

ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS

Rafaela Martínez Méndez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
José Gerardo Serafín Vera Muñoz, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Rafael Martínez Sandoval

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo; describir y analizar la importancia, así como los tipos de liderazgo que se aplican en las pequeñas empresas del sector manufacturero en Puebla, México. A fin de conocer los tipos de liderazgo que se aplican en estas empresas se revisaron a los autores más representativos que tratan sobre el tema para sustentar el marco teórico, posteriormente se tomaron algunos factores que se analizaron a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 15 pequeñas empresas manufactureras ubicadas en Puebla México. En este sentido, la pregunta central de la misma es ¿Qué estilos de liderazgo predominan en las pequeñas empresas manufactureras? Entre los resultados que se obtuvieron de los tres estilos de liderazgo predomina el liderazgo transformacional con un valor medio de 3.15.

PALABRAS CLAVE: Estilos de Liderazgo, Teorías de Liderazgo, Pequeña Empresa, Empresas Manufactureras

STYLES OF LEADERSHIP IN SMALL MANUFACTURING ENTERPRISES

ABSTRACT

This research describes and analyzes the importance and types of leadership applied in small manufacturing enterprises in Puebla, Mexico. To identify the types of leadership that applies in these companies we reviewed the literature that addresses the theoretical framework and identified three leadership styles. We applied a questionnaire to a sample of 15 small manufacturing companies located in Puebla Mexico. The central question is what leadership styles predominate in small manufacturing enterprises? Among the results that were obtained from the three styles of leadership, we noted that the dominated by transformational leadership was most prevalent.

JEL: L26, M5, M12

KEYWORDS: Styles of Leadership, Theories of Leadership, Small Business and Manufacturing Companies

INTRODUCCIÓN

Un tema importante en el ámbito de la administración es el liderazgo, pues éste tiene gran influencia en la comunicación tanto vertical como horizontal entre los miembros de las empresas, de igual forma tiene relación directa con la motivación, toma de decisiones, productividad y control,

aspectos muy importantes en el contexto administrativo y de gran relevancia en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas; es por esto que del estilo de liderazgo que maneje un directivo o gerente, depende el desarrollo de estos aspectos. Para ello los empresarios que dirigen y coordinan dichas empresas deberán sustentar un liderazgo acorde con las nuevas condiciones que marca la dinámica económica de un mundo globalizado en el cual se encuentra inserto México. Según Hotgetts y Altman, la administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas. Mientras que el liderazgo forma parte del trabajo de un administrador, el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Esta influencia, de acuerdo con estos autores, está determinada por dos factores: 1) la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico y 2) la disposición que tiene el subordinado a obedecer.

Entre los estudios sobre liderazgo se pueden citar a Pedraja y Rodríguez (2004), en su investigación analizaron la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas, encuestaron a una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la Región de Tarapacá; los resultados de la investigación demuestran que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Por su parte Nader y Castro (2007) realizaron un estudio comparativo entre líderes de alto y bajo nivel, los resultados muestran que existen tres perfiles de estilos de liderazgo bien diferenciados; se encontraron líderes de rango completo, líderes transformacionales y líderes transaccionales. Omar (2011) analizó las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador, así como verificar el papel de la confianza sobre tales relaciones, estudió una muestra de 218 trabajadores argentinos, de empresas públicas y privadas de la zona centro del país; un análisis de regresión mediada mostró el papel modulador de la confianza en el supervisor en las relaciones entre percepciones de liderazgo transformador y satisfacción laboral.

En México, Valentín y Rivas (2006), en su estudio definieron el estilo de liderazgo que caracteriza a la mesa directiva de una escuela de negocios, para lo cual se aplicó un cuestionario de liderazgo a 90 miembros de la escuela de negocios; se encontró que la dirección transformacional predomina en la escuela de negocios. Por su parte, Martínez, Vera y Vera (2013) analizaron los tipos de liderazgo y su relación con la eficacia organizacional, aplicaron un cuestionario a 49 pequeñas empresas constructoras, los resultados mostraron una positiva y significativa relación con el liderazgo democrático. González, B., Figueroa, E. y González, R. (2014), estudiaron a la población de la empresa Catering Gourmet de Durango, México, esto permitió determinar la influencia que ejerce el liderazgo en el resto de los factores del clima organizacional y generar recomendaciones sobre el liderazgo, los resultados más relevantes es la fuerte relación encontrada entre el liderazgo y el resto de los componentes del clima organizacional. Pedraza, Lavín, Delgado y Bernal (2015), en su estudio identificaron las prácticas de liderazgo en empresas del sector comercial en Tamaulipas (México), con un cuestionario revisado por expertos a una muestra de 84 gerentes; entre los hallazgos se determinó que las cinco dimensiones del IPL (desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón), están presentes en las prácticas de liderazgo de la gerencia comercial de las empresas analizadas.

