumada, nuria Beatriz peña	2	0	2
2	dovey, ken	2	30	2
3	rascón, oscar Cuauhtémoc aguilar	2	0	2
4	ravina-ripoll, rafael	2	27	2
5	aarathi, g.	1	6	1
6	abad, jesus	1	25	1
7	abidullah	1	0	1
8	afzaal, taha	1	4	1
9	agrawal, rohit	1	68	1
10	ahumada-tello, eduardo	1	4	1
11	akatov, n.b.	1	2	1
12	akcigit, ufuk	1	49	1
13	akpamah, peter	1	2	1
14	al-jundi, wissam	1	0	1
15	alnajem, maysaa	1	0	1

Fuente. Elaboración propia, tomado del software VOSviewer (2025).

La visualización gráfica en la correlación de las 176 autorías consistió en determinar el espacio tiempo entre las publicaciones comprendidas entre los años 2021 al 2025. A su vez, la relación de densidad y mayor actualización de las publicaciones, lo que permite concentrar el interés del estudio en información presente y de alto valor científico sobre los temas de liderazgo empresarial, productividad y estudios afines.

La consistencia en el rango de tiempo de las publicaciones ha sido uniforme por el surgimiento de palabras claves que representan nuevas dimensiones en el estudio de los parámetros de búsqueda y en la que se ha necesitado desarrollar nuevas estrategias comerciales, administración y de dirección a nivel mundial como muestra la figura 1.

Figura 1. Mapa de visualización de las conexiones bibliográficas



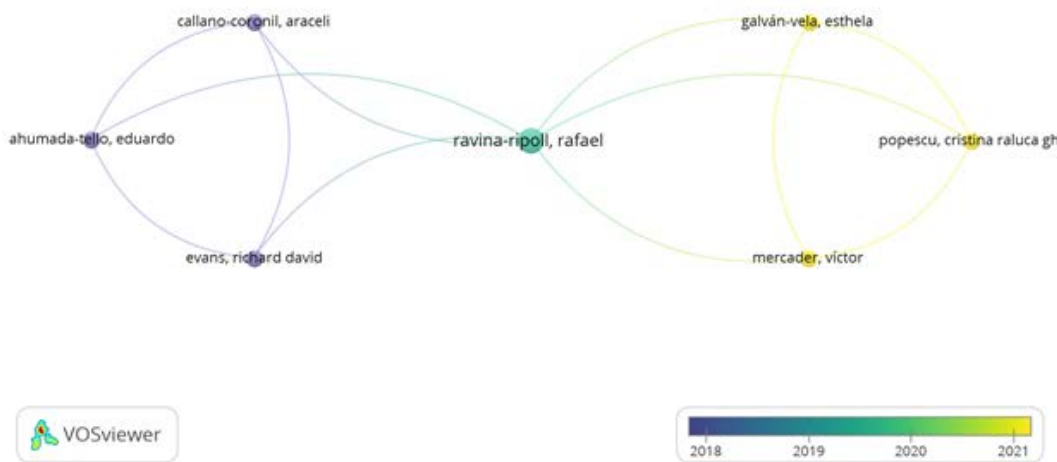
Fuente. Elaboración propia, tomado del software VOSviewer (2025).

La correlación gráfica de las 176 autorías muestra que en el total resultante existen 7 clústers con mayor relevancia de conexión bibliográfica y los restantes autores se encuentran diseminados a lo largo del mapa bibliográfico.

Para la investigación científica en cualquier ámbito que se pretenda de estudio, los enfoques sistémicos aportan un argumento de la realidad objetiva y la interacción entre el sujeto – objeto, evidenciando los elementos, componentes y relaciones en un contexto de explicación holística (De la Peña Consuegra y Velázquez Ávila, 2018).

Referente al estudio del liderazgo y productividad en el sector de las Pymes, el estudio de las conexiones bibliográficas y temas de coautorías a nivel mundial o relacionado a un sector cercano al objeto de estudio, proporciona una guía significativa de conocimiento para oportunidades de mejora, detección de falencias o métodos de desarrollo que puede ser usado o adaptado a las situaciones propias de una región específica (Castro y Delgado, 2012). La figura 2 muestra la relación de conexiones de autorías seccionadas por clúster.

