

IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO EN UN CENTRO AUTOMOTRIZ: UN DIAGNOSTICO Y UNA CRITICA

Eduardo F. Macias-Negrete, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

Esther A. Enríquez-Pérez, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

Eduardo Zepeda, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

RESUMEN

Este trabajo tiene dos objetivos fundamentales: uno es identificar los tipos de liderazgo que se ejercen en un centro de diseño automotriz y dos una crítica a ese tipo de liderazgo para concientizar a sus líderes y que posteriormente puedan tomar las mejores decisiones y transformar esta organización. Asimismo, se encontró que un líder debe de saber auto-dirigirse primero para dirigir a otros y lograr un verdadero dialogo con los demás para lograr influir en ellos. Se concluye que hay cinco tipos de liderazgo básicos y que de acuerdo al tipo de organización es el tipo de liderazgo que se debe emplear. Los tipos de liderazgo son: 1) el autocrático, 2) el paternalista, 3) el permisivo, 4) el democrático y 5) el situacional. Utilizando la prueba Chi cuadrada y un alfa de 0.05 se concluye primero que existe una diferencia significativa entre el perfil ideal de liderazgo de la organización en relación al perfil actual, segundo que el genero no depende del tipo de liderazgo que se ejerza, y tercero, que el liderazgo es dependiente del nivel académico de los que lo ejercen. Finalmente, se critica este tipo de análisis de liderazgo con el liderazgo crítico posmoderno o dialogico.

PALABRAS CLAVE: liderazgo, mezclas de liderazgo, liderazgo dialogico.

LEADERSHIP STYLE IDENTIFICATION IN AN AUTOMOBILE DESIGN CENTER: A DIAGNOSIS AND CRITIQUE

ABSTRACT

This work has two fundamental objectives: one is to identify the types of leadership exerted in an automobile design center and two is to provide a critique to increase organizational awareness. Results show that there is a significant statistical difference between the ideal mixture of leadership and the actual leadership profile of the organization. Gender does not impact the type of leadership and leadership style depends on the academic level of the people who exert it. Leadership style also has an impact on investment approach. Finally, the mixture of leadership recommended is critiqued from the stand point of the dialogic or critical post-modern leadership.

JEL: L62; D01, G30

KEYWORDS: leadership, hybridization of leadership, dialogic leadership. Investment.

INTRODUCCION

El presente estudio aborda el problema del liderazgo que se ejerce en un centro técnico automotriz maquilador ubicado en el norte de México. El objetivo principal de esta investigación fue identificar el tipo de liderazgo que se ejerce en este centro técnico automotriz para ofrecer recomendaciones de estrategias de competitividad en el mercado global donde se encuentra inmerso. Se parte de que el verdadero líder es quien empieza a autodirigirse y a afinarse en la práctica de las virtudes

humanas. El líder tendrá que poner el ejemplo y como resultado estará marcando la pauta para que sirva a otros como inspiración y a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral. Se dice que el líder debe practicar las virtudes humanas porque el liderazgo es el arte de relacionarse adecuadamente con los demás. El problema de investigación de este proyecto es que a pesar de ser un centro técnico de diseño automotriz, la mezcla híbrida de liderazgo parece no ser la adecuada para este tipo de centros. Esperábamos encontrar un liderazgo más creativo y democrático por las características de las actividades que se desarrollan en este lugar. Al sistematizar el problema de investigación nos dimos cuenta que necesitábamos 1) tener un diagnóstico fiel de la mezcla de liderazgo que se utiliza en esta organización y 2) también buscar que mezcla híbrida de liderazgo es mejor para que la empresa sea más competitiva.

La importancia de realizar esta investigación estriba en el hecho de que esta empresa, al igual que otras, puede tomar consciencia de la mezcla híbrida de liderazgo que se ejerce dentro de la organización y visualizar la mezcla de liderazgo que debería de prevalecer de acuerdo con el tipo de actividades que se desarrollan dentro de la misma. El objetivo general de este proyecto de investigación es determinar la mezcla híbrida de liderazgo que utilizan los líderes que tienen personal a su cargo en este centro de diseño automotriz y ofrecer recomendaciones para transformar esa mezcla híbrida de liderazgo a una más competitiva de acuerdo a las actividades propias de la organización.

La hipótesis de investigación tiene que ver con que la mezcla híbrida de liderazgo actual no es la adecuada para ser una empresa competitiva a nivel mundial de acuerdo a las actividades de diseño que lleva a cabo este centro técnico automotriz. El resto del presente proyecto está organizado de la siguiente manera. En la revisión de la literatura enfatizo el problema de evaluar el proceso de transición a una posición de liderazgo en esta empresa. Enseguida analizo los estilos de liderazgo por periodos históricos incluyendo el liderazgo dialogico como una contribución al conocimiento del liderazgo dentro de la administración. Posteriormente, se hace una conceptualización del liderazgo admitiendo que el liderazgo al final de cuentas es un asunto de valores. Finalmente, se analizan los estilos de liderazgo de acuerdo al grado de autoridad ejercida.

En la metodología planeamos esta investigación desde la perspectiva cuantitativa no experimental transeccional. Se consideró una población de 260 participantes y se trabajó con una muestra de 118 participantes. Se utilizó un cuestionario para la obtención de los datos y la prueba de bondad de ajuste multinomial Chi Cuadrada para el análisis de datos. En la sección de resultados elaboramos las pruebas estadísticas a las hipótesis planteadas para tener los elementos necesarios y el fundamento teórico para ofrecer las conclusiones y recomendaciones apropiadas.

REVISION LITERARIA

Generalmente, los colaboradores individuales que buscan una promoción hacia posiciones de liderazgo, trabajan arduamente para conseguirlo, y cuando dicha oportunidad finalmente llega, se encuentran a la vista de la dirección, por lo que perciben la necesidad de producir resultados positivos para la empresa, reflejando así que se han integrado exitosamente a su nuevo rol. Es común que la dirección de las empresas solo se preocupa de promover a un buen elemento y en ese momento termine su proceso; sin embargo, muchas de las dificultades que el nuevo líder enfrenta tienen lugar durante la transición de colaborador individual a gerente o líder, en donde experimentan confusión y frustración al no tener claro las habilidades y aptitudes que requieren para adaptarse y desempeñarse exitosamente.