En este contexto, hoy en día se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas no hay forma de que haya prosperidad en las empresas. Una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes. Cada vez más se hace necesario contar con liderazgo en las pequeñas y medianas empresas. Para ello los empresarios que dirigen y coordinan dichas empresas deberán sustentar un liderazgo acorde con las nuevas condiciones que marca la dinámica económica de un mundo globalizado en el cual se encuentra inserto México. En este sentido, la pregunta central de la misma es ¿Qué estilos de liderazgo predominan en las PYMES manufactureras? ¿Cuáles son las características de los líderes en las pequeñas y medianas empresas manufactureras? La investigación está organizada en tres grandes apartados: en el primer apartado, revisión literaria, trata de los aspectos teóricos del liderazgo, teorías de liderazgo, la pequeña empresa y las empresas manufactureras; en el

segundo apartado se presenta la metodología que se utilizó en el estudio empírico, el cuestionario y la operacionalización de las variables; por último se presentan los resultados, en forma gráfica, por último se presentan las conclusiones, así como las referencias bibliográficas utilizada.

REVISIÓN LITERARIA

Liderazgo

El concepto de liderazgo es uno de los que más controversias ha generado dentro de la literatura científica y sobre este existen diversas interpretaciones, así como diversos autores han tratado el tema. Así, Fiedler (1961) citado por Kreitner y Kinicki (1997), considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad. Para Hotgetts y Altman (1979), la administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas. Mientras que el liderazgo forma parte del trabajo de un administrador, el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Esta influencia, de acuerdo con estos autores, está determinada por dos factores: 1) la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico y 2) la disposición que tiene el subordinado a obedecer. Según Silíceo, Casares y González (1999), el líder en todos los niveles y en todos los campos de trabajo humano, es en realidad un constructor de la cultura organizacional, siendo esta, el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Un líder transformador promueve relaciones caracterizadas por escasa distancia al poder y altos niveles de confianza (Yukl, 2008). La confianza es un elemento esencial en la construcción de las relaciones humanas. Searle y Ball (2004) advierten que, a pesar de su importancia, se trata de una entidad frágil, tan difícil de construir como de recomponer. La confianza organizacional es crítica para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y retener recursos humanos valiosos. Los primeros estudios sobre el tema estuvieron orientados a la confianza interpersonal y, sólo recientemente (Six & Sorge, 2008), se ha comenzado a focalizar la atención sobre la confianza en las organizaciones. Los directores hacen las cosas correctamente, los líderes hacen las cosas correctas”, Bennis y Nanus (2008) su definición incluye una diferenciación entre el administrador y el líder, donde las acciones de este último se apegan a lo oportuno, lo exacto, e infiriendo sobre lo exacto desde el punto de vista de lo que se necesita, comparativamente con el directivo donde la interpretación del término “correctamente” se apegan a que las cosas se hagan bien.

Teorías del Liderazgo

En el contexto del propósito de las teorías de la personalidad se observa con mayor claridad que se describe y clasifica las diferencias que hay entre los individuos en clases y categorías como: sexo, raza, religión, ocupación, amigabilidad y aptitud. De la misma manera surgen las teorías clásicas del liderazgo como la teoría de los rasgos, la del comportamiento, la situacional de Fred Fiedler y de la Trayectoria Meta. Teoría de los rasgos del liderazgo (Stogdill, 1948), nos dice que los líderes tienen ciertas características que las demás personas no tienen. Si se pregunta qué características tiene un líder, serían unas características como: inteligencia, carisma, carácter decidido, entusiasmo, fuerza, valentía, integridad y confianza en sí mismo. Si todos los líderes tuvieran esas características, serían prácticamente similares. Desde esta perspectiva se considera el liderazgo como un rasgo unidimensional de personalidad que se distribuye entre la población. Se asume que la gente varía en función de él y que estas diferencias son potencialmente mensurables. A priori, el problema de delimitar estos rasgos parecía simple y fácil. Todo el énfasis se pone en las características personales de los líderes habiéndose investigado poco desde la perspectiva psicológica del problema. Las teorías del Comportamiento sostienen que la mejor forma de clasificar a los líderes es por

medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento. Diversos autores han presentado Teorías de Liderazgo que entran en la categoría de las cualidades personales y en los patrones de comportamiento. Un estudio sobre el liderazgo, realizado en la Universidad Estatal de Ohio y al cual se le hizo mucha publicidad, aisló dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que mediante el análisis estadístico se identificaron como consideración y estructura de iniciación.