Figura 2. Mapa de visualización de densidad en actualización y conexión de autorías



Fuente. Elaboración propia, tomado del software VOSviewer (2025).

El segundo parámetro consistió en establecer las palabras claves de mayor impacto dentro de la muestra de datos de las autorías, con el objetivo primordial de definir las principales dimensiones de estudio para futuras investigaciones y la aplicación

de modelos y metodologías. Se aplicó un rango o filtro de 2 concurrencias de palabras claves como mínimo las que resultaron en 58 enlaces referenciales como muestra la tabla 2.

Tabla 2. Principales palabras claves del análisis bibliométrico

N.	Palabra clave	Ocurrencias	Relación de enlace
1	leadership	17	65
2	productivity	13	48
3	management	5	29
4	human	4	26
5	article	3	21
6	sustainability	5	19
7	questionnaire	2	17
8	creativity	2	16
9	systematic review	3	16
10	medical leadership	2	15
11	quantitative analysis	2	14
12	competencies	2	13
13	entrepreneurship	4	13
14	innovation	6	13
15	business development	3	12
16	economics	2	12
17	ethics	2	12
18	intellectual capital	2	12
19	review	2	11
20	change management	3	10

Fuente. Elaboración propia, tomado del software VOSviewer (2025).

La cienciometría compuesta de las principales palabras claves establece un análisis exhaustivo de las tendencias actuales sobre la temática de estudio, a su vez, faculta la identificación de vacíos temáticos y áreas de investigaciones futuras (Aranibar-Ramos et al., 2023).

La visualización gráfica de las palabras claves que se muestran en la figura 3,

se plantea como uno de los factores más relevantes de la investigación, debido a que se convierten en variables primarias y patrones focales de estudio. El liderazgo, sostenibilidad productiva, creatividad, estrategias de innovación, emprendimiento y cultura organizacional son modelos para seguir e implementar en las Pymes de países emergentes en vías de desarrollo.

El estudio de las referencias y antecedentes de publicaciones de diferentes autores y países se considera una fuente enriquecedora para obtener una perspectiva más amplia del objeto de estudio y una visión más global sobre el tema, en este caso para la productividad de las Pymes, permitiendo conocer y entender diversidad de enfoques y diferentes metodologías que puedan o no encontrarse en el ámbito local (Rollo et al., 2021).

Al obtener un mayor espectro de referencias, se puede evitar el sesgo local en los aspectos culturales, económicos, productivos y de administración que pueden

tener arraigados las personas que dirigen los destinos de las Pymes (Ríos-Gaibor y Preciado-Ortiz, 2023).

Bajo esta premisa, la internacionalización de las investigaciones genera un efecto comparativo que puede llegar a fomentar la colaboración de los resultados locales obtenidos, abriendo campo a contextos más globales de conocimiento y prácticas innovadoras en la solución a la problemática que se experimenta (Barrios Cruz et al., 2019). La figura 4 muestra las conexiones con mayor significancia entre países a nivel mundial.

Figura 4. Mapa de visualización de principales conexiones bibliográficas por países



Fuente. Elaboración propia, tomado del software VOSviewer (2025).