Lograr llevar a cabo un eficiente proceso de transición de roles es indispensable aunque no siempre es fácil. Desafortunadamente, muchas empresas no incorporan en sus planes este proceso de transición, por lo que pagan precios altos, aunado al pobre rendimiento del nuevo líder. Al parecer este es el caso del centro técnico automotriz que estamos estudiando, empresa internacional de la industria automotriz, con plantas y centros técnicos en más de 11 países. Debido a lo anterior, se ha detectado la necesidad de evaluar el proceso de transición a una posición de liderazgo en esta empresa, con el objetivo de llevar a cabo un diagnóstico oportuno y verídico, para que la organización pueda analizar alternativas viables de

cambio y emprender acciones acorde a sus estrategias de negocio que logren mejorar significativamente este proceso de transición, y de esa manera desarrollar verdaderos líderes que contribuyan positivamente al éxito de la empresa y de sus integrantes. Al final de este proyecto podremos verificar si el proceso de transición a una posición de liderazgo influye significativamente en el desempeño del nuevo líder.

Antecedentes Históricos

Conforme cambian las circunstancias organizacionales y las personas, también van cambiando los estilos de liderazgo. En la actualidad la gente anda en busca de líderes ejemplares que los auxilien a lograr sus objetivos organizacionales. A este respecto Quijano (2003) hace una muy interesante clasificación por periodos históricos de liderazgo:

Liderazgo de conquista. Durante este periodo la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al dirigente supremo; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su honestidad e impuestos. **Liderazgo Comercial.** A principios del periodo industrial, la seguridad ya no era la función primordial de liderazgo y la gente empezaba a indagar acerca de aquellos líderes que pudieran enseñarle sobre como mejorar su nivel de vida.

Liderazgo de organización. Durante este periodo los estándares de vida fueron más fáciles de lograr por lo que pudieron ser mejorados sustancialmente. La gente comenzó a buscar un lugar a donde “pertenecer”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse. **Liderazgo de Innovación.** Conforme se acrecentó el nivel de innovación, a menudo los productos y técnicas se volvían obsoletas antes de salir de los consejos de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y conseguían manipular las dificultades de la creciente velocidad con la que se obsoletaban.

Liderazgo de la Información. Los tres últimos periodos se desarrollaron con extremada rapidez empezando en la década de los 20's. Se ha hecho indiscutible que ninguna sociedad puede sobrevivir sin líderes que entiendan y sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquel que mejor procesa, interpreta y manipula la información de una manera inteligente y creativa.

Liderazgo de la Nueva Edad. Los líderes requieren saber como se manejan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder estudiar y simplificar efectivamente la información que están recibiendo. A pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Deberán saber que los líderes dirigen gente, no cosas, números, ni proyectos. Quijano (2003) termina diciendo que los líderes tendrán que contar con la capacidad de proporcionar lo que la gente requiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente quiere. Y deberán desarrollar su capacidad de planear, tanto en el corto como en el largo plazos, para mantener un margen de competencia. Esta clasificación histórico-periódica de liderazgo peca de ser un poco clientelar donde los beneficios del liderazgo van a darse a costas de los subordinados y/o de los clientes externos de la organización y donde como siempre el líder quiere maximizar ganancias minimizando mano de obra. Una séptima clasificación la da Boje (2008) con lo que el llama el liderazgo dialogico.

Finalmente, descubrimos el liderazgo Dialogico. Este es un periodo al que todavía no se llega en la práctica, quizás apenas estemos entrando en este nuevo tipo de liderazgo a nivel teórico. El liderazgo dialogico de acuerdo con Boje (2008) tiene que ver con la generatividad antenarrativa y no con el consenso o la linealidad del pensamiento. La antenarrativa es la forma en que una persona dice su historia sobre algún tema. La antenarrativa no contiene una dirección lógica, mas bien es compleja y sin niveles jerárquicos y más bien podría ser holográfica, es decir que se refleja hacia muchos lados. Siguiendo a Bajtin (1984) y a Buber (1958) el líder dialogico tiene primeramente un dialogo tipo Yo-TU en sus relaciones con los demás, como se ve en la Figura 1. Dice Buber que hay tres esferas que emergen del mundo de las relaciones:

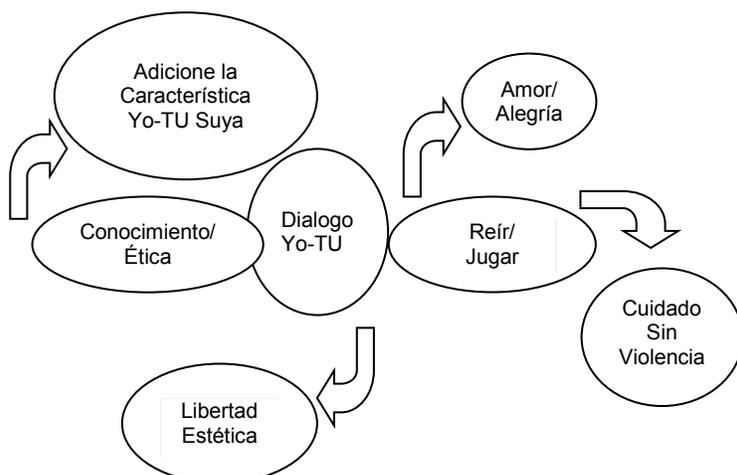
Primero nuestras relaciones con nuestra naturaleza. En esta esfera la relación oscila en la penumbra, por debajo del nivel del lenguaje. Las criaturas se mueven en contra de nosotros, pero no pueden venir hacia nosotros, y cuando nos dirigimos a ellas como TU nuestro mundo se aferra al umbral del lenguaje.

