https://revistas.unitec.edu/tekne
Vol. 4, No. 1, 2026
ISSN: 2959-6629
OPEN ACCESS

Original

Relación entre cohortes generacionales y estilos de liderazgo de directivos del sector maquilero en Honduras

Relationship Between Generational Cohorts and Leadership Styles of Managers in the Honduran Maquila Sector

Astrid Daniela Banegas Ortéz[*1], Jessmy Natalia Posas Benites[1], Mia Michelle Martínez Figueroa[1], Soledad Lorena Licona Rivera, Gissel Padilla-Sánchez[1]

[1]Centro Universitario Tecnológico, CEUTEC, San Pedro Sula, Honduras

[*]*Autor corresponsal: astrid_daniela@unitec.edu*

Este trabajo está bajo una licencia internacional Creative Commons Attribution 4.0 BY, NC.

Recibido: 07 de abril de 2026 / Aceptado: 25 de junio de 2026 / Publicado: 30 de junio de 2026.
Citar: Banegas Ortéz, A. D., Posas Benites, J. N., Martínez Figueroa, M. M., Licona Rivera, S. L., y Padilla-Sánchez, G. (2026). Relación entre cohortes generacionales y estilos de liderazgo de directivos del sector maquilero en Honduras. *Tekné: Ciencias Sociales y Humanidades, 4*(1), 1-10. https://doi.org/10.69845/tekn.v4i1.611

Resumen. Introducción. El liderazgo en entornos laborales multigeneracionales representa un desafío para las organizaciones, debido a las diferencias en valores, formas de comunicación y toma de decisiones entre generaciones. El objetivo de este estudio fue analizar los tipos de liderazgos multigeneracionales en organizaciones del sector maquilero de San Pedro Sula y Choloma. Este tema cobra relevancia debido a la coexistencia de distintas generaciones dentro de un mismo entorno laboral, lo que influye en la forma en que se ejerce el liderazgo y se gestionan los equipos. **Metodología.** El enfoque de esta investigación es cuantitativo, con un diseño no experimental-transversal y un alcance descriptivo-correlacional. La información se recolectó mediante una encuesta estructurada aplicada a líderes de rango ejecutivo del sector maquilero, donde se obtuvo una muestra de 103 encuestas válidas. Por un lado, se describen los estilos de liderazgo predominantes y, por otro, se analiza la relación entre estos y las características asociadas a las distintas generaciones. **Resultados.** Se evidencia la coexistencia de diversos estilos de liderazgo, destacando el liderazgo autocrático, democrático y una tendencia neutral, lo que refleja una adaptación de los líderes a contextos laborales multigeneracionales. Además, mediante la prueba de Chi-cuadrado se identificó una fuerte relación entre las generaciones y los aportes principales en el liderazgo (p = 0.0001***), lo que indica que características como la agilidad al cambio, la autoridad jerárquica, la colaboración participativa y resultados concretos varían según la generación. **Conclusión.** El estudio revela que estas organizaciones se encuentran influenciadas por la diversidad generacional, lo que resalta la importancia de adaptar los estilos de dirección para mejorar la gestión organizacional y el desempeño de los equipos de trabajo.
Palabras Clave: Administración, Brecha generacional, Gestión del personal, Industria manufacturera, Liderazgo

Abstract. Introduction. Leadership in multigenerational work environments poses a challenge for organizations due to differences in values, communication styles, and decision-making processes across generations. The objective of this study was to analyze the types of multigenerational leadership in organizations in the maquiladora sector in San Pedro Sula and Choloma. This topic is relevant due to the coexistence of different generations within the same workplace, which influences how leadership is exercised and teams are managed. **Methodology.** The research approach is quantitative, employing a non-experimental cross-sectional design with a descriptive-correlational scope. Data was collected through a structured survey administered to executive-level leaders in the maquiladora sector, yielding a sample of 103 respondents. On the one hand, the predominant leadership styles are described, and on the other, the relationship between these styles and the characteristics associated with the different generations is analyzed. **Results.** The coexistence of various leadership styles is evidenced, highlighting autocratic, democratic, and a neutral tendency, which reflects leaders' adaptation to multigenerational work contexts. Furthermore, using the chi-square test, a strong relationship was identified between generations and the main contributions to leadership (p = 0.0001***), indicating that characteristics such as agility in the face of change, hierarchical authority, participatory collaboration, and concrete results vary by generation. **Conclusion.** The study reveals that these organizations are influenced by generational diversity, highlighting the importance of adapting leadership styles to improve organizational management and team performance.
Keywords: Administration, Generation gap, Human resources management, Leadership, Manufacturing industry

Introducción

Según Gutiérrez et al. (2023), la industria ha sido el motor fundamental para atraer inversiones y potenciar el crecimiento financiero y económico en Honduras a través de los años. Dentro de este ecosistema, destacan las zonas industriales: espacios geográficos estratégicos reservados exclusivamente para la manufactura y el procesamiento de insumos (Rodríguez Gallardo et al., 2025). Esta investigación se sitúa específicamente en el eje Choloma-San Pedro Sula, el núcleo industrial donde la actividad

maquilera, especialmente en el área textil, ha impulsado significativamente la economía nacional (Viana-Cervantes et al., 2023). Cabe señalar que este sector se consolidó a partir de la década de 1980, impulsado por una combinación de dinámicas globales y locales (Mejía Montero, 2021).

El crecimiento de este sector estuvo impulsado por tres acontecimientos clave. En primer lugar, se adoptó una nueva estrategia de industrialización basada en la promoción de las exportaciones no tradicionales como vía para restablecer la actividad económica. En segundo lugar, se estableció la cooperación internacional, principalmente con los Estados Unidos de América, con el propósito de fortalecer la importación de productos manufacturados como mecanismo para la inserción de los países centroamericanos en el mercado mundial. Finalmente, la crisis de la industria textil estadounidense llevó a que las empresas de ese país buscaran mano de obra más barata estableciendo el modelo de maquila.