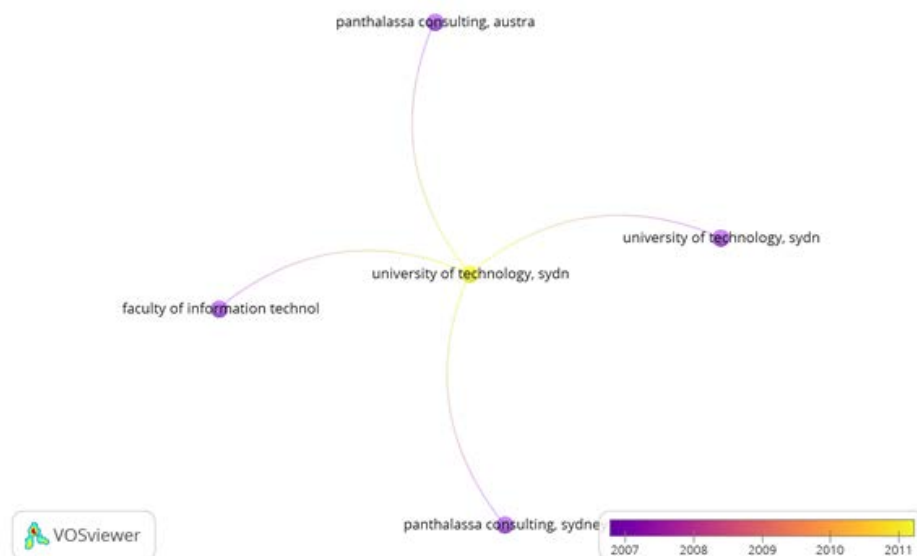
Es importante conocer las vinculaciones y aportes que puedan generar organizaciones de investigación a nivel mundial, uno de estos aportes enfocado a estrategias para detectar oportunidades de mejora sería el Benchmarking internacional en función de la adaptabilidad de estrategia exitosas usadas en otros ámbitos regionales y comparar su desempeño (Manayalle y Coronel, 2023).

Otro aporte relevante que pueden presentar las organizaciones que investigan

a nivel mundial es el acceso a redes de colaboración y facilitar alianzas estratégicas en la participación en proyectos de investigación con desarrollo de manera conjunta (Matute-Petroche et al., 2023).

La figura 5 muestra la vinculación de organizaciones de investigación sobre liderazgo y productividad tales como la Universidad Tecnológica de Sídney que es una universidad pública de investigación situada en Sídney, Australia.

Figura 5. Mapa de organizaciones



Fuente. Elaboración propia, tomado del software VOSviewer (2025).

4. DISCUSIÓN

Los desafíos y retos sobre la buena gestión empresarial que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica y Centroamérica son especialmente importantes para su subsistencia y más aún para su crecimiento exponencial e internacional (Brenes Granados y Sandí Delgado, 2012). Las pymes enfrentan la realidad de la creciente modernización, pero, en la mayoría de los casos su estructura de operación es tradicional e informal (Velásquez Vásquez, 2004).

Dentro de las estructuras y modelos operativos más arraigados que presentan las Pymes, se puede encontrar primeramente el enfoque operativo no estratégico con tomas de decisiones reactivas y no proactivas a las posibles eventualidades del día a día, sinónimo de la baja profesionalización en gestión administrativa (Venegas, 2008).

Otro aspecto como característica general de relevancia en un porcentaje considerable en las Pymes, es el fuerte componente familiar, que aunque no es considerada una mala característica, la misma se compone

de decisiones basadas en relaciones personales propias de liderazgo tradicional o autoritario y no de fortalezas y competencias técnicas e innovadoras (Santos y Elvir, 2023).

Tanto en la estructura de enfoque operativo, como el liderazgo tradicional que presentan generalmente las Pymes, se derivan una serie de aspectos de interés o puntos focales que deben ser objeto de estudio para el mejoramiento de las condiciones adversas que las mismas presentan.

En el presente análisis investigativo se generó a través de la ciencia de redes una serie de respuestas claves, para primeramente conocer a fondo la problemática y para enfocar los esfuerzos del estudio en parámetros más puntuales y comparativos con la finalidad de generar aportes significativos a los aspectos de interés para las Pymes manufactureras.

El primer aspecto de interés que se pudo conocer fue la identificación a través del compendio de publicaciones el tipo de liderazgo transformacional y participativo utilizado en los países industrializados, con mucho énfasis en la toma de decisiones colaborativa, motivación intrínseca e

innovación (Riquelme-Castañeda *et al.*, 2022). A diferencia de los países en vías de desarrollo que generalmente predomina el estilo de liderazgo transaccional o autoritario, donde existe poca apertura participativa en toma de decisiones y se prioriza la jerarquía, control y obediencia (López-Mendoza y Vázquez-Damaso, 2024).