La segunda esfera es nuestra relación con el hombre. Allí la relación es abierta y en forma de lenguaje. En esta esfera nosotros podemos dar y recibir el TU como forma de relación.

La tercera con los seres espirituales. Aquí la relación no esta muy clara, aun así se devela así misma; no usa lenguaje, aun así se devela. Nosotros no percibimos el TU; pero sin embargo, sentimos que alguien se dirige hacia nosotros y contestamos –formando, pensando, actuando.

En cada esfera en su propia manera, a través de cada proceso de llegar a ser que se nos presenta, vemos hacia la frontera, el límite del TU eterno; en cada limite somos advertidos del suspiro del TU eterno; en cada TU nos dirigimos al TU eterno (p. 6).

Figura 1: Espiral de Interacción Dialógica



Esta figura muestra las características básicas del liderazgo dialogico. Fuente: Macias E. (tesis doctoral en proceso) Characteristics of the dialogic classroom from the voices of critical college professors: a phenomenological hermeneutics study. Tesis Doctoral. New Mexico State University.

Lo anterior significa que nuestras relaciones se pueden dividir en tres esferas: con la naturaleza, es decir con los animales, plantas y ecosistemas; con el hombre; y con los seres espirituales, solo hay dos -los valores del mercado que son inhumanos, tales como, el hacer dinero a costa de los demás y los valores que no son del mercado y que nos humanizan, tales como, el amor, el cuidado y el servicio a los demás (West, 1999). Cada vez que tenemos relaciones dentro de estas tres esferas, podemos hacerlo volteando hacia el TU eterno. Es decir, cada vez que nos relacionemos con alguien o con algo podemos hacerlo de acuerdo al TU eterno con los valores que nos humanizan (Buber, 1958).

El dialogo Yo-TU es el fundamento del liderazgo dialogico, el cual obviamente implica un tipo especial de dialogo con los demás, como se ve en la Figura 1. Dos aspectos importantes de ese fundamento son el conocimiento/ética y el reír/jugar en las relaciones con los demás. Las consecuencias de un liderazgo dialogico son: amor/alegría por los demás, el cuidado sin violencia, la libertad/estética y adicione la característica Yo-Tu que usted crea falte en este liderazgo dialogico.

Conceptualización de Liderazgo

Después de analizar diversas definiciones de liderazgo (Diccionario de la lengua Española, 1986; Cordeiro, 1999; Kotter, 1999; Stephen, C. 1997; Garcia, 2006; Chiavenato 1993; Davis, 2003) la conceptualización de Stodgill (1959) fue la más robusta en cuanto a su profundidad y alcance. Stodgill (1959) resume en sus teorías de investigación del liderazgo, que hay tantas definiciones como personas que han intentado definir el concepto. El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de lograr ser una influencia en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer termino, el liderazgo involucra a otras personas, los empleados y/o los subordinados. Los integrantes del grupo dado su carácter para acatar las indicaciones del líder auxilian a delimitar el enfoque del líder y permiten que suceda el proceso de liderazgo. Si no existiera a quien dirigir, las cualidades del liderazgo serian irrelevantes. En segundo término el liderazgo implica una distribución diversa del poder. En tercer término el liderazgo es la aptitud para emplear los distintos métodos y poder influenciar el comportamiento de sus subordinados, de distintas maneras. En cuarto término el liderazgo es una mezcla de los anteriores, pero admite también que el liderazgo es un asunto de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y se necesita que se ofrezca a los subordinados la información moral necesaria en cualquier toma de decisiones del líder (Burns, 1985).

Estilos de Liderazgo de Acuerdo al Grado de Autoridad Ejercida

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación. Existen diversas teorías sobre la conducta y el estilo de liderazgo; sin embargo, por motivos de importancia y espacio solo incluiremos el liderazgo de acuerdo al grado de autoridad ejercida. Se incluye solo este estilo porque es la base de dirección del presente estudio. Según diversos autores (Zaleznik, 1975; Granados, 1999; Perlman y Cozby, 1985; Cornejo, 1999) existen diferentes estilos de liderazgo de los cuales se aplica una mezcla híbrida para satisfacer los requisitos muy específicos de cada empresa.

Existe el liderazgo autocrático. Individuo que sabe como dirigir, que es firme en sus convicciones, inicia las acciones, acepta sus responsabilidades de supervisión y la responsabilidad de sus decisiones. Lo que lo caracteriza es que sanciona, decreta, señala, dirige, motiva y controla a sus subalternos. La decisión y la guía se gira en torno a él. Se considera que solo él es competente y apto para tomar decisiones importantes, considera que sus subalternos son incapaces de guiarse de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. Ejemplos de este estilo de liderazgo son: las organizaciones militares, fabricantes de aviones, paracaídas, algunos servicios médicos.

También existe el liderazgo paternalista. Este auxilia a sus subalternos y justifica su actuación. Es autoritario, pero escucha más que el autoritario, controla y domina, recompensando a quienes le obedecen y sanciona a los insubordinados. Lo que el espera es lealtad y obediencia totales, en momentos puede llegar a ser arrogante y autosuficiente, crea dependencia porque no permite el desarrollo de sus colaboradores quienes tienen que cumplir sus órdenes sin cuestionar. Normalmente está interesado en los resultados y si las personas cumplen, les muestra simpatía y comprensión. Ejemplos de este estilo de liderazgo pudieran ser: sindicatos, partidos políticos y organismos públicos.

Asimismo, está el liderazgo permisivo. En este estilo de liderazgo el líder toma decisiones con rapidez y mezcla sus sentimientos y emociones. La manera en que se comunica es impulsiva, y la forma en que se expresa es muy agradable. Es muy extrovertido y le agrada estar en continua actividad. Le desagrada la monotonía y la vida cómoda, es flexible a la hora de cambiar las decisiones. Le gusta escuchar a la gente, pero tiende a interrumpir para ofrecer sus consejos o recomendaciones. Le encanta escuchar y compartir historias exitosas de personas. Ejemplos puros de este estilo de liderazgo podrían ser: compañías de teatro y cine, organizaciones artísticas y literarias.