Todo esto provocó que el país norte se viera gravemente afectado por la alta competitividad de los productos asiáticos. Los productores estadounidenses se vieron obligados a transferir todos estos procesos intensivos a los países vecinos, incluyendo los de Centroamérica. En resumen, la industria hondureña ha crecido significativamente en áreas como la producción textil y la industria de la confección, y la participación de la cadena textil está vinculada a Estados Unidos, siendo este el principal destino de la producción. Esto se hizo oficial en el año 2006 con la consolidación del tratado de libre comercio CAFTA-DR (Mejía Montero, 2021).

En sus inicios, en las organizaciones predominaban las estructuras rígidas y jerárquicas, pues no existía tanta diversidad y eran más estrictos con sus empleados (Madrid, 2024). Los veían como máquinas a las que explotaban para tener mayor productividad; sin embargo, con el paso del tiempo las organizaciones se volvieron más flexibles e innovadoras, transformando las dinámicas actuales a raíz de la innovación y las nuevas tecnologías (Caniago, 2024). Además, surgió la globalización que, según Ferrer (2022), permitió la expansión de mercados a través de la comunicación efectiva entre países de todo el mundo, favoreciendo y fomentando de igual manera la integración de equipos y la adaptación de nuevos estilos de liderar.

La globalización fue pieza clave para la transformación que actualmente se conoce. Villadiego Sánchez y Salcedo (2022) afirman que las organizaciones modernas deben ser competitivas y estratégicas frente a un mercado que está en constante cambio, por lo que es fundamental contar con personas que dispongan de las habilidades, capacidades, competencias y talentos necesarios para asegurar el éxito de la organización y consolidar sus objetivos.

Según Lasierra (2019), el cambio generacional actual lleva un tiempo, haciéndose presente como un tema de interés en el entorno económico y social, impactando a las empresas modernas con cambios significativos. Así, las organizaciones que no se mantengan al día pueden tener problemas en la adaptación de nuevas estrategias y en la retención del talento, lo que puede llevarlas al fracaso (Nocciolino, 2021). Todos estos cambios han tenido un efecto en las organizaciones, ya que estas deben lograr un nivel de producción óptimo, aprovechar experiencias, pensar con inteligencia y generar conocimientos que beneficien tanto a la organización como a la sociedad. Es un fenómeno presente, sobre todo, en los equipos multigeneracionales actuales, donde los líderes tienden a confundir su personalidad con su estilo de autoridad.

La personalidad es una característica psicológica que posee cada individuo e indica cómo se desenvuelve en el ámbito laboral, y si sus actitudes para desarrollar actividades son negativas o positivas. Según Acosta-Pérez y Taruchaín-Pozo (2022), la personalidad está determinada por la construcción social, lo que indica que es adquirida y moldeable. Además, es una parte fundamental para el correcto funcionamiento de una organización, abarcando un ambiente tranquilo y de responsabilidad.

Por otro lado, la autoridad hace referencia a cómo un líder ejerce el poder, toma decisiones e interactúa con los colaboradores dentro de una organización (Riquelme-Castañeda et al., 2022). Estos conceptos se asocian con los siguientes tipos de generaciones: los *Baby boomers* (1946-1964, conformistas con las jerarquías), la Generación X (1965-1980, autónomos), los *Millennials* (1981-1996, orientados hacia el significado) y, por último, la Generación Z (1997-2012, digitales y flexibles).

El liderazgo es un fenómeno que ha sido objeto de estudio durante muchos años; si bien en la actualidad existe gran cantidad de enfoques y, por lo tanto, publicaciones u opiniones (Geraldo Campos et al., 2020), es difícil llegar a una definición consensuada debido a la gran cantidad de información, no obstante, el término es muy relevante hoy en día (Cernas Ortiz & Mercado Salgado, 2022).

A pesar de lo complicado que es llegar a una definición uniforme, varios autores están de acuerdo en que el liderazgo se presenta en diversas organizaciones y contextos, lo cual ha conducido al surgimiento de distintas teorías con el objetivo de explicar su esencia y su utilización. El liderazgo se comprende como un conjunto de características que se desarrollan y aplican en el contexto de un rol específico, en interacción con el medio ambiente. En el ámbito organizacional, la competencia de un líder se define por atributos clave como la inteligencia emocional, el dominio de la comunicación y, primordialmente, la facultad de motivar e inspirar a su equipo (Cuesta Moreno & Moreno Mosquera, 2021).

Estas destrezas resultan fundamentales para administrar la heterogeneidad generacional de hoy, donde conviven *Baby boomers*, Generación X, *Millennials* y Generación Z: cada uno con valores y antecedentes educativos distintos (Pedroza Cantú et al., 2021).

Considerando que la prosperidad de una entidad está intrínsecamente ligada al carácter y enfoque directivo, la presente investigación prioriza el análisis de los estilos de liderazgo autocrático, democrático-participativo y de

tendencia neutral, por su prevalencia en el sector maquilero, caracterizado por una alta disciplina operativa.

Mientras que el enfoque democrático es participativo, el autocrático se define por un mando vertical y dogmático, donde la obediencia estricta y el temor a las sanciones son los pilares de la gestión; finalmente, el de tendencia neutral es un híbrido entre el estilo autocrático y el democrático.

El liderazgo autocrático suele estar vinculado con líderes de la generación *Baby boomers*, pues continúan empleando métodos tradicionales de liderazgo. En cambio, el liderazgo democrático o participativo implica que el líder, en lugar de gobernar con autoridad, delega estratégicamente y consulta a los subordinados sobre la ejecución de tareas y en la teoría se encuentra vinculado a las generaciones Z y *Millennials* (Geraldo Campos et al., 2020).