El segundo aspecto de interés consistió en la diferenciación de los métodos de medición de la productividad. En los países industrializados los sistemas de gestión de la calidad se basan en la automatización, tecnología, eficiencia y la medición de la productividad se realiza por medio de indicadores claves de desempeño KPIs, en cuanto a los países en vías de desarrollo la productividad depende de la mano de obra intensiva, infraestructura poco eficientes, poca o nada investigación y desarrollo y menor uso de herramientas avanzadas de métricas de rendimiento productivo (Franco-López, Uribe-Gómez y Agudelo-Vallejo, 2021).

El tercer aspecto de interés fue la definición de importantes dimensiones de conocimiento que ofrece la obtención de las palabras claves (Keywords) esenciales, derivadas de la ciencia de la medición de las variables de liderazgo y productividad. Esta selección facilita el motor de búsqueda de conocimiento más preciso para la obtención de modelos más adaptables al entorno que se desee aplicar.

5. PROPUESTA DE VALOR

El valor primordial del estudio es realizar un compendio en tres fases investigativas. La primera fase consiste en recabar información general y actualizada por medio de un análisis bibliométrico de las principales publicaciones y artículos sobre el liderazgo empresarial y la productividad, sumando temas relacionados y afines que amplíen y complementen su desarrollo y aplicación, con el objetivo de visualizar un panorama general y mundial, encontrando nuevas fuentes de información que permitan establecer una base temática sólida y referente para realizar estudios comparativos. La segunda fase investigativa,

estará centrada en la categorización y clasificación de los temas de mayor impacto y beneficio en su implementación, tomando en cuenta diferencias culturales, territoriales, económicas y factores internos de un país. La tercera fase se complementará con la propuesta de un modelo singularizado de liderazgo empresarial que se ajuste a las condiciones propias de las Pymes del Departamento de El Paraíso, Honduras Centroamérica.

En la construcción de la primera fase de investigación, habiendo obtenido los resultados cuantitativos bibliométricos y derivado dimensiones relevantes para el análisis de la propuesta de valor, se presentan a continuación instrumentos cualitativos para ser aplicados a las unidades de análisis que corresponde a la Pymes manufactureras de región de El Paraíso, Honduras, con la finalidad de la recolección y saturación de información, y con el objetivo de realizar una interpretación de los patrones y cualidades de la delimitación espacial en estudio. “Esta aproximación se conoce típicamente como un diseño explicativo secuencial (QUAN-QUAL) o un tipo de diseño integrado, donde la fase cualitativa se utiliza para profundizar, explicar o contextualizar los hallazgos cuantitativos iniciales” (Cueva Luza *et al.*, 2023).

El primer instrumento cualitativo consiste en conocer o establecer el tipo de liderazgo que predomina en las Pymes de El Paraíso, Honduras, este resultado será de valor en la construcción del modelo adaptable a la región. El patrón del instrumento se presenta en la siguiente tabla 4.

Instrumento: Estilos de Liderazgo en Pymes.

Unidad de análisis: Pyme / Directivo / Equipo de trabajo.

Escala de evidencia: 0 = No evidencia, 1 = Evidencia débil, 2 = Evidencia clara, 3 = Evidencia sólida y consistente.

Técnicas: Entrevista, observación, revisión documental (triangulación).

Tabla 4. Instrumento de percepción cualitativa sobre estilos de liderazgo en Pymes

Estilo de Liderazgo	Indicador clave KPI	Criterio Operativo	Fuente de Evidencia	Escala (0-3)	Registro Cualitativo
Transformacional	T1 Visión inspiradora	Comunica una visión de cambio movilizadora	Entrevista / Documento		
	T2 Estímulo intelectual	Promueve creatividad y pensamiento crítico	Entrevista / Observación		
	T3 Consideración individual	Acompañamiento y mentoría personalizada	Entrevista		
Compartido	C1 Decisiones colectivas	Decisiones estratégicas en equipo	Entrevista / Actas		
	C2 Delegación real	Roles de liderazgo distribuidos	Observación		
	C3 Autonomía operativa	Equipos autogestionados	Entrevista		
Vertical/Jerárquico	V1 Centralización del poder	Decisiones concentradas en el líder	Entrevista		
	V2 Control y sanción	Cumplimiento por órdenes	Observación		
	V3 Comunicación descendente	Flujo unilateral de información	Observación		
Transaccional	R1 Recompensa por desempeño	Incentivos por resultados	Documento / Entrevista		
	R2 Supervisión estricta	Control constante de tareas	Observación		
Servicio	S1 Prioridad al bienestar	El líder prioriza al equipo	Entrevista		
	S2 Desarrollo del talento	Decisiones para formación	Documento		
Visionario	Vz1 Proyección de futuro	Visión clara de largo plazo	Documento / Entrevista		
	Vz2 Alineación estratégica	Planes alineados a la visión	Documento		
Ningún estilo	N1 Improvisación	Ausencia de patrón directivo	Entrevista		
	N2 Incoherencia práctica	Discurso no coincide con acción	Observación		