Teoría Contingentes o Situacionales, Douglas McGregor desarrolló la teoría X e Y referentes al estilo de mando de los directivos. Según este autor si se suscribe la Teoría X, el estilo sugerido sería autocrático (las personas son por naturaleza perezosas e irresponsables y, por lo tanto, necesitan un control), mientras que, si se suscribe la Teoría Y, se parte de la creencia de que los vendedores son creativos, imaginativos, que les gusta asumir responsabilidades. En este caso, lo más adecuado es desarrollar un estilo democrático participativo. Este nuevo enfoque considerará las situaciones en las que se encuentran los grupos, es decir, la estructura de los mismos, tipo de tarea que realizan, objetivos, metas, necesidades, entre otros, y como el líder se adaptará para realizar las funciones que acerquen al grupo a los resultados para los que se ha formado. El que esa situación y esas funciones sean distintas implica que aparezca un tipo de liderazgo distinto de un grupo a otro. Así pierden importancia los rasgos de la persona o personas que van a ocupar el puesto de dirigir e impulsar al grupo hacia sus objetivos, cobrando fuerza el estilo y las funciones que tendrán que adoptar. Dentro del Liderazgo Situacional, el autor Kurt Lewin (1939) relaciona el estilo de liderazgo con el tipo de personas a los que hay que liderar. Relacionando el estilo de dirección con el grado de madurez del grupo.

Drucker (1980), mostró que había en realidad una nueva profesión históricamente emergente (el gerente o “ejecutivo”), que se transformaría en un nuevo segmento social en la post-guerra; que había nacido un nuevo tipo de estructura organizacional ascendente (la corporación) y que surgía la posibilidad de aprender a gobernar las empresas y organizaciones, de transferir el “know how” de gestión de alrededor de media docena de capitales de la industria y profetas a un público más amplio. Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo Fred E. Fiedler propuso una teoría de contingencias del liderazgo sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos personales, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros del grupo. Liderazgo Transaccional (Hollander,1978), se basa en lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados, y viceversa. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. Liderazgo Transformacional Avolio y Bass (1990): motiva a hacer más de lo que esperan, impulsa a la realización personal. Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada.. El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados.

Dimensiones del Liderazgo

Avolio y Bass (1990) identifican una serie de dimensiones, y con el fin de obtener indicadores que midan este fenómeno, desarrollan el modelo de liderazgo de rango completo (MLRC), que enmarca las dimensiones en las que pueden situarse los diferentes estilos de liderazgo, estos autores encuentran tres dimensiones que son: a) transaccional, en esta dimensión existe una relación de desempeño/recompensa, el líder determina cuáles son los pasos a seguir y el desempeño del subordinado se adecua a la necesidad del mismo, sobre esta dimensión se trabajan tres estilos o subescalas de liderazgo,, la categorización de estos estilos es; reconocimiento contingente (recompensas), administración por excepción pasiva y activa (tiende al no liderazgo y pasa a la corrección): b) transformacional la cual se puede definir como un proceso armonioso que se manifiesta entre el líder y los seguidores; asimismo, el líder considera a los subordinados

de manera individual dándole a éstos guía, apoyo y entendimiento son identificados cuatro subescalas de estilos de liderazgo, los cuales son; carisma: influencia idealizada por atributos y por conducta; motivación e inspiración (visión atractiva del futuro); estímulo intelectual y consideración Individual (empatía y retos), y c) no liderazgo. está compuesta por un tipo de estilo el cual es el Laissez-faire o dejar hacer.