Tenemos también el liderazgo democrático. Es aquel que impulsa la interacción entre el grupo, procura el funcionamiento armoniosos sin dominio, tiene confianza en su grupo, orienta, opina y también pide opiniones. Lo que caracteriza al estilo participativo es que utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No confía su derecho a tomar decisiones finales en alguien más y señala directrices específicas a sus subalternos pero platica sobre sus ideas y opiniones y sobre muchas decisiones que les conciernen. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus propuestas siempre y cuando sean posibles y prácticas. Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa a sus subordinados a desarrollar su capacidad de auto control y les pide asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Apoya a sus subalternos y no asume una postura de tirano. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. Ejemplos puros de este estilo de liderazgo podrían ser: centros de investigación, grupos parlamentarios, y otros.

Finalmente, está el liderazgo situacional. Casi siempre se presenta sin líder fijo, es orientador, y lo que importa es que entienda que liderar significa formar e impulsar nuevos líderes para que respondan a las situaciones especiales que están viviendo. Es decir, formar a la gente que tiene a su alrededor, animar a la gente de su grupo, ayudarlos a reconocer que ser líder es fundamentalmente aprender a comunicarse sin desconfianza, a fortalecerse cada vez más a través de acciones coherentes con lo mejor que uno piensa y siente. Ejemplos de este estilo de liderazgo pueden ser: compañías de seguros, casas de bolsa, bancos, organizaciones policíacas, etcétera.

METODOLOGÍA

Antes de planear como llevamos a cabo el presente proyecto es importante definir las hipótesis que vamos a tratar de probar:

Hipótesis 1

H₀: Las proporciones de los estilos de liderazgo en el centro técnico automotriz se apegan a una distribución multinomial igual a la mejor empresa de la competencia o benchmarking.

H_a: Las proporciones de los estilos de liderazgo en el centro técnico automotriz se apegan a una distribución multinomial diferente de la mejor empresa de la competencia o benchmarking.

Hipótesis 2

H₀: Los estilos de liderazgo de los empleados del centro técnico automotriz son independientes del género.

H_a: Los estilos de liderazgo de los empleados del centro técnico automotriz son dependientes del género.

Hipótesis 3

H₀: El estilo de liderazgo de los empleados del centro técnico automotriz es independiente del nivel académico.

H_a: El estilo de liderazgo de los empleados del centro técnico automotriz es dependiente del nivel académico.

Para llevar a cabo la presente investigación utilizamos el método cuantitativo porque medimos el grado en que los líderes de esta organización utilizan determinado estilo de liderazgo y porque este enfoque se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas (Hernández-Sampieri, 2004). Debido a que solo tomamos una vez la información el proyecto es de naturaleza transeccional (Hernández-Sampieri, 2004). Escogimos este centro automotriz de diseño, primero, porque las empresas automotrices son las más importantes no solo en nuestra localidad, sino también a nivel mundial y segundo, porque paradójicamente este centro en

particular que es el más grande en nuestra localidad ha reducido la cantidad de empleados dramáticamente en el último año y queríamos saber cuál era la razón de ese fenómeno.

La población con que trabajamos incluyo a todo el personal que tiene gente a su cargo dentro del centro técnico automotriz. Se eligió este grupo de 260 líderes porque son ellos los que emplean un determinado estilo de liderazgo para con su gente a cargo. De los 260 líderes, 120 son mujeres y 140 hombres provenientes de 12 diferentes departamentos. Se obtuvo una muestra de 118 lo que represento el 45% de la población, utilizando la formula general (1) para:

$$N = [kNpq/e(N-1)+kpq] \tag{1}$$

Donde n es el tamaño de la muestra, k es una constante que depende del nivel de confianza asignado 3%, N es el tamaño de la población 260, p y q son las proporciones de individuos que poseen en la población la característica en estudio .50 que es la opción más segura porque nos da el tamaño de n máximo, y e es el error muestral deseado que en este caso fue de 0.25. Para tomar la muestra se utilizo el método aleatorio simple cuidando cubrir aproximadamente el 45% del personal de cada departamento como se muestra la Tabla 1 distribuida por departamento y por género.

Tabla 1: Datos Demográficos de la Muestra

Área	Mujer	Hombre	Total
Recursos humanos.	3	3	6
Seguridad y salud.	4	5	9
Seguridad de planta.	5	3	8
MTC Prototipo	2	2	4
Ing. De materiales.	5	8	13
Ambiental.	2	6	8
ETDC Almacén.	3	7	10
Finanzas.	9	3	12
Tecnología de información.	4	5	9
Entrenamiento.	4	5	9
Laboratorio EMC.	4	7	11
Ingeniería de planta.	4	6	10
Total	50	59	109

Esta tabla muestra los datos de los líderes del centro automotriz por género y área de trabajo de la muestra.

De los 118 cuestionarios que se aplicaron, solo 109 fueron debidamente contestados porque los mismos líderes estaban interesados en saber porque había tantos recortes de personal, lo que represento un 92% del 100% del total de la muestra, como se muestra en la Tabla 1. La técnica de recolección de datos usada fue el cuestionario. El cuestionario fue diseñado por nosotros el cual incluyo 8 preguntas demográficas y 22 de los diferentes estilos de liderazgo sumando en total 30 preguntas. Se utilizo la escala de Likert con opciones del 1 al 5 siendo el 1 el menos importante o nunca se hace y el 5 el mas importante o siempre se hace Para validar el cuestionario se pidió a 10 maestros de administración que llenaran el cuestionario y nos dieran sus puntos de vista en cuanto al lenguaje y a la teoría. Este proceso de validación nos llevo a cambiar algunas preguntas que estaban demasiado directas, algunas confusas y otras no muy definidas en cuanto al estilo de liderazgo que querían representar (Tamayo y Tamayo, 1997). El cuestionario fue aplicado a los líderes del centro técnico automotriz durante el segundo semestre del 2009.