Fuente. Elaboración propia,

El segundo instrumento de aplicación cualitativa se presenta por la relación entre las dimensiones obtenidas del liderazgo y su aporte relacionado directamente con la productividad, permitiendo una evaluación actual de la situación operativa y visión empleada en las pymes de la región, ampliando de manera concreta el análisis

de las bases situacionales en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para la construcción de metodologías de aporte al mejoramiento continuo. El patrón del instrumento se presenta en la tabla 5.

Instrumento: Cualidades estratégicas de productividad en Pymes

Unidad de análisis: Pyme / Directivo / sistemática
Equipo de trabajo

Técnicas de recolección: Entrevista
semiestructurada, observación directa,
revisión documental (triangulación).

Escala de evidencia:
0 = No evidencia | 1 = Evidencia débil |
2 = Evidencia clara | 3 = Evidencia sólida y

Tabla 5. Cualidades estratégicas de productividad en Pymes

Dimensión Estratégica	Indicador Clave (KPI)	Criterio Operativo de Evaluación con Enfoque en Productividad	Fuente de Evidencia	Puntaje (0-3)	Registro Cualitativo (Cita / Nota de Campo)
Creatividad empresarial y de negocios	CREAT-1 Generación sistemática de ideas	La empresa produce ideas orientadas a optimizar procesos, costos o valor agregado	Entrevista / Documento		
	CREAT-2 Aplicación creativa en procesos	Las ideas se convierten en mejoras operativas medibles	Observación		
	CREAT-3 Resolución creativa de problemas	Se resuelven cuellos de botella mediante enfoques no rutinarios	Entrevista		
Emprendimiento con enfoque en productividad	EMP-1 Iniciativa emprendedora interna	Se promueven nuevos proyectos, líneas o procesos productivos	Entrevista / Documento		
	EMP-2 Toma de riesgos estratégicos	Se asumen riesgos controlados para mejorar la productividad	Entrevista		
	EMP-3 Innovación orientada al rendimiento	Emprendimientos internos generan mejoras en eficiencia o rentabilidad	Documento		
Responsabilidad social con enfoque en productividad	RS-1 Prácticas laborales responsables	Se fomentan condiciones laborales que impactan positivamente el desempeño	Documento / Entrevista		
	RS-2 Vinculación con la comunidad productiva	La empresa coopera con su entorno generando valor económico compartido	Entrevista		
	RS-3 Ética organizacional operativa	Las decisiones éticas fortalecen la estabilidad y productividad	Observación		
Sostenibilidad con enfoque en productividad	SOST-1 Uso eficiente de recursos	Se reducen desperdicios, energía o insumos sin afectar producción	Observación / Documento		
	SOST-2 Continuidad operativa sostenible	Existen prácticas que garantizan estabilidad productiva a largo plazo	Documento		
	SOST-3 Adaptación ambiental estratégica	La empresa ajusta operaciones a exigencias ambientales del mercado	Entrevista		
Talento humano con enfoque en productividad	TH-1 Capacitación orientada al desempeño	La formación impacta directamente el rendimiento laboral	Documento / Entrevista		
	TH-2 Compromiso y motivación productiva	El personal muestra identificación con metas de productividad	Entrevista / Observación		
	TH-3 Evaluación del rendimiento	Existen sistemas formales de evaluación ligados a resultados	Documento		

Fuente. Elaboración propia,

6. REFLEXIONES FINALES

La bibliografía mundial es considerada una fuente importante de información para la aplicación y estudio de temas de interés multidisciplinarios. Las brechas académicas en tiempo y distancia principalmente las de investigación, se han beneficiado con metodologías de acercamiento directo a bases de datos en diferentes campos académicos.