El liderazgo multigeneracional, en un contexto usual, se define como la forma en que los líderes de distintas generaciones buscan gestionar sus equipos de la manera más efectiva (Magaña Ortiz et al., 2024). La correlación que existe entre el líder, la generación a la que pertenece y el estilo de liderazgo aplicado es clave (Lasierra, 2019); y como señala Mendes Da Silva (2025), el trabajo no es solo un lugar de ejecución de tareas, sino de vivencias afectivas, reconocimiento y sufrimiento.

Comprender los modelos mentales que atraviesan a cada líder generacional y acompañar sus distintos momentos vitales y profesionales es central para quienes lideran. Por lo tanto, el objetivo general de esta investigación fue analizar la dinámica de los tipos de liderazgos multigeneracionales en las organizaciones modernas de San Pedro Sula y Choloma.

Métodos

Enfoque y alcance de la investigación

Para examinar el fenómeno del liderazgo multigeneracional en las organizaciones del sector maquilero de San Pedro Sula y Choloma, fue necesario realizar la investigación a través de un enfoque cuantitativo. Este enfoque permite obtener datos numéricos de manera sistemática a través de cuestionarios estructurados, al analizar los resultados, se pueden identificar tendencias y patrones significativos, brindando así una explicación más detallada (Barreto Ascona & Lezcano Mencia, 2023).

Además, se utilizó el alcance descriptivo-correlacional. El alcance descriptivo permite la identificación, el análisis y la caracterización de los distintos tipos de liderazgo que predominan en las generaciones actuales, con el propósito de especificar las particularidades de las diferentes generaciones que coexisten en las empresas y explicar estilos como el democrático y el autocrático en términos de liderazgo y el alcance correlacional busca analizar la conexión entre las generaciones y los tipos de liderazgo.

Consecutivamente, fue necesario llevar a cabo una comparación de los resultados con el objetivo de comprender cómo afectan los gerentes con sus distintos tipos de liderazgo en áreas como la comunicación, el rendimiento laboral, la productividad y el ambiente de trabajo. Para conseguirlo, la investigación estableció operacionalmente dos variables:

Variable 1: Los rasgos generacionales y los tipos de liderazgo.

Variable 2: Los conflictos entre generaciones y su efecto en la organización.

Esta perspectiva dual hace posible no solamente explicar "cómo son" los líderes de rango ejecutivo en el sector maquilero —es decir, en el área de producción textil de San Pedro Sula y Choloma—, sino también examinar relaciones estadísticas que respalden tácticas para reforzar la convivencia y la colaboración laboral entre generaciones.

Diseño de la investigación

La metodología de este trabajo se sustenta en un diseño no experimental de corte transversal. Esta elección responde a la necesidad de capturar y evaluar datos cuantitativos en un punto temporal único, garantizando que las variables se observen en su estado natural, sin intervenciones externas (Cvetković Vega et al., 2021).

Para el análisis del liderazgo multigeneracional en las maquilas de Choloma y San Pedro Sula, este enfoque resulta idóneo: permite retratar no solo los estilos predominantes, sino también explorar cómo estos se vinculan con la generación a la que pertenece cada gerente ejecutivo. Además, el diseño facilita un diagnóstico sobre los conflictos entre generaciones y su repercusión directa en la dinámica de las organizaciones industriales de la zona.

Población y muestra

Para este estudio, la población se centró en los niveles ejecutivos de las organizaciones maquiladoras de San Pedro Sula y Choloma. La elección de estas ciudades no es casual: representan el núcleo de la industria textil y de confección que, como señalan Viana-Cervantes et al. (2023), ha sido el motor del crecimiento económico hondureño. No obstante, el panorama industrial ha sido cambiante. Según Baquedano (2021), San Pedro Sula contaba con 106 plantas en 2021, cifra que cayó a 70 en solo un año. En Choloma ocurrió algo similar, pasando de 60 a 40 unidades para 2023, consolidando un total de 110 empresas activas entre ambos municipios.

Tras consultar directamente con la Asociación Hondureña de Maquiladores, se identificó una estructura jerárquica diferenciada por el tamaño de la empresa: las grandes suelen contar con 15 gerentes, las medianas con 8 y las pequeñas con 4. Al cruzar estos datos con las 6 empresas grandes, 32 medianas y 72 pequeñas registradas, se proyecta un universo de 634 ejecutivos. Finalmente, debido a la naturaleza del acceso a estos perfiles, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, aplicando filtros de inclusión estrictos para garantizar que la muestra fuera lo más homogénea y representativa posible.

Estos criterios fueron: ser empleado de una empresa maquiladora de San Pedro Sula o Choloma, tener actualmente un puesto gerencial con personal a cargo y un mínimo de un año de antigüedad en dicho puesto. Finalmente se fijó obtener una muestra de 101 encuestados, la cual fue sobre pasada, alcanzando 103 encuestas válidas que cumplieron con los criterios establecidos y fueron parte de la investigación.

Instrumentos y análisis de datos

La presente investigación cuenta con dos instrumentos: una encuesta de forma digital por medio de Google Forms, donde se realizaron interrogantes demográficas y ligadas a sus responsabilidades y percepciones sobre sus actitudes con el equipo de trabajo y la incorporación en la encuesta de un cuestionario sobre estilos de liderazgos desarrollado por (Northouse, 2014) en su libro "Introduction to Leadership: Concepts and Practice", el cual se basa en realizar una autoevaluación psicométrica diseñada para identificar el estilo predominante de un individuo al guiar equipos, en el cual se describe a los autocráticos como el líder que ejerce un control total sobre el equipo y las decisiones, y a los democrático como el estilo que se basa en la colaboración y el intercambio de ideas.

Este cuestionario sobre estilos de liderazgos establece 18 enunciados orientados a ejemplos de acciones entre colaboradores y lideres, del total de enunciados, se tiene una cantidad equitativa (6) para identificar los 3 tipos de liderazgos analizados (autocrático, democrático y no intervención o neutral).

