

# **ESTILOS DE LIDERAZGO DE DIRIGENTES DE PYMES EN UNA CIUDAD DEL SURESTE DE MÉXICO**

## **Resumen**

Las pequeñas empresas desempeñan un papel fundamental en la economía de los países latinos, ya que cubren necesidades de nichos de mercado que no atienden las grandes empresas, sin embargo, son pocas las que logran mantenerse en el mercado, lo cual depende en gran medida del tipo de liderazgo de quienes las dirigen. El objetivo de este trabajo fue identificar el tipo de liderazgo prevaleciente en pequeñas empresas de los giros industrial, comercial y de servicios en una ciudad del sureste de México. El estudio fue cuantitativo con un diseño no experimental, descriptivo, transversal. Se aplicó una adaptación del cuestionario MLQ forma 5X corta a 36 dirigentes de pequeñas empresas. Los resultados muestran que aunque el estilo de Liderazgo Transformacional obtuvo una leve puntuación mayor, los otros estilos estudiados también obtuvieron puntajes cercanos, por otra parte las variables relacionadas con las consecuencias organizacionales obtuvieron puntajes menores al 50% lo que indica que los estilos de liderazgo desarrollados en las pymes estudiadas no están aportando consecuencias positivas para la organización.

Palabras clave: liderazgo, empresas, organización.

## **Introducción**

Las pequeñas y medianas empresas [pymes] representan el 99.7% de los establecimientos en México y emplean a 79% del personal ocupado, generando además el 63% del producto interno bruto del país (Okabe, 2009), por lo cual la existencia de dichas empresas, así como su permanencia es importante para la economía (Torres, 2009). Por otra parte, los factores de éxito de las empresas se encuentran relacionados con el estilo de liderazgo de sus dirigentes, el cual se ve reflejado en sus características personales como la impresión de su toque personal a la administración del negocio, la perseverancia, la capacidad de tomar decisiones, su actitud positiva, la habilidad en la resolución de problemas, la iniciativa, la dedicación y la propensión al riesgo (Aguilar, Sandoval, Surdez y Gómez, 2013).

El estilo de liderazgo de los dirigentes ejerce una influencia determinante en los colaboradores, ya que al tener autoridad y poder de decisión, se encargan del diseño e implementación de las estrategias que llevan al éxito o al fracaso a las empresas. De acuerdo al estudio realizado por Robles, de la Garza y Medina (2008), el gerente mexicano tiende más a un estilo de liderazgo transaccional que a uno transformacional tomando todas las decisiones y sin reconocer el trabajo de sus colaboradores, lo cual siente que le restaría poder.

Por otra parte, es estilo de liderazgo de las mujeres en especial, se distingue por ciertas características diferenciales como un enfoque hacia el trabajo en equipo con interés hacia la gente y hacia la producción, no centrándose solamente en la tarea sino que tratan a cada uno de forma diferenciada, además de que poseen facilidad para las relaciones humanas (Carranza, 2009).

## Revisión de literatura

El liderazgo es un proceso de influencia, motivación y apoyo que se ejerce en otros para lograr objetivos previamente establecidos. En la tabla 1, se pueden observar varios conceptos de liderazgo de distintos autores.

**Tabla 1.- Conceptos de liderazgo de diversos autores**

Autor	Concepto de Liderazgo
Hellriegel y Slocum (2009).	“Es un proceso tendiente al desarrollo de ideas y de una visión sustentada en valores, influyendo para que las personas los adopten en su comportamiento”.
Robbins y Judge (2013).	“Es la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”.
Chiavenato (2009).	“Depende de la situación y consiste en una relación entre un individuo y un grupo, se presenta cuando un grupo ve en un líder a una persona que posee o controla los medios para satisfacer sus necesidades”.
Newstrom (2007).	“Es el proceso de influir y apoyar a otros

Autor	Concepto de Liderazgo
	para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos”.
Davis y Newstrom (2003).	“Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos”.
Alles (2008).	“Es fijar el rumbo de la organización, definir los caminos a seguir y lograr que los demás compartan esa visión y trabajar en conjunto para alcanzarla”.

*Nota:* Elaboración propia.

El estilo de liderazgo del dirigente influye en el éxito o fracaso de la empresa, ya que el líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro y que es capaz de inspirar a las demás personas a su alrededor para realizar cosas difíciles y probar cosas nuevas (Senge, 2001), es la habilidad para dirigir en beneficio de los objetivos de la organización, movilizándolo a los subordinados en torno de los mismos (Fundación Drukcer, 2007).

Existen diversas teorías en torno al liderazgo, pero para los fines de esta investigación se consideraron tres enfoques:

**El liderazgo transaccional:** Es aquel en el cual los seguidores se motivan de acuerdo a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas (Hollander, 1978). Se centra en la transacción o contrato del líder con el seguidor, donde sus necesidades serán satisfechas de acuerdo a dicho contrato con el líder (Vega y Zavala, 2004).