La aplicación del modelo bibliométrico permitió sintetizar de manera gráfica, estadística y referencial datos mundiales sobre la temática en estudio, proporcionando una guía directa y primaria como punto de partida para posteriores análisis investigativos.

Mediante el estudio se concluyó con la obtención de dimensiones como: creatividad, emprendimiento, responsabilidad social, talento humano y sostenibilidad, mismas que forman parte del tema central de liderazgo empresarial y que al ser estudiadas a profundidad se generaron instrumentos de aplicación cualitativa, representando la integración mixta de la investigación.

Se reconoce como limitante de la investigación la revisión bibliográfica y análisis cuantitativo de una sola base de datos como Scopus, no obstante, por la alta relevancia para la investigación académica que posee dicha plataforma, y la muestra y combinación de documentos analizados, el estudio presenta una óptica sólida de resultados. Así mismo es necesario abordar las actuales tendencias emergentes y vacíos temáticos que puedan generar espurias en el objeto de estudio.

7. REFERENCIAS

- ARANIBAR RAMOS, E.R. et al. (2022) "Creatividad en el Desarrollo Empresarial desde un Análisis Teórico", Comuni@cción. En: *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(4), pp. 310-322. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.4.780>
- ARANIBAR-RAMOS, E.R. et al. (2023) "Explorando tendencias del devenir público: cuantimetría y revisión sistemática", *Universitas-XXI*. En: *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, (39), pp. 109-135. Disponible en: <https://doi.org/10.17163/uni.n39.2023.05>
- ARDANUY, D.J. (sin fecha) "Breve introducción a la bibliometría".
- ARENAS, A.C. (2021) "Métodos mixtos de investigación. Magisterio".
- ARENCIBIA Jorge, R. y DE MOYA ANEGÓN, F. (2008) "La evaluación de la investigación científica: una aproximación teórica desde la cuantimetría". En: *ACIMED*, 17(4), pp. 0-0.
- BARRIOS CRUZ, Y. et al. (2019) "Internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia Pinar del Río". En: *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), pp. 366-376.
- BOTERO PINZÓN, L.D. (2017) "El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial". En: <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/8029> (Accedido: 18 de mayo de 2025).
- BRAVO, I.F.B. et al. (2021) "Educación para el emprendimiento y la intención de emprender". En: *Revista Economía y Política*, (33), pp. 139-155.