Cada enunciado cuenta con opciones de respuesta en escala tipo Likert, desde 1 punto (totalmente en desacuerdo) hasta 5 puntos (totalmente de acuerdo); que se define como un método de medición psicométrica utilizado en encuestas para evaluar actitudes, opiniones y comportamientos (Canto de Gante et al., 2020).

Para la validación del instrumento se realizó un análisis de fiabilidad por medio del coeficiente Alfa de Cronbach que se define como la medida que se utiliza para evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un conjunto de escalas o elementos de prueba dentro de un cuestionario (Pérez-León, 2012; Rodríguez-Rodríguez & Reguant-Álvarez, 2020). Se obtuvo un valor de 0.787 demostrando que el cuestionario identifica los tipos de liderazgos con efectividad en el entorno hondureño. Asimismo, permitió la identificación del liderazgo más predominante en las empresas maquileras.

Ética de la investigación

El desarrollo de esta investigación se rigió estrictamente por principios éticos de confidencialidad y respeto a la autonomía de los participantes. Antes de proceder con la recolección de datos, se informó a cada gerente de rango ejecutivo sobre el propósito del estudio, garantizando que su participación fuera estrictamente voluntaria. Para proteger la identidad de los informantes y de las empresas del sector maquilero, la encuesta se aplicó de manera totalmente anónima, omitiendo la solicitud de nombres o datos de contacto personales. Asimismo, se estableció el compromiso de tratar la información recolectada con absoluta confidencialidad, asegurando que los datos obtenidos fueran utilizados exclusivamente con fines académicos y de manera agregada, impidiendo cualquier posibilidad de rastrear respuestas individuales.

De igual forma, durante el desarrollo y la presentación de la investigación se observaron los principios de integridad, transparencia y honestidad científica promovidos por el Committee on Publication Ethics (COPE), garantizando el uso responsable de la información, la adecuada citación de las fuentes y la comunicación objetiva de los resultados.

Resultados

Distribución de estilos de liderazgo

Según los resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada, se puede identificar en la distribución de los estilos de liderazgo predominantes en gerentes de rango ejecutivo del sector maquilero de San Pedro Sula y Choloma. Se obtuvo un total de 110 respuestas, de las cuales 103 son válidas, que arrojaron los resultados expuestos en la Figura 1, mismo que evidencian que dentro de las empresas maquiladoras hay una diversidad de tipos de liderazgo, en donde el liderazgo autocrático es el predominante, con un 15% de diferencia del estilo democrático, y un 20% de diferencia de una tendencia neutral. Aun así, existe cierta diversidad que resulta relevante e interesante para esta investigación, pues la convivencia de distintas generaciones puede influir en la toma de decisiones, en su forma de comunicarse y la manera en que gestionan sus equipos.

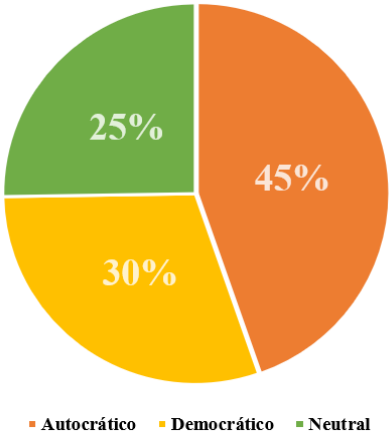

Figura 1. Distribución de estilos de liderazgo en gerentes del sector maquilero de Choloma y San Pedro Sula.

Para identificar si existen relaciones entre las variables analizadas, se utilizó la prueba de chi cuadrado tomando como primera base la variable "edad y generación", correlacionada con los estilos de comunicación, desacuerdos entre líderes, resolución de conflictos,

principales aportes, tipo de liderazgo y baja productividad.

Para caracterizar la muestra de estudio, se analizaron las variables de estilos de comunicación y desacuerdos entre líderes en relación con la edad y generación de los líderes participantes. Respecto a los estilos de comunicación, se encontró una relación significativa y también se observan diferencias entre generaciones.

La opción "frecuentemente" predomina en *Millennials* (23) y Generación Z (15), mientras que la opción "siempre" es más alta en Generación Z (17). En contraste, las generaciones mayores presentan una menor frecuencia en estas categorías y una mayor dispersión en respuestas como "rara vez" y "nunca", especialmente en los *Baby Boomers*.

En cuanto a los desacuerdos entre líderes, se puede observar que las expectativas de retroalimentación constante es la más presente de todas con 36 respuestas, donde su mayor concentración está en la generación de los *Millennials* (17) y Generación Z (10).

Por otro lado, en las diferencias en jerarquía y autoridad los *Baby Boomers* tienen una mayor frecuencia (10) en comparación con las demás generaciones. Además, en las prioridades de trabajo-vida distintas, se observa una variación equilibrada; aunque la Generación X tiene una mayor frecuencia (10), no hay tanta diferencia entre las demás generaciones. La velocidad digital vs. procesos establecidos presenta una mayor concentración en la Generación Z (14), pero al mismo tiempo también refleja una variación entre las demás generaciones.

Asimismo, mediante la prueba de chi-cuadrado, se identificó una relación estadísticamente significativa tanto en los estilos de comunicación como en los desacuerdos entre líderes ($p = 0.0001$***), lo que indica que efectivamente estas variables dependen de la generación a la que pertenecen los líderes.

En relación con el tipo de liderazgo, no se encontró ninguna relación significativa entre el tipo de liderazgo y la generación (chi-cuadrado 8.265; $p = 0.219$). Esto indica que la edad no está directamente relacionada con el tipo de liderazgo.

En cuanto a la baja productividad, se encontró una relación estadísticamente significativa con la generación (chi-cuadrado = 13.6; $p = 0.003$). En este caso, la mayoría de las generaciones coinciden en señalar que perciben en ellos baja productividad, especialmente en la Generación Z (28), *Millennials* (26) y Generación X (19). Sin embargo, en los *Baby Boomers* se observa una mayor proporción de respuestas que indican que no hay baja productividad (9), lo que sugiere una percepción distinta respecto al impacto del desempeño laboral.