La técnica de análisis de datos usada en esta investigación fue la prueba de bondad de ajuste multinomial. Esta técnica es considerada una prueba paramétrica que mide la discrepancia entre una frecuencia observada y una frecuencia teórica, indicando en qué medida las diferencias existentes, de haberlas, se deben al azar o a diferencias verdaderas. El procedimiento de prueba es un método analítico que requiere una muestra de tamaño n de la variable aleatoria x. Estas n observaciones se arreglan en grupos de frecuencias, teniendo k intervalos de clase f_{oi} la frecuencia observada en el i-esimo intervalo de clase como se observa en la formula (2). De la distribución de probabilidad hipotética, se calcula la frecuencia esperada en el i-esimo intervalo de clase, identificada como f_{ei} . La estadística de prueba es la siguiente:

$$X^2 = \sum [f_{oi} - f_{ei}]^2 / f_{ei} \tag{2}$$

De esta manera podemos demostrar que X^2 sigue aproximadamente una distribución Chi cuadrada. Se rechaza la hipótesis de que x se ajusta a la distribución hipotética, si $X^2_c > X^2_t$, donde c es el valor calculado y t es el valor de la tabla según el nivel de significancia escogido (Anderson, Sweeney, Williams, 2004).

RESULTADOS

La primera hipótesis planteada en este estudio fue:

H_0 : Las proporciones de los estilos de liderazgo en el centro técnico automotriz se apegan a una distribución multinomial igual a la mejor empresa de la competencia o benchmarking.

H_a : Las proporciones de los estilos de liderazgo en el centro técnico automotriz se apegan a una distribución multinomial diferente de la mejor empresa de la competencia o benchmarking.

Para probar esta hipótesis se consideraron los puntos totales de las respuestas a las preguntas 8 a 30 de las cuales se obtuvieron un total de 2507 puntos distribuyéndose de la siguiente manera:

Tabla 2: Frecuencias Observadas y Esperadas

Tipo de liderazgo	Frecuencias Observadas	Probabilidades	Frecuencias Esperadas	Probabilidades
Autocrático	96	3.83%	100.28	4%
Paternalista	231	9.21%	250.7	10%
Permisivo	133	5.31%	125.35	5%
Democrático	1819	72.56%	1754.9	70%
Situacional	228	9.09%	275.77	11%
Total	2507	100%	2507	100%

En esta tabla se muestran las frecuencias observadas de los estilos de liderazgo del centro técnico automotriz y las frecuencias esperadas de la mejor empresa de la competencia, es decir, nuestro "benchmarking". Es importante señalar que estas tablas no son para describir el fenómeno sino que forman parte del proceso de la prueba de hipótesis de la Chi Cuadrada.

Las frecuencias observadas fueron obtenidas de los resultados del cuestionario cuyas respuestas están divididas equitativamente por estilos de liderazgo, como se muestra en el cuestionario en el anexo 1. Cada respuesta nos lleva a un estilo de liderazgo determinado. Al principio nos sorprendió sobremanera la frecuencia del estilo democrático el cual fue 1819 de un total de 2507 que nos da una probabilidad de 72.56%, como se observa en la Tabla 2, pero después sabiendo que los datos provenían de un centro de diseño reconocimos que los diseñadores necesitan mucha libertad para innovar los prototipos que se diseñan en este centro automotriz.

Las frecuencias esperadas se calcularon de acuerdo a los datos históricos estimados del mejor centro técnico automotriz donde se realizan operaciones similares como se muestra en la parte derecha de la Tabla 2. Para ello solicitamos a un centro de reconocido prestigio que nos permitieran aplicar el cuestionario a una muestra de 10% de forma similar a como lo aplicamos en el centro técnico automotriz. Las frecuencias resultantes fueron similares a las observadas con diferencias marcadas en los estilos democrático y situacional.

Aplicando la fórmula (2) a los datos obtenidos y a un alfa de 0.05 obtuvimos los siguientes resultados:

$$X^2_c = 12.81 \quad \text{y} \quad X^2_t = 9.487 \quad \text{Como} \quad X^2_c > X^2_t \quad **$$

Entonces rechazamos H_0 probando que en verdad existen diferencias reales entre los estilos de liderazgo del centro técnico automotriz y el centro técnico de la competencia.

En cuanto a la segunda hipótesis tenemos que:

H_0 : Los estilos de liderazgo de los empleados del centro técnico automotriz son independientes del género.

H_a: Los estilos de liderazgo de los empleados del centro técnico automotriz son dependientes del género.

En este caso se realizó una prueba de independencia para determinar si el liderazgo tiene que ver con el hecho de que sean hombres o mujeres los líderes, como se observa en la Tabla 3, obteniendo las siguientes frecuencias:

Tabla 3: Frecuencias Observadas para Determinar Independencia Entre Estilo y Género

Genero	Autocrático	Paternalista	Permisivo	Democrático	Situacional
Hombre	42	106	68	967	106
Mujer	52	118	61	869	118

Esta tabla muestra las frecuencias observadas de los estilos de liderazgo del centro técnico automotriz clasificados por género. Estos datos se obtuvieron del cuestionario contestado por los líderes de este centro.

Tabla 4: Frecuencias Esperadas para Determinar Independencia Entre Estilo y Género

Genero	Autocrático	Paternalista	Permisivo	Democrático	Situacional
Hombre	48.3310	115.1719	66.3266	943.9984	115.1719
Mujer	45.6689	108.8280	62.6733	892.0015	108.8280

Esta tabla muestra las frecuencias esperadas de los estilos de liderazgo del centro técnico automotriz clasificados por género. Para el cálculo de cada celda se tomó el total de hombres o mujeres entre el doble total entre cada uno de los estilos.