**El liderazgo transformacional:** se analiza según el efecto que tiene el líder en las personas a las que lidera, e identificando el cambio como la función principal del liderazgo ya que guía a sus seguidores y los inspira por medio del establecimiento de desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen (Bass y Avolio, 1990).

Este autor abunda en el liderazgo transformacional como aquel que motiva para que las personas hagan más de lo que originalmente se espera de ellas y menciona que se caracteriza por cuatro factores:

- **Influencia idealizada:** Se imita el comportamiento del líder, el cual demuestra autoconfianza, autoestima y responsabilidad. Las personas confían plenamente en él.
- **Motivación inspiracional:** Estos líderes inspiran, dan sentido a la acción, al trabajo. Elevan el nivel emocional de las personas que están con ellos.
- **Consideración individualizada:** Presta atención a la persona como el ser singular y único que es. El líder necesita de la empatía, de la escucha activa, del diálogo, del interés por las personas para poder desarrollar esta faceta.
- **Estimulación intelectual:** Estimula la razón de sus compañeros, su desarrollo intelectual. Hace que se tenga una visión diferente de las cosas, reexaminando las suposiciones y premisas existentes.

Por último, el liderazgo correctivo / evitador: el líder se enfoca en monitorear las fallas en el desempeño de los seguidores para tomar acciones correctivas solo cuando el problema es grave, ya que por lo general elige no actuar, evitando tomar decisiones (Vega y Zavala, 2004).

Se ha comprobado que el estilo de liderazgo incide en el proceso de trabajo grupal y como consecuencia, en los resultados de la organización. También el estilo de liderazgo se relaciona con la eficacia tanto en empresas grandes como medianas y pequeñas, sobre todo en éstas últimas, ya que por lo general en ellas las decisiones las toma una sola persona (Rodríguez, 2007).

El estudio abarcó a 36 gerentes y mandos medios de pymes industriales, comerciales y servicios de una ciudad del sureste de México, motivo por el cual los resultados solo reflejan

el estilo de liderazgo de los participantes en la investigación.

## Metodología

La investigación fue de corte cuantitativo, con un diseño no experimental descriptivo y transversal (Kerlinger, 2002; Hernández, Fernández y Baptista, 2014), ya que no se pretendió modificar las variables de estudio.

Se empleó una muestra no probabilística dirigida, donde la elección de los sujetos de estudio fue intencional. La muestra estuvo constituida por 36 dirigentes de pymes de acuerdo a la distribución de la tabla 2.

**Tabla 2.- Muestra dirigida de participantes.**

Giro de la empresa	Muestra
Industrial	4
Comercial	19
Servicios	13
TOTAL	36

*Nota:* Elaboración propia.

El instrumento empleado para la encuesta fue la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo: (MLQ forma 5X Cota) realizada por Vega y Zavala (2004) al instrumento original de Bass y Avolio (2000), versión líder. El cuestionario mide tres variables de alto orden (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo correctivo/evitador) y tres de consecuencias organizacionales (efectividad, esfuerzo extra, satisfacción) y consta de 82 ítems estructurados en una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta: 1= Nunca; 2= Rara vez; 3= A veces, 4= A menudo y 5= Frecuentemente, siempre. Adicionalmente se agregaron reactivos referentes a las características sociodemográficas de los entrevistados como sexo, edad, puesto, antigüedad en el puesto, y escolaridad, Los ítems se presentan de manera alternada en relación a las 6 variables consideradas en el cuestionario (tabla 3).

**Tabla 3.- Especificaciones del cuestionario de liderazgo.**

<b>VARIABLES DE ALTO ORDEN Y DE CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>ÍTEMS</b>
Liderazgo Transformacional	Proceso que se da en la relación líder-seguidor que se caracteriza por ser carismático y los seguidores se identifican con él y quieren emularlo.	2,6,8,9,10,13,14,18,21,23,25,26,30,32,34,36,46,47,48,49,57,58,59,60,61,69,71,72,73,80,81
Liderazgo Transaccional	Se centra en la transacción o contrato con el seguidor cuyas necesidades pueden ser alcanzadas si su desempeño es adecuado al contrato con el líder.	1,11,15,16,19,29,31,35,50,51,62,63,74,77
Liderazgo Correctivo/Evitador	El líder monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acción correctiva, pudiendo también intervenir solo cuando los problemas son graves o no actuar evitando tomar decisiones.	3,4,5,7,12,17,20,22,24,27,28,33,52,53,54,64,65,66,75,78
Efectividad	El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo para obtener óptimos resultados con el menor costo posible.	37,40,43,45,56,68
Esfuerzo Extra	El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.	39,42,44,55,67,79
Satisfacción	El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.	38,41,70,76,82

*Nota:* Vega y Zavala (2004).