Tabla 1. Relación entre la edad (generación) y diversas características de los líderes de empresas maquiladoras en Choloma y San Pedro Sula, Honduras; por medio de la prueba Chi-Cuadrado

Variables	Edad y generación (n=103)				Chi cuadrado	Valor p
	20 – 28 años (Generación Z)	29 – 44 años (*Millenials*)	45 – 60 años (Generación X)	61 – 79 años (*Baby Boomers*)		
Estilo de comunicación						
Frecuentemente	15	23	10	3	32.93	0.001***
Nunca	0	1	1	3		
Rara vez	1	1	4	6		
Siempre	17	8	6	4		
Desacuerdos entre lideres						
Diferencias en jerarquía y autoridad	2	2	3	10	43.97	0.001***
Expectativas de retroalimentación constante	10	17	6	3		
Prioridades trabajo-vida distintas	7	8	10	2		
Velocidad digital vs. procesos establecidos	14	6	2	1		
Resolución de conflictos						
Comunicación efectiva y mentoría reversa digital	19	12	3	1	48.52	0.001***
Diálogo pragmático equilibrado	10	10	15	3		
Normas claras con sanciones y castigos	2	4	1	10		
Talleres colaborativos digitales	2	7	2	2		

Principales aportes						
Agilidad al cambio y transparencia radical en comunicación	11	3	2	1	70.54	0.001***
Autoridad jerárquica tradicional	0	1	3	8		
Colaboración participativa y retroalimentación constante	19	23	1	3		
Independencia y enfoque en resultados concretos	3	6	15	4		
Tipo de liderazgo						
Autocrático	11	14	13	10	8.265	0.219
Democrático	12	12	3	2		
Neutral	10	7	5	4		
Baja productividad						
No	5	7	2	9	13.6	0.003**
Si	28	26	19	7		

*** La correlación es significativamente al nivel 0,001

** La correlación es significativamente al nivel 0,01

Para la Tabla 2, se realizó la prueba de chi-cuadrado correlacionando "tipo de liderazgo" con las demás variables, obteniendo un total de 103 respuestas válidas de líderes en maquilas de San Pedro Sula y Choloma. En cuanto a los "principales aportes", sí existe una relación estadísticamente significativa (chi-cuadrado = 15.75; valor p = 0.015*); por lo tanto, esto indica que la percepción de los aportes depende del estilo de liderazgo aplicado; siendo "colaboración participativa y retroalimentación constante" el aporte más aplicado en niveles de estilo democrático (21 menciones).

Mientras que "independencia y enfoque en resultados concretos" destacan en el estilo autocrático (17 menciones). En "agilidad al cambio" se observa una frecuencia baja en el liderazgo democrático (3 menciones), comparándolo con el neutral y autocrático (7 menciones), indicando que la estructura democrática en maquilas se ve más pausada, mas no rígida.

En relación con la variable "resolución de conflictos", el análisis mostró un valor p = 0.70 y chi cuadrado = 11.68; lo que demuestra que no existe una relación estadísticamente significativa entre el método de resolución de conflictos y el estilo de liderazgo aplicado; demostrando que, independientemente de ser autocrático, democrático o neutral, los líderes presentan una tendencia compartida orientada al diálogo pragmático equilibrado como su herramienta principal.

En el "estilo de comunicación" no se encontró significancia estadística (chi-cuadrado = 8.035; valor p = 0.236), sin embargo, sí existe una tendencia: los líderes autocráticos frecuentemente adaptan su estilo de comunicación verbal o escrita según las preferencias de su equipo.

Los datos muestran una correlación significativa en lo que respecta a la resolución de conflictos (p = 0.001 con un valor chi cuadrado = 48.52). De igual forma, la variable conflictos entre líderes (chi-cuadrado = 8.346; valor p = 0.08), si bien se encuentra cerca del umbral de significancia estadística, los datos indican que la frecuencia de conflictos originados por la generación rara vez se encuentra presente en las organizaciones. El dato se distribuye de forma similar en los tres tipos de liderazgo, demostrando que el estilo no tiene que ver con los conflictos entre líderes de diferentes generaciones.

Finalmente, "las diferencias entre edades percibidas por los líderes" (chi-cuadrado = 12.33; valor p = 0.055) el dato se encuentra en el límite de la significancia estadística; lo que sugiere la existencia de una tendencia donde los líderes de todos los estilos de liderazgo reconocen que las diferencias generacionales son poco frecuentes (28 menciones en autocráticos y 15 en neutrales), aunque el grupo de líderes democráticos evidencia infrecuencia (13 menciones).

Tabla 2. Relación entre los tipos de liderazgo y diversas características de los líderes de empresas maquiladoras de Choloma y San Pedro Sula

Variables	Tipo de liderazgo			Chi cuadrado	Valor p
	Autocrático	Democrático	Neutral		
Principales aportes					
Agilidad al cambio y transparencia radical en comunicación	7	3	7	15.75	0.015*

Autoridad jerárquica tradicional	8	2	2		
Colaboración participativa y retroalimentación constante	16	21	9		
Independencia y enfoque en resultados concretos	17	3	8		
Resolución de conflictos					
Comunicación efectiva y mentoría reversa digital	13	12	10	11.68	0.70
Diálogo pragmático equilibrado	20	7	11		
Normas claras con sanciones y castigos	12	3	2		
Talleres colaborativos digitales	3	7	3		
Estilo de comunicación					
Frecuentemente	20	16	15	8.035	0.236
Nunca	4	0	1		
Rara vez	9	2	1		
Siempre	15	11	9		
Conflictos entre lideres					
Nunca	13	4	1	8.346	0.08
Rara vez	31	19	21		
Siempre	4	6	4		
Diferencias entre edades					
Frecuente	4	13	8	12.33	0.055
Muy frecuente	2	1	1		
Nunca	1	0	1		
Poco frecuente	28	11	15		

*La correlación es significativamente al nivel 0,05

Discusión

Estos resultados se complementan con el estudio "Estilos de liderazgo en las MIPYMES de Tegucigalpa" (Destephen Suazo et al., 2022), en el que se menciona que el liderazgo democrático se caracteriza por asignar tareas, incentivar la participación y valorar las ideas de los colaboradores, fomentando así la comunicación entre líderes y subordinados.