Como $X^2_c = 5.954 < X^2_t = 9.487$

Por lo tanto aceptamos H₀ a un nivel de significancia de 0.05. Lo que significa que el estilo de liderazgo es independiente del género.

La tercera hipótesis planteada en este estudio fue saber si el nivel educativo tenía que ver con el estilo de liderazgo:

H₀: El estilo de liderazgo de los empleados del centro técnico automotriz es independiente del nivel académico.

H_a: El estilo de liderazgo de los empleados del centro técnico automotriz es dependiente del nivel académico.

Para obtener las frecuencias mostradas en las Tablas 5 y 6 cruzamos información de los estilos de liderazgo y el nivel de estudios que ellos mismos dijeron tener.

Tabla 5: Frecuencias Observadas para Determinar Independencia Entre Estilo de Liderazgo y Nivel Educativo

Nivel de Estudios	Autocrático	Paternalista	Permisivo	Democrático	Situacional
Licenciatura	57	76	63	768	220
Especialidad	11	61	41	551	81
Maestría	21	48	18	186	46
Doctorado	0	0	0	0	0
Técnico	14	30	26	156	33

Esta tabla muestra los estilos de liderazgo en relación al nivel educativo de los líderes del centro técnico automotriz. Estos datos fueron obtenidos a través del cuestionario que se pidió que llenaran en dicho centro.

Por lo tanto rechazamos H₀ a un nivel de significancia de 0.05. Lo que significa que el estilo de liderazgo depende del nivel educativo que tengan los líderes de esta organización. Los resultados más importantes y que coinciden con lo que esperábamos de acuerdo al marco teórico es que el estilo prevaleciente de un centro de investigación automotriz es el estilo democrático (que alcanzó el 72.56% como se muestra en la Tabla 2) por el tipo de actividades que se realizan en el mismo. Decimos que estos resultados son más

importantes que únicos porque para demostrar que fueran únicos necesitaríamos hacer un meta análisis de estudios muy similares al presente.

Tabla 6: Frecuencias Esperadas para Determinar Independencia Entre Estilo de Liderazgo y Nivel Educativo

Nivel de estudios	Autocrático	Paternalista	Permisivo	Democrático	Situacional
Licenciatura	48.64	101.54	70	784.45	179.47
Especialidad	30.61	63.89	43.98	493.60	112.92
Maestría	13.11	27.36	18.83	211.35	48.35
Doctorado	0	0	0	0	0
Técnico	10.64	22.21	15.29	171.60	39.26

Esta tabla muestra las frecuencias esperadas de los estilos de liderazgo en relación al nivel educativo de los líderes del centro técnico automotriz.

Como $X^2_{\text{Calculo}} = 83.866 > X^2_{\text{Tabla}} = 26.2962$ **

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Antes de pasar a las conclusiones y recomendaciones propiamente dichas de este estudio, es importante señalar algunas limitaciones tanto genéricas como metodológicas. La primera limitación es que la investigación se llevó a cabo en solo un centro de investigación automotriz, lo que limitó su generalización a organizaciones solo de esa naturaleza. La segunda limitación es más de carácter metodológica y tiene que ver con que no pudimos incluir el liderazgo dialogico en el cuestionario porque nos dimos cuenta que sus características eran más cualitativas que cuantitativas.

Primero, concluimos que para que mejore la mezcla organizacional del centro técnico automotriz y pueda competir contra el mejor de su ramo es necesario que baje el nivel del liderazgo democrático en casi 3% y quizás seguirlo bajando mientras persista la crisis económica y de inseguridad que reina en nuestra comunidad y a la vez suba el nivel del liderazgo situacional en casi 2% que permita al centro técnico automotriz ir haciendo frente a las situaciones inesperadas de los mercados internacionales y las crisis sociales. Para ello recomendamos se capacite a los líderes del centro técnico automotriz en el liderazgo situacional. Segundo, encontramos también que el estilo de liderazgo no tiene que ver con el género, contrario a lo que se piensa que la mujer sea diferente al ejercer su liderazgo.

Tercero, se concluyó que el estilo de liderazgo depende del nivel educativo de los líderes. Es decir, que a mayor nivel educativo mejor será la mezcla de estilos de liderazgo. Esto nos lleva a recomendar que se promueva la educación para que cuando menos cada líder suba un nivel académico. Ello garantizaría una mayor productividad y competitividad. Aunque la metodología utilizada en este estudio no incluyó al liderazgo dialogico, pensamos que sería de gran utilidad llevar a cabo un estudio cualitativo que incluyera este liderazgo por todas las ventajas teóricas que en la actualidad ofrece. Entre las más importantes estarían que se empezarían a reducir las empresas de armamento militar, casinos, bares, CO₂ que tanto daño hacen a la comunidad. Ello debido a la cuestión ética del liderazgo dialogico (Kopf, D., Boje, D., y Torres I., 2010). La contribución más importante al cuerpo de literatura del presente estudio es la inclusión de un relativamente nuevo tipo de liderazgo, el liderazgo dialogico, como un tipo de liderazgo para este milenio en que el tejido social y organizacional se está descomponiendo a niveles incontrolables (West, 1999). La segunda contribución es más metodológica y tiene que ver con la comparación del liderazgo de este centro técnico automotriz con su “Benchmarking” que aunque no es del todo nuevo en la literatura de las ciencias “duras” si es de uso reciente en las ciencias llamadas “blandas”.

ANEXO I

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIUDAD JUÁREZ.-CUESTIONARIO AL LÍDER.

Instrucciones: Elija la opción que mejor se adapte a su situación poniendo una x dentro del paréntesis o un circulo en la letra de su respuesta. La información que usted proporcione será completamente confidencial.