- BRENES GRANADOS, C. y SANDÍ DELGADO, J.C. (2012) "Retos y desafíos para el fortalecimiento y apoyo de las capacidades de gestión empresarial a través del trabajo comunal universitario (tcu) en las PYMES de Pococí, Limón, Costa Rica". En: *InterSedes*, 12(24). <https://doi.org/10.15517/isucr.v12i24.961>
- CARSON, J.B., TESLUK, P.E. y MARRONE, J.A. (sin fecha) "*shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance*".
- CASTAÑO-RAMÍREZ, A.D. et al. (2021) "Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: una revisión sistemática". En: *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), pp. 122-146. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8859>
- CASTRO, M.A.O. y DELGADO, L.M.P. (2012) "El reto frente a la globalización: la competitividad desde un enfoque sistémico". En: *Revista Gestión & Desarrollo*, 9(1), pp. 161-173. <https://doi.org/10.21500/01235834.639>
- CHAPARRO-MARTÍNEZ, E.I., ÁLVAREZ-MUÑOZ, P. y D'ARMAS-REGNAULT, M. (2016) «Gestión de la información: Uso de las bases de datos scopus y web of science con fines académicos», *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 20(81), pp. 166-175.
- CUENCA, S.L. y SALAZAR, P.M. (2024) "Desarrollo organizacional: una revisión sistemática para Latinoamérica". En: *UCV-Scientia*, 16(1), pp. 26-40. <https://doi.org/10.18050/revucv-scientia.v16n1a3>
- CUEVA LUZA, T. et al. (2023) "Métodos mixtos de investigación para principiantes. 1.a ed. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú". <https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>
- CUI, F., LIM, H. y SONG, J. (2022) "The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Roles of Organizational Learning". En: *Sustainability*, 14(6), p. 3249. <https://doi.org/10.3390/su14063249>
- DABIĆ, M. et al. (2023) "Unappreciated channel of manufacturing productivity under industry 4.0: Leadership values and capabilities". En: *Journal of Business Research*, 162, p. 113900. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113900>
- DE LA PEÑA CONSUEGRA, G. y VELÁZQUEZ ÁVILA, R.M. (2018) "Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas". En: *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), pp. 31-44.
- DÍAZ, G.J. (2014) "el índice h: una forma objetiva de evaluar la producción científica de un investigador". En: *Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia*, 61(2), pp. 13-114.
- DÍAZ MUÑOZ, G.A., Quintana Lombeida, M.D. y Fierro Mosquera, D.G. (2021) «La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones», *INNOVA Research Journal*, 6(1), pp. 145-161.
- FERNÁNDEZ, R. (1998) «Análisis Bibliométrico de la Producción Científica», *Ciencia hoy*, 8(44), pp. 60-66.
- FRANCO-LÓPEZ, J.A., URIBE-GÓMEZ, J.A. y AGUDELO-VALLEJO, S. (2021) "Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso". En: *Revista CEA*, 7(15), p. e1800. <https://doi.org/10.22430/24223182.1800>

- GAN, X. et al. (2023) "Transforming vertical leadership into shared leadership in infrastructure project teams: a dual-pathway perspective". En: *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(8), pp. 3097-3123. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2022-0323>
- GASPAR-CASTRO, M.F. (2021) "The management of human talent and its influence on job performance for the success of companies", 6(8).
- GÓMEZ, L. (2010) "Un espacio para la investigación documental". En: *Revista Vanguardia Psicológica Clínica Teórica y Práctica*, 1(2), pp. 226-233.
- JAVALAGI, A.A., NEWMAN, D.A. y Li, M. (2024) "Personality and leadership: Meta-analytic review of cross-cultural moderation, behavioral mediation, and honesty-humility". En: *Journal of Applied Psychology*, 109(9), pp. 1489-1511. <https://doi.org/10.1037/apl0001182>
- KANG, N. et al. (2016) "A Hierarchical structure of key performance indicators for operation management and continuous improvement in production systems". En: *International Journal of Production Research*, 54(21), pp. 6333-6350. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1136082>
- LIDEN, R.C., WANG, X. y WANG, Y. (2025) "The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions". En: *Journal of Business Research*, 186, p. 115036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- LÓPEZ-MENDOZA, J.G. y VÁZQUEZ-DAMASO, A. (2024) "Liderazgo en las Organizaciones". En: *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 11(22), pp. 74-76. <https://doi.org/10.29057/estr.v11i22.12487>
- MANAYALLE, R.R.C. y CORONEL, A.J.F. (2023) "benchmarking como estrategia en las organizaciones". En: *Horizonte Empresarial*, 10(1), pp. 185-196. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2483>
- MATUTE-PETROCHE, J.S. et al. (2023) "Capital relacional, estrategias colaborativas y el valor en riesgo. Teorías de la competitividad empresarial desde las alianzas estratégicas". En: *Economía y Desarrollo*, 167(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0252-85842023000200009&lng=es&nrm=iso&tlng=es (Accedido: 29 de mayo de 2025).
- MONTOYA MORALES, A.J., GARCÍA LONDOÑO, M.L. y VÉLEZ RAMÍREZ, R.A. (2022) "La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura". En: *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 24(41). <https://doi.org/10.15332/22484914.7731>
- MUÑOZ, G.A.D. y LOMBEIDA, M.D.Q. (2021) "La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización", 22.
- MUÑOZ, L.D.C. (2020) "Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde lastendencias contemporáneas". En: *Revista Innova Itfip*, 6(1), pp. 50-69. <https://doi.org/10.54198/innova06.03>
- PATIÑO-ARAGUNDI, J. y RODRÍGUEZ-LOOR, G. (2023) "Habilidades emprendedoras para la estimulación de ideas de negocios con enfoque innovador". En: *Revista Innova Educación*, 5(2), pp. 117-131. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2023.02.008>
- PÉREZ PLAZA, R. (2022) "Cultura Organizacional y Liderazgo: caso oriental y occidental".