Pequeña Empresa

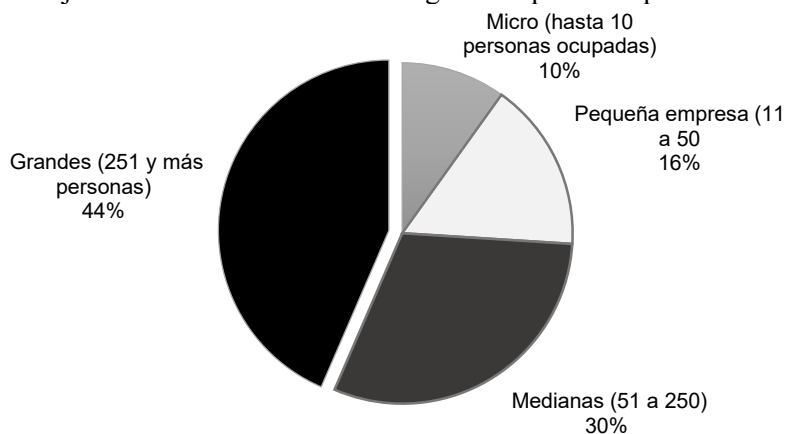
Una forma más sencilla y cualitativa para clasificar a la PE es la del Comité Bolton de Gran Bretaña (Curran y Blackburn; 2001) que consiste en los criterios: 1) En términos económicos, posee una parte relativamente pequeña de su mercado. 2) En términos de control de la propiedad, está dirigida por sus propietarios de una manera personalizada, es decir, sin la mediación de profesionales. 3) Es independiente en el sentido de que no forma parte de un consorcio, de manera que los propietarios son completamente responsables de su desarrollo. Otra definición similar a la anterior es la que postula Bridge, O'Neill, & Cromie (1998) para quienes una PE es aquella que cumple con al menos dos de las siguientes cuatro características: a) La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios. b) El capital y propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo. c) Las áreas de operación son principalmente locales y los trabajadores y los propietarios viven en la misma región, sin embargo el mercado que atienden no necesariamente es local. d) El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño comparado con la unidad más grande del sector. La comparación puede ser en términos de volumen de ventas, número de empleados u otras medidas significativas.

Sector Manufacturero en México

Las pequeñas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países y por supuesto en México. Tienen particular importancia para la economía, no sólo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva. Las pequeñas empresas en México, como se puede observar en la Figura 1, representan el 16.1% del total de unidades productivas del país, el 10% corresponde a las micro, las medianas representan el 30.5% y las grandes el 43.5% según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014).

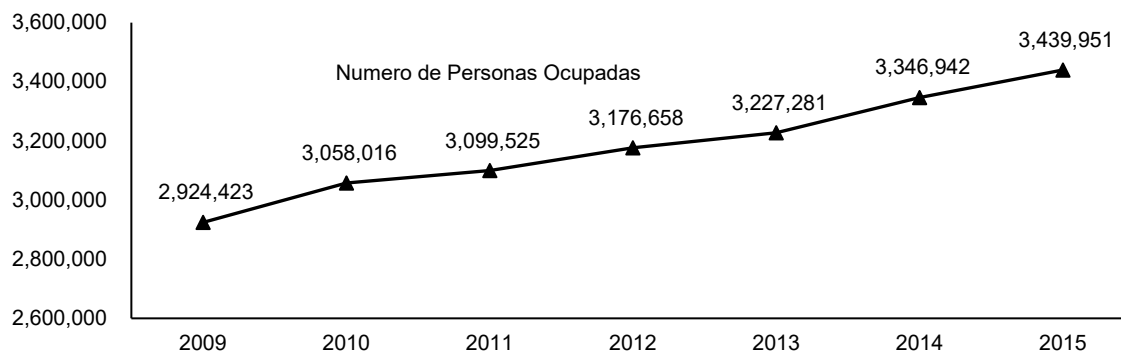
La industria manufacturera es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo, está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes). El personal ocupado en el sector manufacturero como se puede observar en la Figura 2, se ha incrementado en los últimos años, en el año 2009 el personal ocupado era de 2,924,423 y en el 2015 el personal ocupado de 3,439,951, (INEGI, 2016)

Figura 1: Porcentaje de Unidades Económicas Según el Tipo de Empresa



Esta figura muestra los porcentajes de unidades económicas de empresas manufactureras, según la clasificación micro el 10%, pequeña el 16%, mediana 30% y grande empresa 44%. Fuente: INEGI, 2014.

Figura 2: Personal Ocupado en la Industria Manufacturera



Esta figura muestra, como el número de personas ocupadas en la industria manufacturera de 2009 a 2015, tiene una tendencia al alza Fuente: INEGI, 2016.

METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo, tomando en consideración que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. El diseño es no experimental, el investigador no tiene injerencia en la generación de los resultados, sino que sólo los registra. Lo que hace este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto actual, para después analizarlo. Es también transversal debido a que la información se obtendrá en un solo período de tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Para lograr lo anterior se realizó una revisión de las diferentes teorías que sobre el tema se han desarrollado, incluyendo el análisis de algunas de corte psicológico de las cuales se derivan precisamente las teorías de liderazgo empresarial, lo cual es significativo puesto que muchos de los estudios realizados sobre liderazgo tienen como propósito conocer las causas del comportamiento y la forma como se mantiene en ambientes específicos, de esta forma se sustentara el marco teórico y así poder conceptualizar la variable liderazgo. Como se mencionó anteriormente, las percepciones de liderazgo transformador fue medida a través del cuestionario. El instrumento incluye 31 ítems como se puede observar en la Tabla 1. Operacionalización de las variables, diseñados para medir el grado en que los líderes exhiben los estilos de liderazgo transformador, transaccional y laissez-faire.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

Dimensiones	Definición	Escalas de Liderazgo	Preguntas Asociadas
Liderazgo transaccional	se basa en lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados, y viceversa. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia Idealizada por atributos. 2. Influencia Idealizada por conducta. 3. Inspiración Motivacional. 4. Estimulación intelectual. 5. Consideración individual. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hago que los demás se sientan orgullosos de estar asociados conmigo 2. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de sus intereses. 3. Actúo de modo que me gano el respeto de otros. 4. Me muestro confiable y seguro 5.-Expreso mis valores y creencias más importantes 6. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace 7. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas. 8. Dirijo la atención hacia el futuro de modo optimista. 9. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las cosas. 10. Construyo una visión motivante del futuro. 11. Evalúo críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados. 12. Cuando resuelvo problemas trato de verlos de formas distintas. 13. Ayudo a que los otros miren los problemas desde distintos puntos de vista. 14. Dedico tiempo a enseñar y orientar 15. Trato a otros como individuos y no sólo como miembros de un grupo 16. Considero que cada individuo tiene necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.
Liderazgo Transformacional	Proceso que se da en la relación líder-seguidor motiva a hacer más de lo que esperan, impulsa a la realización personal. Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recompensa contingente. 2. Administración activa por excepción 3. Administración pasiva por excepción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporciono ayuda a los demás cuando se esfuerzan. 2. Aclaro y específico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño. 3. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas. 4. Trato de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. 5. Pone toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. 6. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen. 7. Dirijo la atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares. 8. Trato de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios. 9. Me decido actuar solo cuando las cosas funcionan mal. 10. Mantengo la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo. 11. Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar
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.	<ol style="list-style-type: none"> 1. No liderazgo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me cuesta trabajo involucrarme cuando surge alguna situación relevante. 2. Suelo estar ausente cuando surgen problemas importantes- 3. Me cuesta tomar decisiones

Esta tabla muestra, las dimensiones de liderazgo (transaccional, transformacional y liderazgo coercitivo/ evitador), su definición, así como las escalas de liderazgo y las preguntas asociadas a ella.

La población objeto de estudio fueron las pequeñas empresas manufactureras ubicadas en el Municipio de Puebla tomadas del Directorio del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), las encuestas se aplicaron de Diciembre 2016 a Febrero 2017. El instrumento se aplicó a una muestra de 31 pequeñas elegidas en forma aleatoria, como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2: Ficha Técnica

Unidad de Análisis	Pequeñas Empresas Manufactureras
Ámbito geográfico	Municipio de Puebla
Perfil del encuestado	Dueño / gerente / responsables
Número de encuestados	22
Fuente de información	Primaria
Técnica de recolección de información	Cuestionario
Fecha del trabajo de campo	Diciembre 2016 a febrero 2017

Esta tabla muestra, la población de pequeñas empresas manufactureras, ubicadas en el municipio de Puebla y el tamaño de la muestra, así como la fecha en que se aplicaron los cuestionarios.