-
1. Género: a) Femenino () b) Masculino ()
 2. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?
 - a. De 1 a 5 años. niño
 - b. De 5 a 10 años.
 - c. De 10 a 15 años.
 - d. De 15 a 20 años.
 - e. De 20 años o más.
 3. ¿Cuántas horas de trabajo registra a la semana?
 - a. 50 horas.
 - b. 45 horas.
 - c. 37 horas.
 - d. 31 horas.
 - e. 21 horas.
 - f. Menos de 21 horas.
 4. ¿Cuál es su nivel de supervisión?
 - a. Gerente de área.
 - b. Jefe de departamento.
 - c. Jefe de sección.
 - d. Supervisor de ingeniería de producto.
 - e. Otro.
 5. ¿En que área se desempeña?
 - a. Recursos humanos.
 - b. Seguridad y salud.
 - c. Seguridad de planta.
 - d. Prototipos.
 - e. Ingeniería de materiales.
 - f. Ambiental.
 - g. Almacén.
 - h. Finanzas.
 - i. Tecnología de información.
 - j. Entrenamiento.
 - k. Laboratorio.
 - l. Ingeniería de planta.
 - m. Ingeniería de producto.
 6. ¿Cuál es su nivel de estudios?
 - a. Licenciatura.
 - b. Especialidad.
 - c. Maestría.
 - d. Doctorado Otro.
 7. ¿Cómo considera sus relaciones actuales con sus subalternos?
 - a. Excelentes.
 - b. Muy buenas.
 - c. Buenas.
 - d. Regulares.
 - e. Malas.
 8. ¿Tiene algún sistema de asistencia?
 - a. Solo a cierta hora.
 - b. Cuando alguien del grupo lo pide.
 - c. Regularmente no se lleva ese registro.
 - d. Los integrantes del grupo avisan cuando van a faltar para justificarlos.
 - e. Cuando se requiere.
 9. ¿Permite que gente a su cargo ingrese al area de trabajo después de la hora de entrada?
 - a. Nunca.
 - b. Si, después de haber hablado con ellos.
 - c. Me es indiferente.
 - d. Lo deciden entre todo el departamento.
 - e. Siempre y cuando usted crea que es justificable la razón.
 10. Si usted nota que algún integrante del departamento no asiste, ¿Usted qué hace?
 - a. Lo despide.
 - b. Platican el porqué de su ausencia.
 - c. Solo lo deja integrarse a las actividades del día.
 - d. Dialogan y le justifica las faltas.
 - e. No lo sanciona.
 11. Si uno de los integrantes dice algún comentario que le desagrada, usted ¿Qué hace?
 - a. No lo escucha y se enoja.
 - b. Dialogan y trata de convencerlo.

- c. Lo escucha y hace lo que el dice.
 - d. Platican y llegan a una decisión en común.
 - e. Lo escucha y según el problema a tratar lo resuelven juntos.
12. ¿Considera que en este centro existe liderazgo en las áreas gerenciales?
- a. No cree que haya.
 - b. Algunas veces.
 - c. Le es indiferente.
 - d. Si hay y todos participamos.
 - e. Dependiendo de la situación.
13. ¿Qué estilo de liderazgo utiliza usted primordialmente?
- a. Autocrático.
 - b. Paternalista.
 - c. Permisivo.
 - d. Democrático.
 - e. Situacional.
14. ¿Cuál estilo considera más conveniente para este centro?
- a. Autocrático.
 - b. Paternalista.
 - c. Permisivo.
 - d. Democrático.
 - e. Situacional.
15. Si una de las personas a su cargo tiene alguna pregunta acerca del trabajo a realizar, normalmente ¿qué hace usted?
- a. No le presta atención.
 - b. Dialogan pero se hace lo que usted dice.
 - c. No le presta atención, y no le interesa resolver la duda.
 - d. Le presta atención y resuelven la duda juntos.
 - e. Le presta atención y según sea la situación lo resuelven.
16. ¿Cómo considera la participación de la gerencia con respecto a los empleados?
- a. Alto.
 - b. Regular.
 - c. Bajo.
 - d. Indiferente.
 - e. Ninguno.
17. Si una de las personas a su cargo le hace notar que se ha equivocado y se lo comprueba, usted ¿qué hace?
- a. Acepta, lo rectifica y les dice que usted es el que sabe todo.
 - b. Acepta su error y lo rectifica.
 - c. Acepta su error y tal vez lo rectifique.
 - d. Negocia la solución con el grupo.
 - e. Provoca el error a propósito para que sus subordinados entren en actividad.
18. Si uno de sus subordinados está indiferente en sus actividades, usted, ¿qué hace?
- a. Continúa con sus actividades.
 - b. Trata de platicar con él para ver que le sucede.
 - c. No le importa y prosigue con sus actividades.
 - d. Le escucha y deciden juntos.
 - e. Trata de motivarlos.
19. Mientras usted les expone algún tema a sus subordinados, ¿les permite que participen?
- a. Nunca.
 - b. Casi siempre.
 - c. Indiferente.
 - d. Siempre.
 - e. Algunas veces.
20. ¿Le molesta que mientras usted habla con sus subordinados, ellos hagan comentarios?
- a. Nunca.
 - b. Casi siempre.
 - c. Indiferente.
 - d. Siempre.
 - e. Algunas veces.
21. ¿Habla con sus subordinados de algún tema que no tenga que ver con el trabajo?
- a. Nunca.
 - b. Casi siempre.
 - c. Indiferente.
 - d. Siempre.
 - e. Algunas veces.
22. ¿Festeja a sus subordinados aunque no tenga nada que ver con el trabajo?
- a. Nunca.
 - b. Casi siempre.
 - c. Indiferente.
 - d. Siempre.
 - e. Algunas veces.
23. ¿Estimula a sus subordinados a mejorar laboralmente?
- a. Nunca.
 - b. Casi siempre.
 - c. Indiferente.
 - d. Siempre.