En cambio, el estilo autocrático implica tener el control de todo lo que pasa en la organización, pues los gerentes de rango ejecutivo no suelen considerar las opiniones de los colaboradores antes de establecer objetivos o metas. Aunque el estilo autocrático es el que predomina, hay una tendencia hacia la integración de prácticas democráticas que fortalecen la comunicación y la participación en distintos sectores empresariales hondureños. Este resultado concuerda con el estudio de Chiavenato (2020), que destaca la importancia de estos factores en una organización.

Por otro lado, los *Baby Boomers* se asocian con estructuras jerárquicas más rígidas, tal y como lo señalan Sarwono y Bernarto (2019) en su estudio sobre las diferencias entre valores, características, conflictos y más sobre las generaciones.

Estos hallazgos sugieren que la convivencia de las generaciones puede crear disturbios o conflictos en el ámbito laboral, tanto en la comunicación como en la toma de decisiones, pero al mismo tiempo abre la oportunidad de integrar estilos diversos para fortalecer la adaptabilidad organizacional. Lyons y Kuron (2014) señalan que las diferencias generacionales influyen directamente en las preferencias de comunicación y en la dinámica laboral. De igual manera, Maier et al. (2015) destacan que las generaciones más jóvenes valoran entornos donde exista retroalimentación continua, lo que explica la alta frecuencia observada en estas categorías dentro del estudio.

Estos resultados evidencian que las generaciones más jóvenes tienden a preferir una comunicación más abierta y directa, en cambio, las generaciones mayores prefieren patrones más tradicionales y menos frecuentes respecto a la comunicación, lo que puede generar brechas o disturbios en el ámbito laboral. Además, en los desacuerdos, se observa que las generaciones mayores están asociadas a estructuras jerárquicas, mientras que los más jóvenes prefieren retroalimentación constante y adaptabilidad.

La investigación muestra que existe una gran diferencia generacional en la administración de equipos dentro del sector industrial en el norte de Honduras. La prueba de chi-cuadrado reveló que la comunicación es la variable con más dependencia generacional. En este caso, los líderes más jóvenes (los *Millennials* y la Generación Z) tienen una tendencia a comunicarse con frecuencia y utilizar mentoría reversa digital significativamente mayor ($p = 0.001$), lo que indica un cambio de modelos de comunicación unidireccionales a flujos tecnológicos y bidireccionales de información.

Los jefes de generaciones más antiguas conservan una perspectiva de autoridad jerárquica y reglas punitivas ante el incumplimiento de una norma o la comisión de un error, mientras que las generaciones emergentes prefieren la colaboración participativa y el diálogo pragmático (con hasta 23 menciones en principales aportes).

Según Chiavenato (2020), esta desigualdad constata que el liderazgo regional se encuentra en un momento de cambio, en el cual la eficiencia operativa no depende solamente de la jerarquía, sino también de la rapidez y la transparencia. Los aportes más significativos de cada conjunto muestran una especialización por etapa de vida: la independencia y el enfoque en resultados tangibles son más comunes entre las generaciones intermedias, mientras que la autoridad tradicional se encuentra rezagada entre los grupos más antiguos. Esto demuestra que el liderazgo contemporáneo en Choloma y San Pedro Sula requiere una combinación de habilidades digitales y socioemocionales.

Se identificó que las generaciones más jóvenes (Generación Z y *Millennials*) priorizan estilos de liderazgo más participativos, comunicación constante y el uso de herramientas digitales, mientras que las generaciones mayores, como los *Baby Boomers*, muestran preferencia por estructuras más jerárquicas, normas claras y procesos tradicionales. Esto refleja una diferencia en la manera en la que abordan los conflictos y en los aportes que cada generación brinda al liderazgo. No obstante, los resultados también demuestran que los estilos de liderazgo (autocrático, democrático y de tendencia neutral) no están relacionados con la edad y generación; este resultado rechaza las hipótesis sobre la existencia de relación entre estas variables.

Dicho patrón se alinea con estudios de estilo de liderazgo que señalan que el de tipo democrático generalmente se vincula positivamente con la participación grupal, toma de decisiones conjuntas y comunicación bidireccional; que la percepción de apoyo, equidad y cohesión son habilidades y cualidades que tienden a tener los líderes democráticos como sus pilares fundamentales. Lo cual es coherente con trabajos del rubro maquilador en otras regiones, debido a que la tarea está alineada con aspectos estrictamente controlados y priorizando la efectividad operativa, aun cuando puedan existir limitaciones en la motivación y el compromiso que el equipo posea (Chiavenato, 2020).

Estudios comparativos en maquilas internacionales respaldan que en espacios de alta presión competitiva se prioriza un liderazgo autocrático transaccional; es decir, el ambiente organizacional forma al líder y su carácter (Moreno Basurto & Gallegos Arredondo, 2023). Esto dicho desde la perspectiva del síndrome de *burnout*: la alta presión vinculada al estilo de liderazgo autocrático podría representar un factor de riesgo. Aspectos como la menor participación del equipo y mayor centralización en la toma de decisiones aumentan la carga psicológica en el líder, lo que muchos estudios asocian con agotamiento emocional y desgaste laboral o *burnout* (Rodríguez et al., 2025).