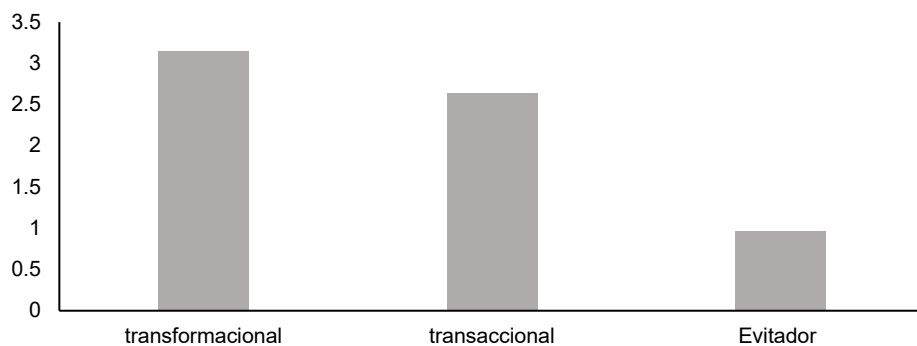
Perfil de la Muestra

De la muestra estudiada 22 empresas manufactureras; de las cuales el sexo de los dueños y/ o gerentes de las mismas el 69.4% son hombres, mientras que el 30.6% son mujeres. Otra característica es que 10.6% de las pequeñas empresas encuestadas se dedican a la fabricación de calzado, 29.2% fabricación de productos de cartón y de papel, 32.4% fabricación de partes para vehículos automotores y 12.5% Fabricación de productos de plástico. Por otra parte, en cuanto al número de años de constitución de la empresa el 15.9% corresponde a empresas con 5 años, el 14.4% con 6 años, con un 9.1% para 7 años y también con 10.1% para 8 años, con 8.3% a empresas con 18 años.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron al encuestar a 22 dueños o gerentes de pequeñas empresas manufactureras ubicadas en el Municipio de Puebla, México. Como se puede observar en la Figura 3, el liderazgo transformacional es el que predomina en las pequeñas empresas manufactureras con media de 3.15 el liderazgo transformador (Yukl, 2008), definido como el estilo que motiva y surte efectos positivos sobre los seguidores, seguido del liderazgo transaccional con media de 2.64 y el liderazgo evitador con media de 0.97. Para Bass (1985), los líderes con características transformacionales, provocan cambios en sus seguidores, a partir de concientizarlos acerca de la importancia que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas.

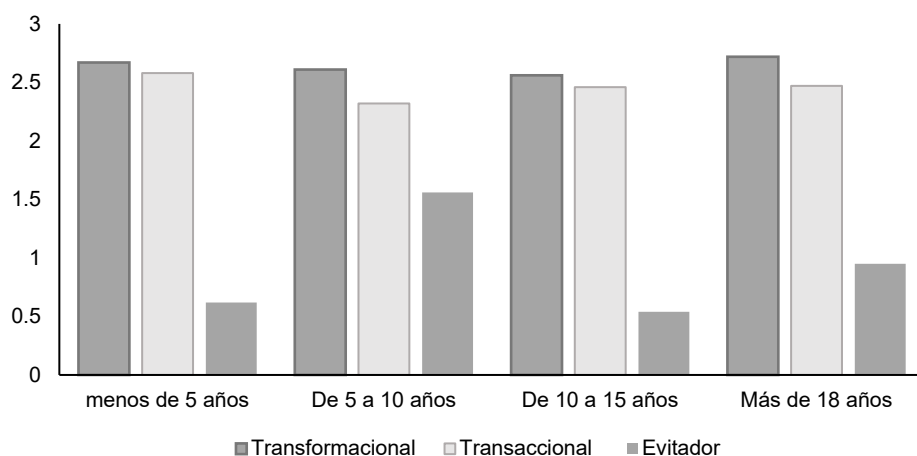
Figura 3: Tipos de Liderazgo



Esta figura muestra el tipo de liderazgo que predomina en las pequeñas empresas manufactureras ubicadas en el Municipio de Puebla, es el transformacional con media de 3.15, media aritmética que predomina.

Se realizó un análisis de medias de los tipos de liderazgo y la antigüedad de los líderes en sus puestos como puede observarse en la Figura 4, el liderazgo transformacional es el que tiene una mayor media; de menos de 5 años 2.67 en contraste el liderazgo evitador 0.62; de 5 a 10 años el liderazgo transformacional con media 2.61 en contraste el liderazgo evitador 1.56; de 10 a 15 años el liderazgo transformador con media de 2.56 en contraste el liderazgo evitador 0.54. Lo cual viene a confirmar que en todos los intervalos de antigüedad es el liderazgo transformacional es el que predomina.