Para analizar los datos se empleó el programa estadístico SPSS Versión 21.0 para Windows. Se realizó un análisis de estadística descriptiva y de frecuencias con la finalidad de describir el fenómeno bajo estudio en cada una de las variables.

## Resultados

En la tabla 4 se puede observar la distribución de frecuencias de las variables sociodemográficas de los participantes en el estudio.

**Tabla 4.- Distribución de frecuencias de las variables sociodemográficas de los participantes.**

Variable	Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Hombre	20	55.6%
	Mujer	16	44.4%
Edad	19-26 años	6	16.7%
	27-34 años	12	33.3%
	35-42 años	10	27.8%
	43-50 años	5	13.9%
	51-58 años	3	8.3%
Puesto	Gerente General	25	69.4%
	Mando Medio	11	30.6%
Antigüedad en el puesto	1-4 años	21	58.3%
	5-8 años	7	19.4%
	9-12 años	3	8.3%
	13-16 años	1	2.8%
	17-20 años	4	11.1%
Escolaridad	Carrera Técnica	6	16.7%
	Licenciatura	28	77.8%
	Posgrado	1	2.8%
	Otro	1	2.8%

*Nota:* Elaboración propia.

En la tabla cuatro se puede observar que la proporción de hombres que dirigen estas empresas es mayor que la de mujeres, la mayoría son jóvenes, la escolaridad predominante es el nivel licenciatura (pregrado), en mayor porcentaje son gerentes y un dato llama la atención es que más de la mitad tienen poco tiempo en el puesto.

Con la finalidad de establecer categorías de análisis se procedió a identificar los cuartiles de la distribución de las variables de alto orden y de consecuencias organizacionales, derivándose las categorías presentadas en las tablas 5, 6, 7, 8 y 9.

**Tabla 5.- Niveles sobre la variable de alto orden Liderazgo Transformacional, rango de valores (31 - 155).**

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Muy bajo	9	25%	25%
Bajo	9	25%	50%
Moderado	9	25%	75%
Alto	9	25%	100%
Total	36	100%	

Los resultados que se presentan en la tabla cinco permiten observar que de manera general el estilo de Liderazgo Transformacional se da aproximadamente en la mitad de los participantes, ya que el 50% de los mismos se sitúan en nivel moderado y alto.

En la tabla 6 se presentan los valores que corresponden a la distribución por cuartiles de la variable de alto orden Liderazgo Transaccional.

**Tabla 6.- Niveles sobre la variable de alto orden Liderazgo Transaccional, rango de valores (14 - 70).**

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Muy bajo	9	25.0	25%	25%
Bajo	12	33.3	33%	58%
Moderado	6	16.7	16%	75%
Alto	9	25.0	25%	100%
Total	36	100.0	100%	

En la tabla seis se puede observar que de manera general el estilo de Liderazgo Transaccional solo se da en un 41% de los participantes que presentan nivel moderado y alto.



En la tabla siete, se presentan los valores que corresponden a la distribución por cuartiles de la variable de alto orden Liderazgo Correctivo/Evitador.

**Tabla 7.- Niveles sobre la variable de alto orden Liderazgo Correctivo/Evitador, rango de valores (20 - 100).**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Muy bajo	9	25.0	25%	25%
Bajo	11	30.6	30%	55%
Moderado	7	19.4	19%	75%
Alto	9	25.0	25%	100%
Total	36	100.0	100%	

En la tabla siete se puede observar que de manera general el estilo de Liderazgo Correctivo/Evitador solo se da en un 44% de los participantes que presentan nivel moderado y alto.

De manera general se puede observar que la mayoría de los participantes presentan características del Liderazgo Transformacional, aunque también presentan características de los otros dos estilos de liderazgo.

En lo referente a las consecuencias que acarrearán a la organización los estilos de liderazgo, el resultado se puede observar en las tablas 8, 9 y 10.

**Tabla 8.- Niveles sobre la variable de consecuencias organizacionales Efectividad, rango de valores (6 - 30).**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Muy bajo	9	25%	25%
Bajo	11	30.6%	55.6%
Moderado	10	27.8%	83.3%
Alto	6	16.7%	100%
Total	36	100%	

Sobre la variable Efectividad se puede observar en la tabla ocho, que solo un 43% demuestra efectividad en la optimización de los recursos para obtener resultados.

En la tabla nueve, se pueden observar la distribución para la variable de consecuencias organizacionales Esfuerzo Extra.