Investigaciones recientes sobre liderazgo y cultura organizacional en maquilas internacionales respaldan que, cuando la estructura participativa es constante, la adaptación a cambios se vuelve más desafiante pero también más sostenible (Moreno Basurto & Gallegos Arredondo, 2023). Estudios en el contexto de maquilas latinoamericanas demuestran que la adaptación de la comunicación es únicamente una estrategia de trabajo en el estilo de liderazgo autocrático, ya que su principal objeto es mantener la funcionalidad armónica; es decir, la comunicación se adapta para ejercer diferentes tipos de presión (Espinoza-Solís & Elgoibar, 2023).

Aun así, los datos sugieren que la convivencia multigeneracional es percibida de forma estable. Dicho caso se asemeja a resultados en estudios latinoamericanos donde se concluyó que las diferencias generacionales poseen poca influencia en el estilo de liderazgo aplicado, lo que respalda la teoría de que los líderes emplean conocimientos y prácticas con base a comportamientos y cargos (Andrade et al., 2022).

Conclusión

Todas las organizaciones, incluyendo las que no son del sector maquilero, necesitan un líder que sea capaz de gestionar sus equipos de manera correcta, para lo cual requieren adoptar habilidades blandas que estimulen la comunicación efectiva, la retroalimentación constante, la participación de los equipos, y que sepa motivar y dirigir para alcanzar los objetivos organizacionales.

La presente investigación permitió analizar la relación entre las cohortes generacionales y los estilos de liderazgo de directivos en el sector maquilero de Choloma y San Pedro Sula, donde se evidenció que el liderazgo que predomina en estas organizaciones es el autocrático, sin importar la edad, género, cargo o departamento.

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que sí existe una relación estadísticamente significativa entre las generaciones y variables clave como la comunicación, la resolución de conflictos y los aportes al liderazgo, lo que confirma que las diferencias generacionales impactan directamente en la dinámica organizacional.

Se identificó que las generaciones Generación Z y *Millennials* tienden a priorizar estilos de liderazgo participativos, comunicación constante y el uso de herramientas digitales, mientras que las generaciones mayores, como los *Baby boomers*, muestran preferencia

por estructuras más jerárquicas, normas claras y procesos tradicionales. Esto refleja una diferencia en la manera en la que abordan los conflictos y en los aportes que cada generación brinda al liderazgo.

Los estilos de comunicación y los desacuerdos entre líderes sí dependen significativamente de la generación, los *Millennials* y Generación Z prefieren mantener una comunicación abierta y retroalimentación constante con los subordinados. En contraste, los *Baby Boomers* se asocian con estructuras jerárquicas más rígidas.

Estos hallazgos, sugieren que la convivencia de las generaciones puede crear disturbios o conflictos en el ámbito laboral, tanto en la comunicación como en la toma de decisiones, pero al mismo tiempo abre la oportunidad de integrar estilos diversos para fortalecer la adaptabilidad organizacional. La importancia de estos hallazgos permite a los departamentos de capital humano del sector maquilero anticiparse a estos desafíos y diseñar estrategias de comunicación interna que sirvan de puente entre la rigidez tradicional y las nuevas demandas digitales de las cohortes jóvenes.

Como limitación del estudio, se reconoce que, al centrarse de forma exclusiva en el contexto industrial de la maquila en Choloma y San Pedro Sula, los resultados reflejan una realidad operativa específica de este rubro, por lo que se sugiere para futuras investigaciones expandir el análisis hacia otros sectores económicos para evaluar si estos patrones de comportamiento se mantienen.

Consideraciones éticas

Se contó con la autorización de los directivos de las maquilas para realizar el estudio.

Contribución de los autores

Todos los autores participaron en la elaboración de este estudio y han aprobado la versión final del manuscrito.

Conflictos de interés

Los autores declaramos que no existe conflicto de interés de ningún tipo.

Financiamiento

Ninguno.

Uso de IA

Se utilizó Inteligencia Artificial de forma responsable.

Referencias

Acosta-Pérez, P. B., & Taruchaín-Pozo, L. F. (2022). Personalidad y clima laboral en docentes universitarios. *Revista Vinculando*, *4*(1). https://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php/VR/article/view/86/109

Andrade, L., Fernanda-Bolaños, M., & López, H. (2022). Liderazgo y grupos generacionales: Caso de estudio en una entidad financiera. *Revista Nacional de Administración*, *13*(1), e3850. https://doi.org/10.22458/rna.v13i1.3850

Baquedano, K. (2021, 20 de mayo). La maquila generará 10,000 plazas de trabajo este año. *La Prensa*. https://www.laprensa.hn/sanpedro/honduras-maquila-generara-10000-plazas-trabajo-este-2021-AWLP1445335

Barreto Ascona, J. I., & Lezcano Mencia, A. (2023). Análisis y fundamentación de los diseños de investigación: Explorando los enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos basados en Creswell & Creswell. *Revista Científica de la Universidad Americana*. https://revistacientifica.unida.edu.py/publicaciones/index.php/cientifica/article/view/179/142

Caniago, A. (2024). Analysis of organizational structure and integrated coordination on organizational growth. *Asian Journal of Management, Economics and Social Sciences*, *4*(3). https://doi.org/10.63922/ajmesc.v4i03.907

Canto de Gante, Á. G., Sosa González, W. E., Bautista Ortega, J., Escobar Castillo, J., & Santillán Fernández, A. (2020). Escala de Likert: Una alternativa para elaborar e interpretar un instrumento de percepción social. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad*, *12*(1), 38-45. https://www.researchgate.net/profile/Alberto-Fernandez-45/publication/361533522

Cernas Ortiz, D. A., & Mercado Salgado, P. (2022). Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA ergo-sum*, *30*(3). https://doi.org/10.30878/ces.v30n3a10

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill. https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf

Cuesta Moreno, O. J., & Moreno Mosquera, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: Alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, *17*(1), e1010. https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010