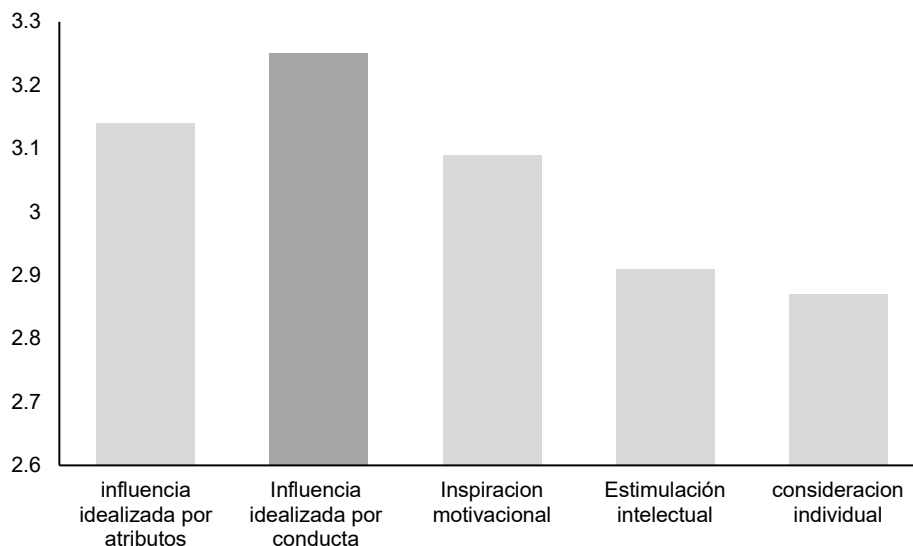
Figura 4: Tipo de Liderazgo y Antigüedad



Esta figura muestra que el tipo de liderazgo transformacional es el que predominan en las pequeñas empresas manufactureras del Municipio de Puebla, tomando en cuenta los años de antigüedad.

Después de determinar que el liderazgo transformacional es el que predomina en las pequeñas empresas manufactureras se realizó una comparación de medias para determinar el estilo de liderazgo que está presente como se puede observar en la Figura 5. Con mayor media, la influencia idealizada por conducta con media de 3.25; la influencia idealizada con media de 3.14; inspiración motivacional con media de 3.09; estimulación intelectual con media de 2.91 y por último consideración individual con media 2.87. Los teóricos de la confianza (Schoorman et al., 2007), coinciden en señalar que aún no se sabe con exactitud por qué una persona decide confiar o no en alguien, suelen enumerar (Tan y Lim, 2009) algunas notas distintivas (competencia, sinceridad, integridad, credibilidad, respeto, imparcialidad) de la persona en la que se va a confiar. Por lo que es muy probable, entonces, que los empleados que confían en sus supervisores, reconozcan en ellos tales características personales. Características que, en gran medida, definen al líder transformador y serían responsables de generar la convicción que, en una relación de trabajo en equipo. En resumen, se puede afirmar que el liderazgo transformacional es el que predomina en las pequeñas empresas manufactureras ubicadas en Puebla México, con media de 3.15, lo cual se reafirma con la comparación de medias tomando los años en la empresa. En lo que se refiere al estilo de liderazgo, es la influencia idealizada por conducta que tuvo un promedio mayor con 3,25, las características del líder son; logro, visión, orgullo y confianza (Avolio y Bass,1990).

Figura 5: Estilos de Liderazgo Transformacional



Esta figura muestra los estilos de liderazgo en las pequeñas empresa manufacturera que predominan como es la influencia idealizada por conducta y la influencia idealizada por atributo.

CONCLUSIONES

En este apartado se discuten las principales implicancias teóricas y empíricas derivadas de la presente investigación. El objetivo que se planteó al inicio de la investigación que fue describir y analizar la importancia, así como los tipos de liderazgo que se aplican en las pequeñas empresas del sector manufacturero en Puebla, México, misma que se alcanzó como puede observarse en el apartado de resultados. En cuanto a las implicaciones teóricas, el liderazgo transformacional es el que predomina en las pequeñas empresas manufactureras, lo cual es consistente con el estado del arte tres perfiles de estilos de liderazgo bien diferenciados; se encontraron líderes de rango completo, líderes transformacionales y líderes transaccionales (Valentín y Rivas 2006), (Nader y Castro 2007) (Omar, 2011).