**Tabla 9.- Niveles sobre la variable de consecuencias organizacionales Esfuerzo Extra, rango de valores (6 - 30).**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Muy bajo	11	30.6%	30.6%
Bajo	9	25%	55.6%
Moderado	9	25%	80.6%
Alto	7	19.4%	100%
Total	36	100%	

Sobre la variable Esfuerzo Extra se aprecia en la tabla nueve, que 44.4% de los participantes contribuye a aumentar el deseo y la capacidad de los subordinados para hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.

Por último, en la tabla 10 se presenta la distribución de la variable de consecuencias organizacionales Satisfacción.

**Tabla 10.- Niveles sobre la variable de consecuencias organizacionales Satisfacción, rango de valores (5 - 25).**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Muy bajo	10	27.8%	27.8%
Bajo	9	25%	52.8%
Moderado	13	36.1%	88.9%
Alto	4	11.1%	100.0%
Total	36	100%	

Finalmente, en la variable de consecuencias organizacionales Satisfacción, se puede observar que solo un 47.2% de los participantes responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

## **Discusión y conclusiones**

En términos generales, no hay una prevalencia fuerte de alguno de los tres estilos de liderazgo ya que aunque el que resultó con mayor porcentaje fue el Liderazgo Transformacional, también el Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Correctivo/Evitador presentan un porcentaje alto.

A su vez, los participantes demuestran que tampoco hay una prevalencia alta en las tres variables de consecuencias organizacionales relacionadas con su estilo de liderazgo ya que tanto la efectividad, el esfuerzo extra y la satisfacción obtuvieron porcentajes menores al 50%.

Con respecto a las características sociodemográficas de los participantes, en cierta manera explican los resultados anteriores ya que la mayoría son jóvenes y de mediana edad pero tienen poca antigüedad en el puesto, aunque la mayoría tiene alto nivel de escolaridad, de igual manera hay más hombres que mujeres dirigiendo estas empresas.

Los resultados tienen relación con lo expresado por Robles, de la Garza y Medina (2008), quienes afirman que el estilo de liderazgo de los dirigentes ejerce una influencia determinante en los colaboradores, y vemos que aunque hay una leve prevalencia de liderazgo transformacional, también los otros estilos tienen una fuerte influencia lo cual se ve reflejado en los valores obtenidos en las variables de consecuencias para la organización, cuyos valores fueron inferiores al 50%, lo que a su vez presentan relación con lo expresado por los mismos autores en relación a que el gerente mexicano tiende más a un estilo de

liderazgo transaccional que a uno transformacional tomando todas las decisiones y sin reconocer el trabajo de sus colaboradores.

A su vez, se pudo observar que hay mayor número de dirigentes hombres que mujeres, siendo que éstas poseen características que las hacen obtener mejores resultados de gestión de acuerdo a lo expresado por Carranza (2009).

Se puede concluir que las pymes deben hacer más énfasis en sus procesos de selección de sus dirigentes, ya que estos ejercen una gran influencia en su trayectoria y sobrevivencia, siendo que uno de los mayores problemas de la pymes es la mortandad. La investigación deja abiertas varias líneas para futuras investigaciones, sobre todo las relacionadas con la relación del liderazgo con la cultura y el clima organizacional.

## **Referencias bibliográficas**

Aguilar, N., Sandoval, M.C, Surdez, E.G. y Gómez, S. G. (2013). Characteristics of entrepreneurs of small business in Tabasco, México. *Review of Business & Finance Studies*. 4(1), 23-36.

Alles, M.A. (2008). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Garnica, p. 170.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). "Developing Transformational Leadership: 1990 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.

Carranza, G. (2009). Empoderamiento y liderazgo de la mujer empresaria: pymes de la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco. *Ide@sCONCYTEG*, 44(9), 160-178.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª. Ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana, p. 342.

- Davis, K. y Newstrom, J.W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (11ª.Ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana, p. 193.
- Fundación Drucker (2007). *De líder a líder*. Buenos Aires: Granica, p. 12.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional*.(12ª. Edición). México: CENCAGE Learning, p. 262.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª. Ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Kerlinger, F.N. y Lee, H.B. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: Mc Graw-Hill.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (12ª. Ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana, p. 501.
- Okabe, T. (2009). Un análisis comparativo del sistema de garantías del financiamiento para las pymes en México y Japón. *Expresión económica*, 23, -27.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (15ª. Ed.). México: Prentice Hall, p. 368.
- Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), 522-528.
- Senge, P. (2001). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The free press.
- Torres, O. (2009). “Veinticinco años de investigación sobre la PYME: una disciplina entre tendencias y contra-tendencias”, en *La investigación académica en la MIPYME*:

realidades, oportunidades y retos. Coord. V.G. Sánchez. Pachuca, Hidalgo, México:  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Vega, C. y Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Tesis de licenciatura. Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile [En línea]  
[http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)