- En: *Proyecciones*, (16), p. 020. <https://doi.org/10.24215/26185474e020>
- PROKOPENKO, J. (1989) "La gestión de la productividad. 1a ed. Ginebra". En: Oficina Internacional del Trabajo.
- RAMÍREZ MÉNDEZ, G.G., MAGAÑA MEDINA, D.E. y OJEDA LÓPEZ, R.N. (2022) "Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica". En: *Trascender, Contabilidad Y Gestión*, 8(20), pp. 189-208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- REIMAN, A. et al. (2024) "Human work in the shift to Industry 4.0: a road map to the management of technological changes in manufacturing". En: *International Journal of Production Research [Preprint]*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207543.2023.2291814> (Accedido: 10 de mayo de 2025).
- RÍOS-GAIBOR, C.G. y PRECIADO-ORTIZ, F.L. (2023) "Estrategias de Innovación y Competitividad en PYMEs Ecuatorianas: Un Análisis Cualitativo". En: *Revista Científica Zambos*, 2(2), pp. 17-36. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n2/41>
- RIQUELME-CASTAÑEDA, J.A. et al. (2022) "Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión". En: *Información tecnológica*, 33(2), pp. 321-330. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200321>
- RODRÍGUEZ, E.P. y REYES, A.M. (2023) "Competencias gerenciales en toma de decisiones financieras de las pequeñas y medianas empresas en Honduras". En: *Revista Eduweb*, 17(4), pp. 43-54. <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2023.17.04.5>
- ROLLO, M.F. et al. (2021) "Espaços e Actores da Ciência em Portugal (XVIII-XX)".
- RUIZ-ZAMBRANO, L.G. et al. (2022) "Análisis de factores que limitan el crecimiento económico en las PYMES de Quindí periodo 2022". En: *Código Científico Revista de Investigación*, 3(3), pp. 316-333. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v3/n3/68>
- SANTOS, M.C.N. y ELVIR, Y.E.C. (2023) "Diagnóstico sectorial para la creación de banca PyME en Banco de Occidente, El Progreso, 2017". En: *Universidad Tecnológica Centroamericana*
- UNITEC. <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/8104> (Accedido: 6 de junio de 2025).
- SOSA, L. (2005) "La cienciometría como herramienta para la gestión del conocimiento. Su aplicación al caso de la investigación en Ingeniería del software.", pp. 237-250.
- SUMBA BUSTAMANTE, R.Y., CHÓEZ REYES, S.I. y PICO DELGADO, Y.M. (2022) "Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes". En: *Dominio de las Ciencias*, 8(Extra 1), pp. 262-279.
- URBIZAGÁSTEGUI ALVARADO, R. (1999) "La ley de Lotka y la literatura de bibliometría". <https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.1999.27.3913>
- URBIZAGÁSTEGUI ALVARADO, R. (2016) "El crecimiento de la literatura sobre la ley de Bradford". En: *Investigación bibliotecológica*, 30(68), pp. 51-72. <https://doi.org/10.1016/j.ibbai.2016.02.003>

- URBIZAGÁSTEGUI ALVARADO, R. y RESTREPO ARANGO, C. (2011) "La ley de Zipf y el punto de transición de Goffman en la indización automática". En: *Investigación bibliotecológica*, 25(54), pp. 71-92.
- VELÁSQUEZ VÁSQUEZ, F. (2004) "La Estrategia, La Estructura Y Las Formas De Asociación: Fuentes De Ventaja Competitiva Para Las Pymes Colombianas". En: *Estudios Gerenciales*, 20(93), pp. 73-97.
- VENEGAS, I.C.A. (2008) "La cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas", *Revista de Ciencias Económicas*, 26(1). <https://doi.org/10.15517/rce.v26i1.7171>