- e. Algunas veces.
24. Cuando usted asigna a alguno de sus subalternos algún tema para que lo exponga, ¿Cual es su intención?
- Criticarlos y corregir sus errores.
 - Motivarlos y reconocer su trabajo.
 - No muestra ningún interés.
 - Dialoga con sus subalternos y diseña una buena presentación.
 - Le hace comentarios constructivos.
25. Cuando su subalterno no cumple con alguna tarea asignada, usted, ¿Qué hace?
- Lo castiga.
 - Le pregunta los motivos por los cuales no cumplió y les da otra oportunidad.
 - No le interesa y deja que pase.
 - Lo consulta con todo el grupo y entre todos toman una decisión.
 - Actúa dependiendo de la situación.
26. ¿Por que medio se relaciona usted con sus subalternos?
- Por alguien más.
 - Solo personalmente.
 - Cualquier medio es bueno.
 - Todos los medios posibles.
 - Depende del tipo de comunicado.
27. ¿La empresa tiene alguna estrategia de participación del personal en la toma de decisiones?
- Cuenta con su propia estrategia.
 - Son intuitivos.
 - No está enterado.
 - Si y la utiliza frecuentemente.
 - La utilizan dependiendo de la situación.
28. ¿Cuando los gerentes realizan reuniones con su personal?
- Según las que usted considere.
 - Siempre que algún integrante lo pida.
 - No acostumbra a realizar reuniones.
 - En base a si el grupo tiene algún tema a tratar.
 - Dependiendo de si hay dudas que aclarar.
29. ¿Llevan a cabo sugerencias con sus superiores de área?
- Solo si usted las pide.
 - Las recibe sin que usted las haya pedido.
 - No es su prioridad pedir las.
 - Lo platica con su grupo para llegar a un acuerdo para ver si son necesarias las sugerencias.
 - Dependiendo del caso.
30. ¿Reciben capacitación los gerentes de área para ejercer el liderazgo con su personal?
- Siempre que usted lo exija.
 - Si usted lo considera les comenta a su grupo que lo tomen.
 - No se sabe.
 - Lo platica con su grupo para estar seguro que es necesario.
 - Solo si la situación lo amerita.

Gracias por su aportación y tiempo.

REFERENCIAS

Anderson, D. R., Sweeney, D.J. y Williams, T.A. (2004) *Estadística para administración y economía*. Thomson. Rochester Institute of Technology.

Bakhtin, M. (1984) *Problems of Dostoevsky's poetics*. University of Minnesota Press. Mineapolis.

Boje, D.M. (2008) *Critical business ethics*. New Mexico: Information Age Publishing Inc.

Buber, M. (1958) *I and thou*. Charles Scribner's Sons. Glasgow University, Jerusalem.

Burns, J. (1985) *Leadership*. Collins Grove Press, Estados Unidos.

Cordeiro, P. (1999) *Liderazgo y comunicación en las organizaciones*. Universidad Autónoma de Madrid. España.

Cornejo, M. (1999) *El arte de dirigir*. Colegio de graduados de alta dirección. México.

Chiavenato, I. (1993) *Liderazgo y empresa*. Quinta Edición. McGraw-Hill. México.

- Davis, M. (2003) *Liderazgo y empresa*. Tercera Edición. Trillas. México.
- Diccionario de la Lengua Española (1986) Larousse, S.A. México.
- García, L. (2006) *Talento para dirigir con éxito*. Universidad Nacional de Colombia, Medellín.
- Granados, B. (1999) *La expresión humana en grupo*. Publicaciones Propuesta Lima.
- Hernández Sampieri, R. (2004) *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. México.
- Kopf, D., Boje, D., y Torres I. (2010) The good, the bad and the ugly: dialogical ethics and market information. *Journal of Business Ethics*. Vol. 94. Suplemento 2, p. 285-297.
- Kotter, J. (1999) *La verdadera labor del líder*. Editorial Norma, Bogota Colombia.
- Macias-Negrete E. (tesis doctoral en proceso) Characteristics of the dialogic classroom from the voices of critical college professors: a hermeneutics phenomenology study. New Mexico State University.
- Perlman, D. y Cozby D. *Psicología social*. Editorial Interamericana, México.
- Quijano, A. (2003). *Liderazgo*. Extraído el 17 Marzo, 2009, de <http://www.Monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>
- Stephen, C. (1997) *Liderazgo centrado en principios*. Cuarta edición. Paidós. Buenos Aires.
- Stodgill, R.M. (1959) *Resumen de teorías e investigación de liderazgo*. Primera Edición. Edansa. Madrid. España.
- Zaleznik, A. (1975) *Power and the corporate mind*. Houton Mifflin, Boston.
- West, C. (1999) *The cornel west reader*. Civitas Book Publisher, NY.

BIOGRAFIA

Eduardo F. Macías Negrete está por terminar su doctorado en Administración del Currículo y la Instrucción en la New Mexico State University en Las Cruces, Nuevo México, Estados Unidos. En la actualidad el maestro es profesor investigador en el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ Av. Tecnológico 1340, Colonia El Crucero, Código Postal 32500, Ciudad Juárez, Chihuahua, México) y está adscrito a la División de estudios de Posgrado e Investigación. Pertenece al cuerpo tutorial de la Maestría en Negocios Internacionales del ITCJ. Email edmacias@nmsu.edu

Esther A. Enríquez Pérez también esta por terminar su doctorado en Administración del Currículo y la Instrucción en la new Mexico State University, en las Cruces, Nuevo México, Estados Unidos. La maestra es profesora investigadora en el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (Av. Tecnológico 1340, Colonia El Crucero, Código Postal 32500, Ciudad Juárez, Chihuahua, México) y está adscrita a la División de estudios de Posgrado e Investigación. Pertenece al cuerpo tutorial de la Maestría en Negocios Internacionales del ITCJ. Su e-mail es esthenri@nmsu.edu.

Eduardo Zepeda termino su Maestría en Ciencias de la Administración en la Maestría en Ciencias del Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez. En la actualidad se encuentra en una empresa internacional de telecomunicaciones y espera pronto dar clases en una institución de educación superior. Su e-mail es edie_zepe@hotmail.com