Cvetković Vega, A., Maguiña, J. L., Soto, A., Lama-Valdivia, J., & Correa López, L. E. (2021). Estudios transversales: Cross-sectional studies. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, *21*(1). https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069

Destephen Suazo, A., Fiueroa Rodríguez, A. S., & Verde Martínez, W. R. (2022). *Estilos de liderazgo en las mipymes de Tegucigalpa* [Trabajo de grado, Centro Universitario Tecnológico]. Repositorio institucional UNITEC. https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/5275d048-2f49-4b51-915d-d6fbc642ccce/content

Espinoza-Solís, E., & Elgoibar, P. (2023). Confianza, estilo de liderazgo y gestión de conflictos en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Revista de Ciencias Sociales*, *29*(1). https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40961

Ferrer, A. (2022). *Historia de la globalización I: Orígenes del orden económico mundial*. Fondo de Cultura Económica Argentina.

Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, *10*(4), 156-174. https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501

Gutiérrez, Á. F., Paredes, D. E., Guevara, N. Y., Rodríguez, L. I., & Hernández, C. L. (2023). Análisis de la economía informal en Honduras: Una perspectiva desde los diversos enfoques teóricos. *Innovare: Revista de ciencia y tecnología*, *12*(1), 2-7. https://doi.org/10.5377/innovare.v12i1.15951

Lasierra, J. M. (2019). Generational differences in work in Spain: A review. *Review of Business Management*, *21*(4), 953-969. https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4024

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace:

A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(S1), S139-S157. https://doi.org/10.1002/job.1913

Madrid, Y. (2024, 15 de agosto). Trampas laborales: La cruda realidad de las maquilas en Honduras. *Expediente Público*. https://www.expedientepublico.org/trampas-laborales-la-cruda-realidad-de-las-maquilas-en-honduras/

Magaña Ortiz, S., González Gutiérrez, K. P., Barjau Madrigal, H. A., Rosaldo Rocha, A., & Carmona Díaz, E. (2024). Liderazgo intergeneracional como recurso de gestión en las organizaciones multigeneracionales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(1), 6306-6317. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9975

Maier, T., Tavanti, M., Bombard, P., Gentile, M., & Bradford, B. (2015). Millennial generation perceptions of value-centered leadership principles. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *14*(4), 382-397. https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1008386

Mejía Montero, M. E. (2021). *A indústria maquiladora em Honduras: Uma miragem ao desenvolvimento* [Trabajo de grado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositorio institucional UFSC. https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/223017/Monografia_Maria_Mejia_Final_.pdf

Mendes Da Silva, L. S. (2025). Diversidad intergeneracional, liderazgo, salud y trabajo: Tensiones, estrategias e impactos para la gestión de equipos de trabajo multigeneracionales. *Anales de la Academia*, 69-70. https://www.aacademica.org/000-004/690

Moreno Basurto, L. Z., & Gallegos Arredondo, A. E. (2023). Liderazgo y cultura organizacional en dos empresas maquiladoras internacionales: Un caso comparativo entre México y Corea del Sur. *Revista Lasallista de Investigación*, *20*(1), 123-135. DOI: 10.22507/rli.v20n1a

Nocciolino, E. J. (2021). *Estudio de las organizaciones a través de Idalberto Chiavenato y Stephen Robbins* [Trabajo de grado, Universidad Miguel Hernández de Elche]. https://dspace.umh.es/bitstream/11000/26217/1/TFG-Nocciolino%2C%20Emilio%20Javier.pdf

Northouse, P. (2014). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. SAGE Publications. https://scholarworks.wmich.edu/books/249

Pedroza Cantú, G., García González, M. A., & Catache Mendoza, M. del C. (2021). Diferencias en la motivación laboral entre personas de las generaciones Baby Boomers, X y Y que residen en Nuevo León. *Vinculatégica EFAN*, *7*(1), 318-330. https://doi.org/10.29105/vtga7.2-30

Pérez-León, G. (2012). Coeficiente Alfa de Cronbach: ¿Qué es y para qué sirve el Alfa de Cronbach? *GPL Research Consultores*, *3*(4), 572-580. https://gplresearch.com/wp-content/uploads/2022/10/Que-es-y-para-que-sirve-el-Alfa-de-Cronbach-PDF.pdf

Riquelme-Castañeda, J. A., Meza-Martínez, A. E., & Carvalho, R. J. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: Hacia un método de gestión. *Información Tecnológica*, *33*(2), 321-330. https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200321

Rodríguez Gallardo, K., Padilla-Sánchez, G., & Salinas Morales, J. (2025). Current situation of job burnout and leadership styles in manufacturing company managers in Cortés, Honduras. *Proceedings of the 23rd LACCEI International Multi-Conference*, 1-9. https://doi.org/10.18687/LACCEI2025.1.1.1750

Rodríguez, K. A., Padilla-Sánchez, G., & Salinas, J. (2025). Situación actual del desgaste laboral y estilos de liderazgo en las empresas manufactureras de Cortés, Honduras. [Manuscrito en preparación].

Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: El coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, *13*(2). https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048

Sarwono, R., & Bernarto, I. (2019). Leading millennials to 4.0 organization. https://pdfs.semanticscholar.org/4694/714278fc662b573801d5c4d71d3904e4197d.pdf

Viana-Cervantes, C., Roca-Ariza, L., & Montalván-Padilla, A. (2023). Sector industrial, dos lados de los dos países latinoamericanos Colombia y Honduras. *Revista RICES*, *1*(2). https://revistasrices.universu.com.co/rices/article/view/21/13

Villadiego Sánchez, L. I., & Salcedo, L. P. (2022). La gestión del talento humano: Elemento catalizador del éxito en las organizaciones actuales. *Revista Dialogus*, (9), 67-85. https://doi.org/10.37594/dialogus.vi9.731