Desde el punto de vista práctico es posible sugerir que, para las pequeñas empresas manufactureras analizadas, es fundamental en sus directivos desarrollar, el logro, la visión, el orgullo y la confianza, es decir, por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El estilo de liderazgo de los dirigentes ejerce una influencia determinante en los colaboradores, y vemos que prevalece el liderazgo transformacional (Robles, de la Garza y Medina, 2008). Finalmente, futuros trabajos podrían retomar esta investigación para abordar elementos que quedan pendientes de analizar, como los tipos de liderazgo predominantes en el conglomerado de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) y en cada sector específico de actividad. O bien, se podría revisar y discutir la relación que se estudió en esta investigación, tomando como unidad de análisis cada sector o el tamaño de las empresas (micro, pequeñas o medianas); así como añadir variables de control, como el género de los líderes, la satisfacción en el trabajo,

REFERENCIAS

- Bennis, W. y Nanus, B. (2008). “Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz”. España: Paidós
- Bridge, S., O’Neill, K., & Cromie, S. (1998). “Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business”. London: Macmillan.

Curran, J., y Blackburn, R. (2001). *Researching the Small Enterprise*. United Kingdom: Sage.

González, B, Figueroa, E. y González, R. (2014). “Influencia Del Liderazgo Sobre El Clima Organizacional en Pymes: Caso Catering Gourmet de Durango, México”. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. Vol 7(2) pp.45-62.

Hodgetts, R y Altman, S. *El Comportamiento en las Organizaciones*”. México Editorial Interamericana.

Hollander, E.P. 1978. *Leadership Dynamics: A Practical Guide to: Effective Relationship*. Free Press.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Revisado el 12 de enero 2017.
<http://www.inegi.org.mx/>

Kreitner y Kinicki (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid, McGraw Hill.

Lewin, Kurt, LIPPITT, Ronald y WHITE, Ralph. 10 (1939); Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. En: *Journal of Social Psychology*, Vol. p. 271 – 301.

Martínez, R. Vera, M., y Vera, G. (2013). “Leadership Styles and Organizational Effectiveness in Small Construction Businesses in Puebla, México” *Global Journal of Business Research*. Vol.7 Number 5. PP. 47-56.

Nader, M., y Castro, A. (2007). “Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel Un estudio comparativo”. *Perspectivas en psicología*. Vol. 4 N° 1. P.p.51-58.

Omar, A. (2011). “Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor”. *Liberabit revista de psicología*. 17 (2). p.p 129-137.

Pedraja, L., y Rodríguez, E. (2004). “Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”. *Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A. (Chile)*, Vol. 12 N°2, pp. 63-74.

Pedraza, N., Lavín, J., Delgado, G., y BernaL, I. (2015). “Prácticas de Liderazgo en Empresas comerciales en Tamaulipas (México). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXIII, núm. 1, pp. 251-265.

Robles, V.H., De la Garza M. Medina J.M (2008). *El Liderazgo de los Gerentes de las PYMES de Tamaulipas, México, Mediante el Inventario de las Prácticas de Liderazgo*. *Cuadernos de Administración*, (21:37), pp. 293-310.

Sistema de información Empresarial. Revisado el 12 de enero 2017.
<https://www.siem.gob.mx/siem/>

Six, F. & Sorge, A. (2008).” Creating a high-trust organization: an exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building”. *Journal of Management Studies*, 45, 69-89.

Silíceo, A., Casares, D. y González, I. (1999). “Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional”. México: Editorial McGraw Hill.

Schoorman, F. D., Mayer, F. C. & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*, 32, 344-354.

Stogdill, Ralph (1974). *Handbook of Leadership*. Nueva York: Free Press,

Valentín, N, y Rivas, Luis. (2006). “Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios; el caso de una escuela de negocios. Revista Mercado y Negocios no.14. pp. 21-43.

Yukl, G. (2008). “Leadership in organizations”. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

BIOGRAFÍA

Rafaela Martínez Méndez. Doctor en Ciencias de la Administración. Desde 1992 Profesor-investigador de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E-Mail: rafaela72280@hotmail.com

María Antonieta Monserrat Vera Muñoz. Doctor en Administración. Desde 1986 Profesor-investigador de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E mail: monsevera@terra.com

José Gerardo Serafín Vera Muñoz. Doctor en Administración. Desde 1986 Profesor-investigador de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E-Mail: gerver61@yahoo.com.mx

Rafael Martínez Sandoval. Estudiante de la Maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma Puebla. E. Mail: rrp153@hotmail.com.